

# LA COOPÉRATION AU GAPAS

POSTURE PROFESSIONNELLE, TRAVAIL COOPÉRATIF, MANAGEMENT, OUTILS

---

LIVRET DE RÉFÉRENCE INTERNE

VERSION 2 - JANVIER 2023



# **LA COOPÉRATION AU GAPAS**

**POSTURE PROFESSIONNELLE, TRAVAIL COOPÉRATIF, MANAGEMENT, OUTILS**

---

**LIVRET DE RÉFÉRENCE INTERNE**

**VERSION 2 - JANVIER 2023**

Entre 2019 et 2022, l'ensemble des directeurs et cadres de direction du GAPAS en Hauts-de-France et Île-de-France ont été formés au management coopératif. Ces formations ont pris la forme de séminaires collectifs et de temps de coaching individuels.

Cette deuxième version du livret de référence interne « La coopération au GAPAS » est issue d'