

Alliances et développement partenarial

**Session 3 : Découvrir et s'approprier les
outils clés pour communiquer avec ses
partenaires et animer un consortium**

**Mardi 20 février
14h00-16h00**



SOMMAIRE

Présentation & Objectifs

Module 1 - Les volets légaux des partenariats et des consortiums

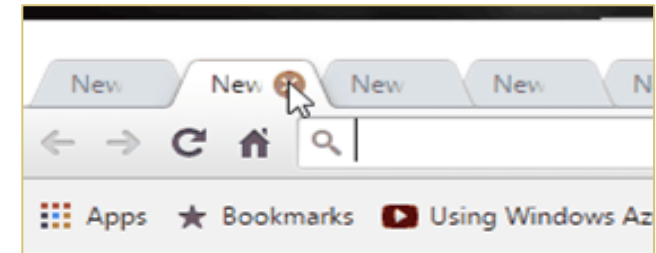
Module 2 - Définir les fondamentaux de votre gouvernance

Module 3 - Comprendre ses différences pour anticiper d'éventuels conflits

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

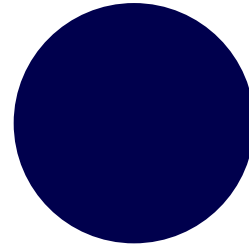
6 heures de formation en distanciel

  	<h2>21</h2> <p>NOVEMBRE</p> <p>14H00-16H00</p> <p>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>9</h2> <p>JANVIER</p> <p>14H00-16H00</p> <p>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>20</h2> <p>FÉVRIER</p> <p>14H00-16H00</p> <p>Découvrir et s'appropriier les outils clés pour communiquer avec ses partenaires et animer un consortium</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprendre les volets légaux des partenariats et des consortiums• Découvrir les fondamentaux de votre gouvernance• Comprendre ses différences pour anticiper d'éventuels conflits
--	---	--	---

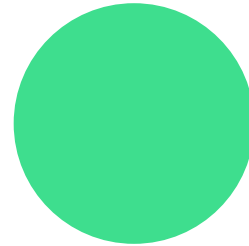
Objectifs pédagogiques

De la session d'aujourd'hui

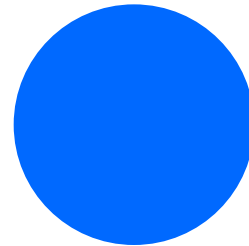
S'approprier les outils de
l'intelligence collective pour faire
vivre son consortium



Comprendre les différents
modèles de gouvernance
possibles et identifier les axes
fondamentaux à définir



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



Vos intervenantes



Clémence Picard

Chargée de programmes de coopération



Alix Brodin

Chargée de projet de transition sociale et environnementale des entreprises

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

Les volets légaux des partenariats et des consortiums

Le cadre global

Définitions

CHARTE

Un guide de bon usage pour une structure et ses membres, outils de communication de la philosophie et des valeurs de la structure

Cadre des valeurs, outil de cohésion interne

FORME JURIDIQUE, STATUT

Le statut, ou la forme juridique, est le cadre juridique qui définit l'existence de l'organisation et détermine ses règles de fonctionnement.

Cadre de l'existence légale de l'organisation

Charte

Charte

Objectifs



- Une charte est un outil qui permet de **rassembler les gens autour de valeurs communes** et d'indiquer les engagements attendus au sein du collectif.
- C'est un des premiers outils qu'une organisation, même sans statut légal, peut mettre en œuvre pour recruter, fédérer et organiser ses membres.

Un exemple : la charte du Faire Alliance

Pour agir ensemble au service de l'intérêt général

7 principes d'action : Respect mutuel, complémentarité, dans le cadre des ODD, avec pour finalité un passage à l'action, co-construction pour l'intérêt général...

7 modalités d'action : Dialoguer, partager, expérimenter, capitaliser, évaluer, innover, mutualiser

7 moyens d'action : données, outils, compétences, contribution à la recherche, valorisation des contributions de chacun, animation et gouvernance...



Retrouvez la charte [ici](#) !

Exemple : Charte de gouvernance des consortiums UNEA

Cette charte est structurée de la manière suivante :

1. Les valeurs portées par le consortium
2. Les acteurs de la démarche
3. Les structures de gouvernance (un codir, un comité stratégique, et trois Comités de pilotage opérationnels sectoriels, un par consortium)
4. Le rôle de chaque structure de gouvernance
5. Publicité et transparence des décisions des différentes structures



Statuts

Modèle juridique d'un consortium

Statut juridique et contrats



- En France, comme dans l'UE, le consortium n'a pas de statut juridique particulier.
- Attention cependant : Les entreprises et organisations qui se regroupent doivent encadrer leur collaboration par un contrat de consortium.
- Ce contrat de consortium est librement rédigé par ses membres, mais il peut notamment permettre d'établir
 - sa durée et son objet
 - ses modalités de prises de décision et sa gouvernance
 - les règles en cas de défaillance d'un des membres
 - les apports de chaque entité



Modèle juridique d'un consortium

Comment choisir son statut?

Il n'y a pas de règle !

C'est un questionnement à avoir au cas par cas en fonction

- Des parties en présence
- Des buts recherchés
- Des moyens mis en œuvre
- Éventuellement des contraintes légales.

Exemples de forme juridique

Pas de statut

- Pas de cadre juridique
- Une convention de partenariat entre les différents partenaires du consortium
- Prise de décision : selon le contrat de consortium

Attention à mentionner toutes les conditions dans le contrat, notamment le contexte d'utilisation de la marque et des actifs, la propriété intellectuelle, la lucrativité de l'activité...

Les + :

- Plus facile à faire évoluer
- Flexible
- Adapté pour des projets ponctuels



Le champ des cantines

Exemples de forme juridique

Association

- Association Loi 1901
- But non lucratif
- Encadré par des statuts, dans lesquels peuvent figurer les modes de gouvernance (exemple Jardinier.e.s du nous)
- Prise de décision : une personne = une voix

Les + :

- Forme souple et peu contraignante
- Possible d'avoir une structure économique en plus de l'association pour lever des fonds/chercher d'autres mécanismes financiers

Un exemple : En mode climat

EN MODE CLIMAT

Inscrire sa gouvernance partagée dans ses statuts – Exemples les Jardinier.e.s du Nous.

Mentions des entités suivantes

- Un bureau collegial
- Un vrai conseil de surveillance

Mention d'un fonctionnement décentralisé

Exemple : Statuts Les jardiniers du nous

- 3 grands principes : authenticité, auto-organisation et raison d'être évolutive.
- Décision et élection au consentement
- Principes collaboratifs

STATUTS DE L'ASSOCIATION

Les Jardinier·e·s du Nous

Gouvernance Partagée

Nous entendons par gouvernance partagée, une pratique de gouvernance en cercle, inspirée de différents modèles de gouvernance, notamment la sociocratie et l'holacracy. Par différentes outils, postures et pratiques, elle permet à une organisation de tendre vers les 3 principes suivants:

- **Authenticité** : les personnes qui composent l'organisation peuvent se dire et se sentir accueillies dans leurs émotions et leurs singularités.
- **Auto organisation** : les fonctions de management sont distribuées au sein de l'organisation et assurées collectivement par le biais de processus décrits dans la constitution de l'organisation (dans le cas de l'association des Jardinier·e·s du Nous, cette constitution est intégrée au règlement intérieur). Ces processus permettent notamment de distribuer le pouvoir en créant des rôles et des cercles de manière dynamique en fonction des besoins.
- **Raison d'être évolutive** : les rôles et les cercles de l'organisation se mettent au service d'une raison d'être, c'est-à-dire qu'ils cherchent en permanence à aligner leurs stratégies, leurs actions, leurs façons de faire sur la raison d'être du cercle et plus globalement de l'organisation.

Décision et Élection au consentement

Ces sont des processus qui permettent de décider ou d'élire une personne à un rôle, à 0 objections des membres. Ces processus sont définis au règlement intérieur.

Principes coopératifs

Les principes coopératifs évoqués dans l'objet font référence aux principes coopératifs énoncés dans la Déclaration sur l'identité internationale des coopératives (Alliance coopérative internationale, 1995) qui constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique : (ref. <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>)

- Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à toutes et tous
- Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Troisième principe : Participation économique des membres
- Quatrième principe : Autonomie et indépendance
- Cinquième principe : Education, formation et information
- Sixième principe : Coopération entre les coopératives
- Septième principe : Engagement vers la communauté

Exemples de statuts

SCIC ou SCOP



- SCOP : Société Coopérative et Participative
- SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

→ Structures juridiques plus complètes mais plus complexes et donc contraignante (car sociétés classiques qui ajoutent la dimension coopérative)

→ Prise de décision : une personne = une voix



Les + :

- La SCOP permet de rassembler toutes les parties prenantes d'un projet pour une gouvernance partagée

Il est également possible d'adopter d'autres formes de sociétés, moins contraignantes sur le volet coopératif : SAS, SARL, SA...

Exemples de statuts

D'autres formes

Sociétés classiques (SARL, SAS, SA)

Prise de décision : généralement en fonction des apports en capital

Société en participation

Prise de décision : généralement en fonction des contributions des membres

Groupement d'intérêt collectif

Prise de décision : Selon le code de commerce

Exemples de statuts - En résumé

	Sociétés			Consortiums	Associations	GIE
	Sociétés "classiques"	Sociétés "coopératives"	Sociétés en participation			
Code	Selon le régime retenu : Code de Commerce ou Code civil	Code de Commerce (structures basés sur les règles de la SARL la SAS ou de la SA)	Code Civil			Code de Commerce
Nombre de membres	Selon le régime retenu : Code de Commerce ou Code civil	Selon le Code de Commerce suivant la base légale retenue (SARL / SAS / SA)	Min. 2 associé.e.s	Min. 2 membres	Min. 2 adhérent.e.s	Min. 2 membres
Capital social	Selon le régime retenu : Code de Commerce ou Code civil	Selon le Code de Commerce suivant la base légale retenue (SARL / SAS / SA) SCOP : au moins 51% du capital social détenu par des salarié.e.s	Aucun		Pas de capital social, possibilité de réaliser des apports avec ou sans droit de reprise	Aucun
Gouvernance	Selon le régime retenu : Code de Commerce ou Code civil	Selon le Code de Commerce suivant la base légale retenue (SARL / SAS / SA)	Selon la pacte d'associé.e.s	Selon le contrat de consortium	Très peu encadrée par la loi, selon les statuts et éventuellement le règlement intérieur	Selon le Code de Commerce
Prise de décision	Généralement en fonction des apports en capital	Une personne / une voix	Généralement en fonction des contributions des membres	Selon le contrat de consortium	Une personne / une voix	Selon le Code de Commerce
Objectif du groupement	Soit partager, entre les membres, les bénéfices résultant de l'activité commune, soit réaliser des économies et en faire profiter les membres			Participer à un projet ponctuel commun ou répondre à un appel d'offre	Tout but autre que le partage des bénéfices entre les adhérents	Exercer une activité économique se rattachant à l'activité économique de ses membres
Nature de l'activité	Civile ou commerciale				Civile	Civile ou commerciale
Immatriculation	Greffe du tribunal de commerce		Néant (absence de personnalité morale)	Néant (absence de personnalité morale)	Préfecture	Greffe du tribunal de commerce
Fiscalité	Bénéfices (IS ou IR), TVA, etc.		Peuvent être déclarées aux impôts => imposée comme une structure classique	Aux mains des membres pour la part leur revenant	Exonérée de la plupart des impôts commerciaux, sauf si activité commerciale importante ou prépondérante	Aux mains des membres pour la part leur revenant

Et la gouvernance dans tout ça ?

Gouvernance et modèles juridiques

- Il est possible de réfléchir au partage du pouvoir quelle que soit la forme juridique de l'organisation. Le choix du modèle juridique pose simplement un cadre dans lequel s'inscrit la gouvernance.
- Le statut ne fait pas la vertu : Il existe des associations dirigées de manière autoritaire et des SAS où le pouvoir et la richesse sont particulièrement bien partagés.
- Il n'y a pas UN cadre légal qui permettrait d'encadrer la gouvernance partagée d'une organisation.



2

Définir les fondamentaux de votre gouvernance



1

Gouvernance & partage de pouvoir

La gouvernance qu'est ce que c'est ?

La gouvernance c'est la façon dont on prend des décisions au sein d'une équipe, d'une organisation, d'un consortium

- Les organes qui peuvent avoir des pouvoirs particuliers (conseil d'administration, boards, comité exécutif,...)
- Les processus de décisions qui sont en vigueur (circuit de validation, répartition du pouvoir, votes....)

Concrètement, cela permet de répondre aux questions suivantes

Comment prenons-nous nos décisions ?
Qui décide quoi ?

Comment pouvons-nous construire de la confiance et de la sécurité dans le consortium ?

Comment inclure des nouveaux partenaires ou sortir du projet ?

Comment fonctionnons-nous dans nos réunions ?

Quel type de réunion devons-nous faire ? Avec qui et pourquoi ?

Comment allons-nous gérer nos conflits ?

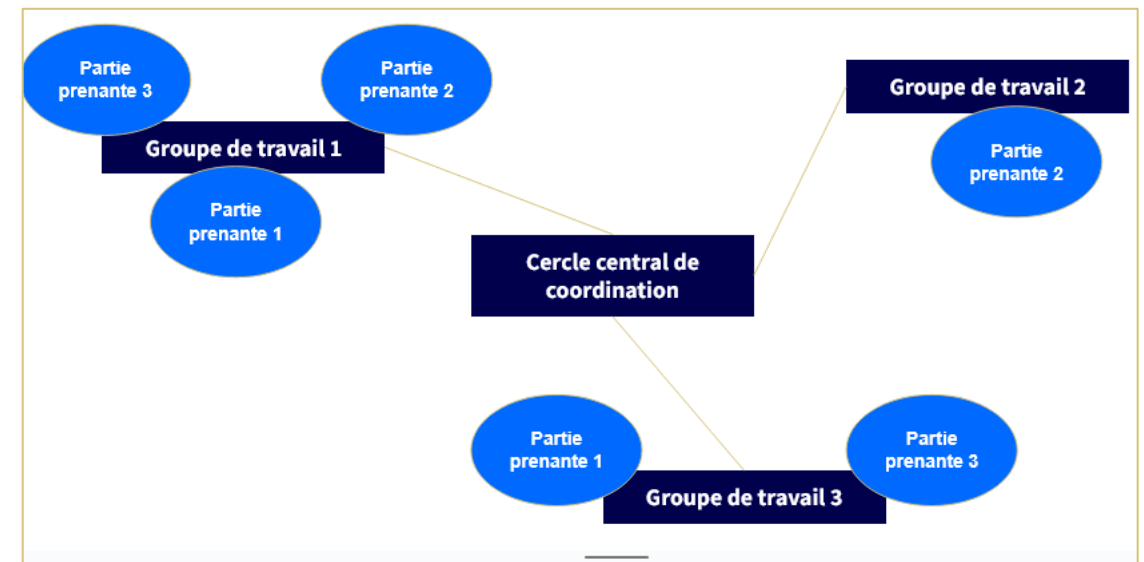
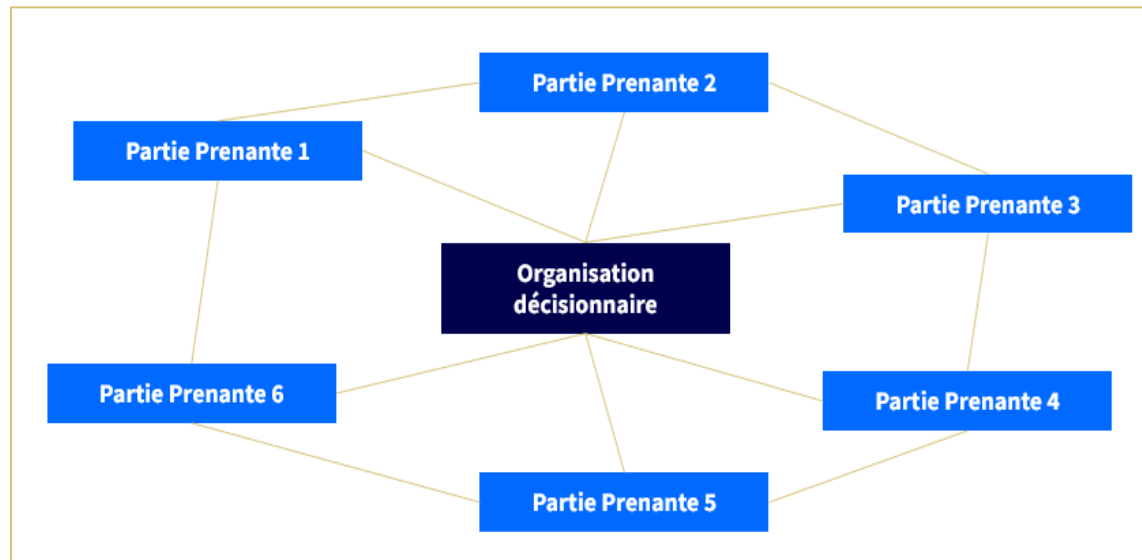
Pourquoi partager le pouvoir ?

- **Engagement des salariés au sein des différentes organisations.** De nombreuses études prouvent que les individus ont des comportements plus vertueux dans les environnements où on leur fait confiance et où la prise d'initiative et de responsabilité est encouragée.
- **Alignement entre les structures.** Travailler au partage du pouvoir nécessite de passer du temps à créer un cadre collectif au sein duquel chaque structure puisse avoir sa sphère d'autonomie.
- **Implication des parties prenantes.** Partager le pouvoir incite chaque acteur à être un contributeur actif et se sent responsabilisé
- **Résilience.** Les organisations décentralisées réagissent mieux en temps de crise. Chaque structure a effectivement la possibilité de réagir avec les principales informations en tête

Différents types de modèles



Pyramidal



Co-construction



Thomas Barwick/Getty Images

2

Les principales clés
pour s'aligner et être
embarqués ensemble

Les ingrédients fondamentaux à penser pour sa gouvernance

- 1. POUR QUOI : Une vision commune comme base de toute gouvernance**
2. QUOI : les types de décisions à prendre
3. QUI : Des rôles clairs pour chaque partie prenante
4. COMMENT : Identification des process de décisions partagés
5. Des points d'attention à garder en tête

POUR QUOI : Une vision commune comme base de toute gouvernance

La raison d'être, c'est la boussole qui guide les choix stratégiques de l'organisation.

Tout le monde l'a en tête, ce qui permet d'aligner toutes les équipes autour d'une vision commune et partagée et de s'assurer que les initiatives prises par les [salarie.es](https://www.salarie.es) sont toujours au service du projet.

Une prise de décision reliée à une vision commune

1

V

Vision

Quel est notre rêve pour l'avenir ?
Dans quel futur souhaite-t-on 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

Les ingrédients fondamentaux à penser pour sa gouvernance

1. POUR QUOI : Une vision commune comme base de toute gouvernance
2. **QUOI : les types de décisions à prendre**
3. QUI : Des rôles clairs pour chaque partie prenante
4. COMMENT : Identification des process de décisions partagés
5. Des points d'attention à garder en tête

QUOI : Identifier les types de décisions

On peut compter différents types de décisions :

- Décisions opérationnelles
- Décisions stratégiques
- Décisions financières
- Décisions d'évolution des membres du consortium

En fonction des décisions, les personnes mobilisées et les façons de prendre les décisions seront différentes.

Les ingrédients fondamentaux à penser pour sa gouvernance

1. POUR QUOI : Une vision commune comme base de toute gouvernance
2. QUOI : les types de décisions à prendre
- 3. QUI : Des rôles clairs pour chaque partie prenante**
4. COMMENT : Identification des process de décisions partagés
5. Des points d'attention à garder en tête

LES NIVEAUX DE PARTICIPATION

3

QUELS POUVOIRS ?

CONTRIBUER

ÉLABORER

DÉCIDER

À QUEL(S) ENDROIT(S) JE PARTICIPE ?

INFORMATION



CONSULTATION



DÉCISION



CO-CONSTRUCTION



QUI : Des rôles
clairs pour
chaque partie
prenante

Zoom sur l'outil RACI



Responsible	Accountable	Consulted	Informed
<i>Celui qui réalise la tâche</i>	<i>Celui qui approuve la tâche</i>	<i>Celui qui est consulté</i>	<i>Celui qui doit être informé</i>
Qui ? Personne qui va exécuter la tâche : elle en est responsable.	Qui ? Personne qui va approuver la tâche : elle en est l'autorité.	Qui ? Personne qui va être consultée dans l'exécution de la tâche : elle est consultée.	Qui ? Personne qui sera informée lorsque la tâche est finie : elle est informée.
Sa mission : Réaliser la tâche qui lui a été attribué.	Sa mission : Veiller à l'exécution correcte de la tâche réalisée par le(s) responsable(s) et approuver l'activité faite.	Sa mission : Contribuer avec des conseils et opinions à ce que la tâche soit effectuée le plus efficacement possible.	Sa mission : Être tenue à jour sur les progrès réalisés, souvent à l'issue de la tâche ou du livrable.
Particularité : Il peut y avoir plusieurs responsables pour une même tâche, chacun fait une partie de la tâche.	Particularité : Une autorité par tâche.	Particularité : Il peut y avoir plusieurs personnes consultées et ce sont souvent des experts.	Particularité : Elle n'intervient pas activement dans la réalisation de la tâche.

Définition des objectifs globaux du projet	C	R	A	I	I	A			
Définition précise du projet	I		R	C	A	A	I	A	I
Allocation des ressources humaines	I	A	C		R				
Allocation des ressources matérielles	I	R	C	A				A	
Ecoute client (interne ou externe)	I		R						
Définition du processus		I	R	A				A	A
Identification des facteurs influents			R				A		A
Mesure			R				C	A	A
Analyse des mesures réalisées	I	I	R	R			A	A	
Recherche des causes racines			R	R			A	A	A

PDG	Sponsor	Chef de	Chef de	Directeur Ressour	Respon	Chef d'e	Contrib	Contrib
C	R	A	I	I	A			
I		R	C	A	A	I	A	I
I	A	C		R				
I	R	C	A				A	
I		R						
	I	R	A				A	A
		R				A		A
		R				C	A	A
I	I	R	R			A	A	
		R	R			A	A	A

Le rôle consultatif : l'exemple du Community Pool chez makesense

3

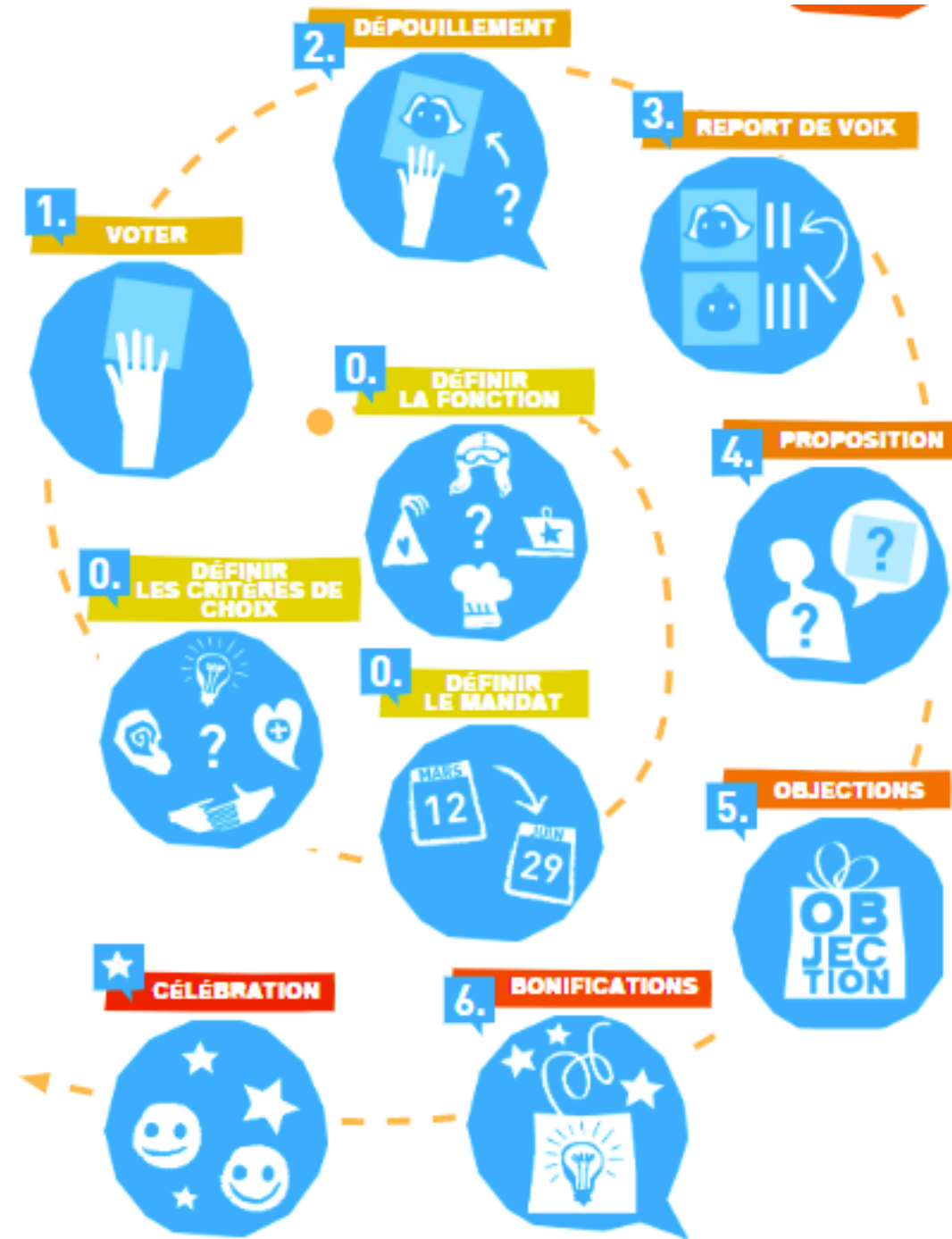


Un organe consultatif composé d'une dizaine de citoyen.ne.s dont les expertises sont liées à nos activités et qui sont sollicités pour donner leurs avis sur des évolutions de nos activités.

Objectif : Mieux inclure les parties prenantes auxquelles on s'adresse, avoir des retours plus "terrains"

3

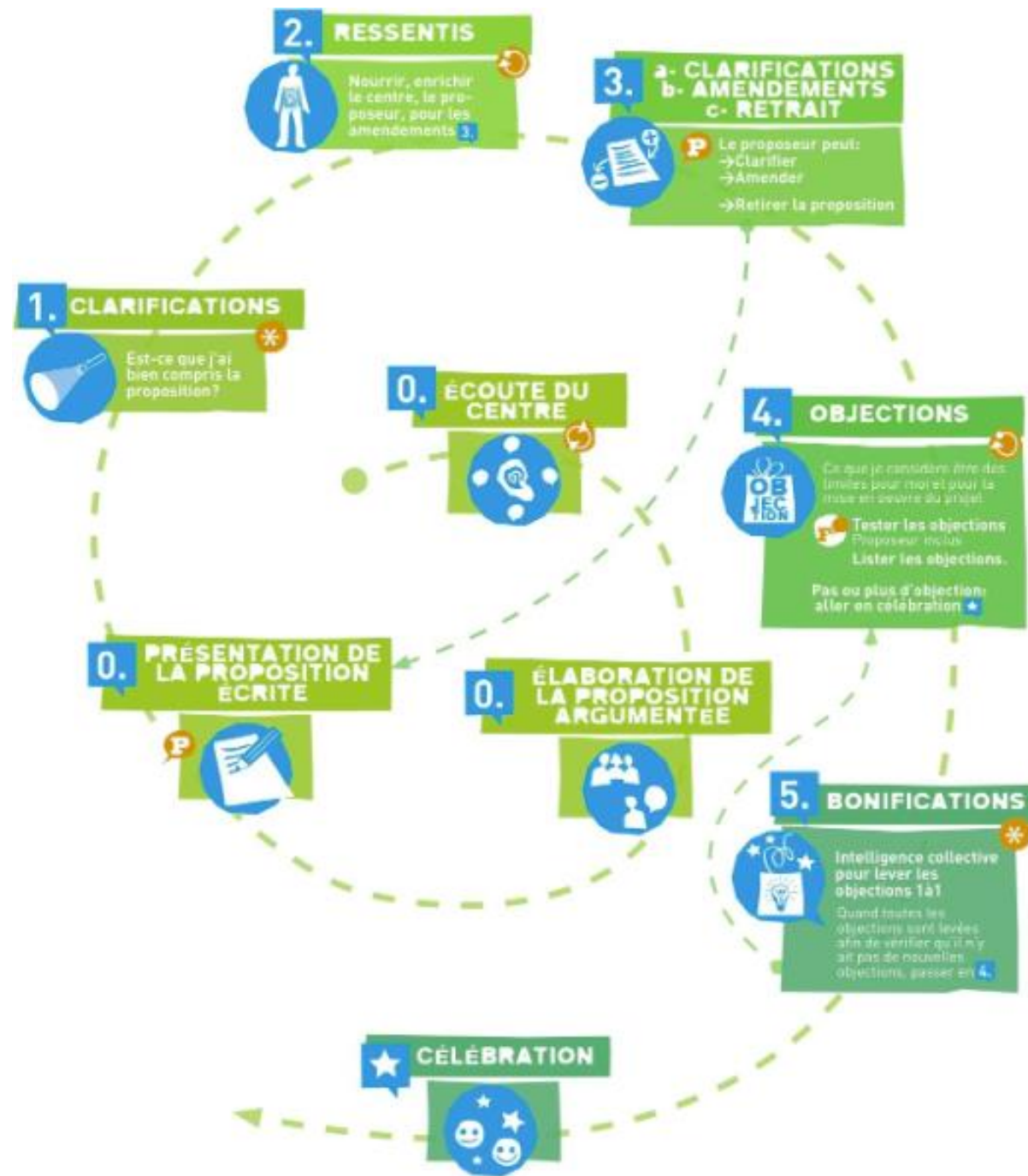
Élections sans candidat pour nommer les membres d'un organe de décision



Les ingrédients fondamentaux à penser pour sa gouvernance

1. POUR QUOI : Une vision commune comme base de toute gouvernance
2. QUOI : les types de décisions à prendre
3. QUI : Des rôles clairs pour chaque partie prenante
- 4. COMMENT : Identification des process de décisions partagés**
5. Des points d'attention à garder en tête

COMMENT : Gestion par Consentement pour prendre des décisions



COMMENT : Sollicitation d'avis pour prendre des décisions

C'est le processus au cœur de toutes nos décisions chez makesense !

- Toute personne en poste depuis plus de six mois peut prendre n'importe quelle décision à partir du moment où elle sollicite l'avis :
 - des salarié.es impacté.es par les conséquences de la décision
 - des personnes expertes ou qui ont plus d'expérience sur le sujet.
- Nous avons remplacé les circuits de validation et les organes de décision par cet unique processus, la sollicitation d'avis (SDA).

Attention : Cela nécessite un haut niveau de confiance !

Les ingrédients fondamentaux à penser pour sa gouvernance

1. POUR QUOI : Une vision commune comme base de toute gouvernance
2. QUOI : les types de décisions à prendre
3. QUI : Des rôles clairs pour chaque partie prenante
4. COMMENT : Identification des process de décisions partagés
5. **Des points d'attention à garder en tête**

Quelques points d'attention :

5

- Pas de copier-coller possible. Il y a qq ingrédients phare mais c'est à chacun de trouver sa propre recette, cohérente avec sa culture, ses besoins...
- Expérimenter à petite échelle en acceptant que des nouveaux acteurs qui travaillent ensemble doivent tester pour trouver le bon fonctionnement
- Bien clarifier le pourquoi? ça n'est pas une fin en soi, ça doit être au service du projet : pour mieux associer les parties prenantes externes ? les salariés ? pour être plus efficace? plus serein?
- Prévoir un temps d'évaluation de la gouvernance pour permettre des espaces de feedbacks et adapter certaines façons de fonctionner
- Attention à la surinformation !

A vous la parole !

Quel est le principal défi que vous identifiez sur la gouvernance de vos consortiums / partenariats ?



Mise en situation

Partage en sous-groupes

Partage en groupe

En sous-groupe, votez pour un sujet que vous souhaitez aborder, et partagez les rituels et outils :

- Que vous utilisez déjà pour répondre à cette problématique
- Que vous pourriez imaginer/ concevoir

Sujets :

1. Comment choisir son mode de gouvernance ?
2. Comment animer des points de coordination avec de nombreux acteurs ?
3. Comment créer un cadre qui permette à chacun.e de se sentir légitime de s'exprimer ?
4. Comment trouver le bon équilibre entre transparence et infobésité ?
5. On a du mal à faire participer tous les partenaires activement lors des réunions comment animer des temps de co-construction efficaces ?
6. Comment animer une phase de bilan collectif ?
7. Comment entretenir un partenariat sur la durée

20'

Partage en plénière
Chaque groupe partage
sur son cas



Thomas Barwick/Getty Images

3

S'outiller pour faire vivre
votre gouvernance

Animer un consortium - Les grandes étapes

1. Définir la fréquence, les personnes et l'agenda
2. Gérer la coordination tout au long du consortium
3. Faire vivre une expérience qui crée du lien
4. ZOOM : Quelques exemples d'outils d'intelligence collective
5. Faire le bilan et célébrer

1. Définir la fréquence, les personnes et l'agenda

Il est impératif de partir sur des **bases structurées et inscrites** dans le temps.

Vous pouvez donc utiliser un **premier point de lancement de la mission** pour :

- Définir les dates clés et deadlines de votre consortium
- Définir la fréquence des points de coordination
- Rappeler ou redéfinir les rôles de chaque acteur du consortium mais également de chaque individu

Outil :

- Le classique rétro planning **partagé** !

Partagez vos rituels et outils dans le chat !

2. Gérer la coordination

Comment animer des points de coordination avec de nombreux acteurs ?

- En amont : **proposer un ODJ** auquel les personnes peuvent ajouter des points mais aussi pour que chacune puisse préparer les éléments concernant ces différents points.
- **Définir des rôles pour chaque point** : un animateur/ facilitateur de la session, un maître du temps pour traiter tout l'ODJ, une personne pour prendre les notes et envoyer le CR
- Assurer un **temps de parole** pour toutes et tous : peut se faire par le chat si beaucoup de personnes / tour de table avec un temps
- Utiliser un **vocabulaire gestuel** fixé en début de partenariat pour gagner du temps

Partagez vos rituels et outils dans le chat !

2. Gérer la coordination

Comment trouver le bon équilibre entre transparence et infobésité ?

- Se demander **qui a besoin de savoir quoi** et définir des **cercles** de communication en fonction
- Avoir des **outils et des espaces de discussion différenciés en** fonction des besoins d'information
- Une organisation de **l'information claire et connue de tous** (DRIVE, notion avec manuel d'utilisation et processus clairs pour les nouveaux arrivants)

2. Gérer la coordination

Comment créer un cadre qui permette à chacun.e de se sentir légitime de s'exprimer ?

- En **amont** :
 - Envoyer de la **documentation** sur le sujet / faire un **recap** des informations clés pour s'assurer que chacun.e soit à jour
 - Demander en amont les sujets sur lesquels des personnes ont besoin de plus d'explication
- **Varié les façons de prendre la parole** : instantané vs des temps de réflexion / à l'écrit vs à l'oral...
- **Poser un cadre** de bienveillance et d'écoute active
- **Favoriser le lien de confiance**, notamment par des moments de **convivialité**



Ecoute active



Ouverture



Contribution



Non jugement



Confidentialité

3. Faire vivre une expérience qui crée du lien

Quelques idées pour s'assurer de créer du lien au sein du consortium :

- Créer un **cadre** qui permette à chacun de s'exprimer et de trouver sa place au sein du consortium
- Commencer les réunions par un **brise glace** pour mieux comprendre l'état d'esprit de chacun.e
- Utiliser des **outils d'intelligence collective**
- Créer des **temps forts** (séminaires, moments de célébration)
- Ne pas oublier **le lien individuel** avec les membres du consortium

Partagez vos rituels et outils dans le chat !

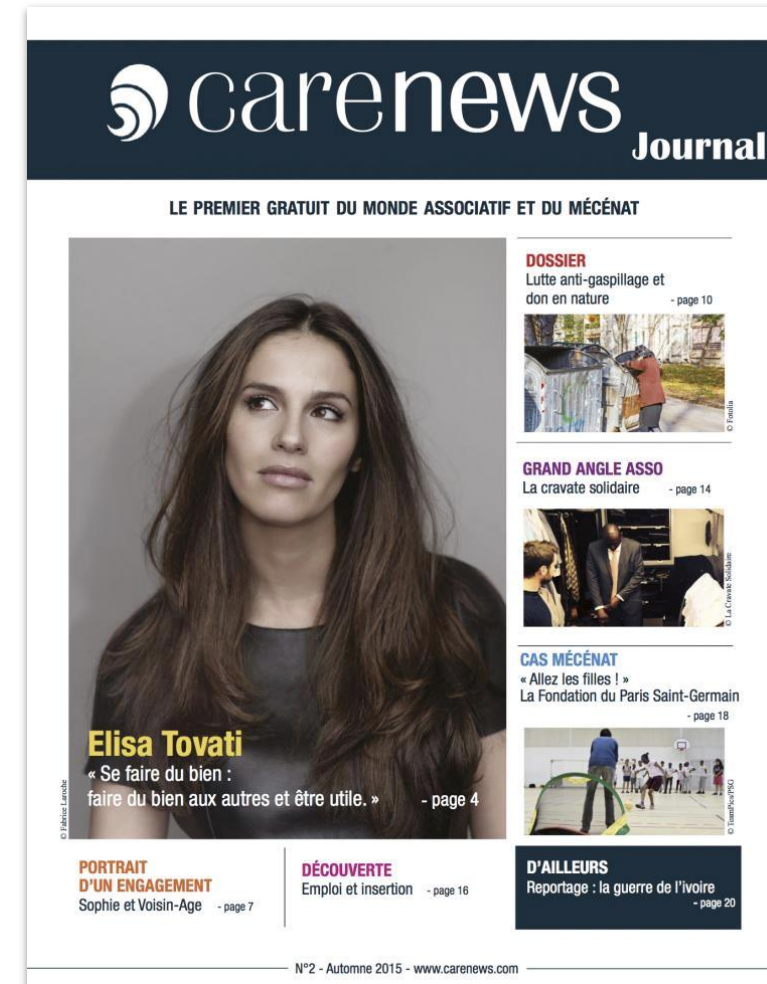
4. Zoom : quelques outils d'intelligence collective

Comment définir la raison d'être d'un consortium ? La Une de Journal !

Avril 2026 : Votre projet fait la UNE du journal !

- _ Quel est le journal ?
- _ Quel est le titre principal ?
- _ Quelles citations ?
- _ Les 2 chiffres clés qui ressortent ?
- _ Quelle photo est utilisée pour la couverture ?

1. Réflexion individuelle (5 min)
2. Partage au collectif (2 min par personne)



4. Zoom : quelques outils d'intelligence collective

Comment animer un temps de co-construction ? Les world café



5. Faire le bilan et célébrer



Pour conclure, qu'il s'agisse de la fin du consortium, d'un projet, ou seulement d'une étape, il est important de prendre le temps de :

- **Faire le bilan** de ce travail : quels succès, quel impact, quels axes d'amélioration...
- **Célébrer** le chemin parcouru, l'aboutissement de ce travail et les réussites, à travers des temps formels et informels



En amont du bilan collectif :

- Prévoir un ou plusieurs temps de bilan dans votre calendrier
- Pour les points difficiles, préparer les retours avec les méthodes de Feedback



Outils :

- KADI : ce qu'on garde, ajoute, abandonne ou améliore

Partagez vos rituels et outils dans le chat !

En (très) BREF

Ce qu'il faut retenir



Définissez des valeurs communes



Définissez la gouvernance : qui décide, comment, pourquoi !



Prenez soin d'animer votre consortium pour créer une expérience différenciante



Acculturez vos parties prenantes !

Des questions ?

3

Comprendre ses
différences pour
anticiper d'éventuels
conflits

Les biais cognitifs

Que voyez-vous ?

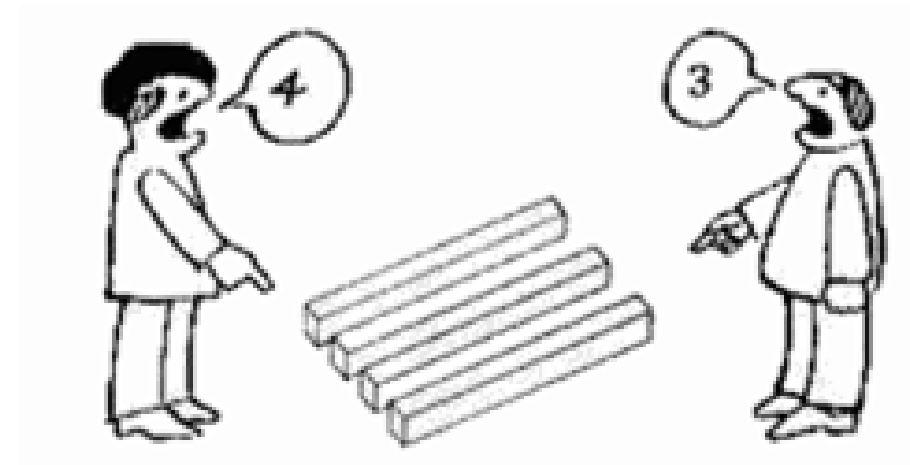


Asymétrie et biais de perception

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**.



**EXPLICITER les différents
fonctionnements**

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



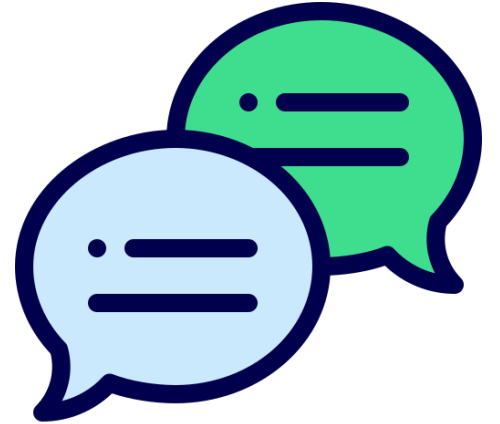
Des styles de communication multiples

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



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.



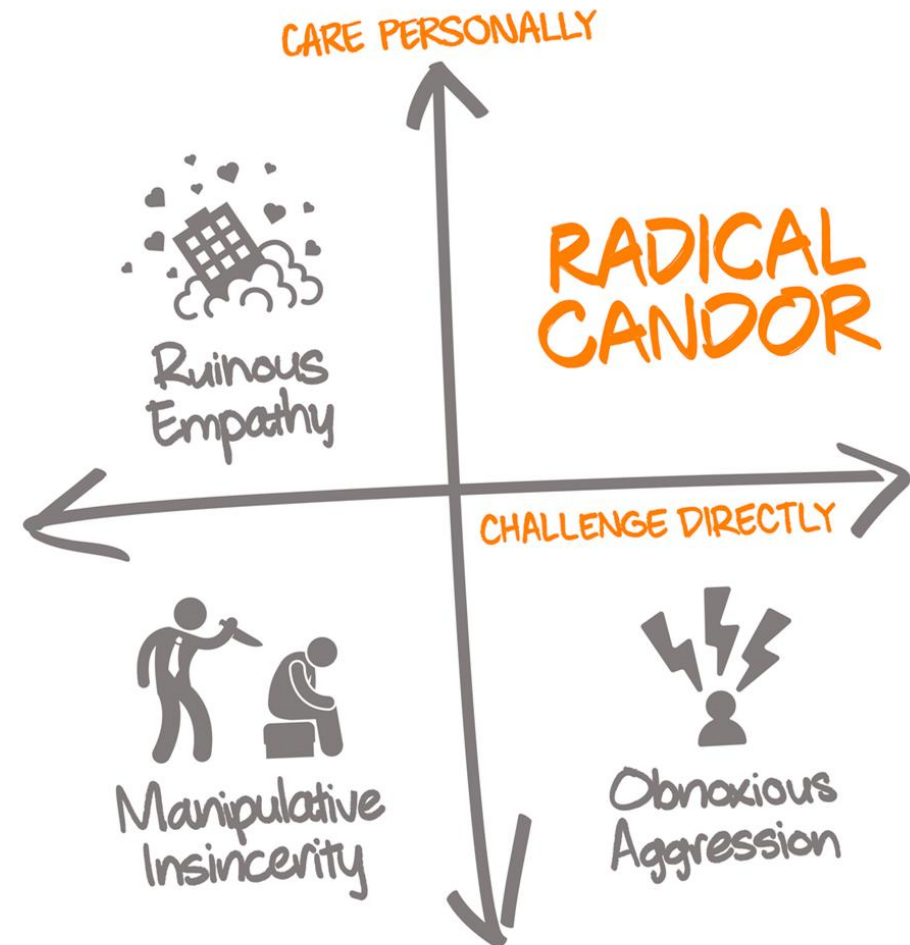
Manipulation hypocrite : Feedback qui se concentre sur le fait d'être apprécié et cherche l'avantage à être faux.



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 contents 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 3x4 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.

Des questions ?

A vous la parole !

Une chose avec laquelle vous repartez ?

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>



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](#)
- [Prendre des décisions en gouvernance partagée - makesense](#)
- [Consulter sa communauté : jeux et enjeux du Community Pool chez makesense](#), article makesense
- [Décision consentement, Université du Nous](#)
- [Charte du Faire Alliance - Fondation des Territoires](#)
- [Charte de Gouvernance des consortiums - UNEA](#)
- [Consortiums : définitions, caractéristiques et exemples - Capital.fr](#)
- [Statuts de l'association - Jardinier.e.s du Nous](#)
- [La tyrannie de l'absence de structure - Jo Freeman - Infokiosque.fr](#)
- [Les Scop et les Scic - Union régionale IdF](#)



UN GRAND
MERCI

CONTACT

Clémence PICARD

makesense

clemence.picard@makesense.org

Alix BRODIN

makesense

alix.brodin@makesense.org

A VOUS !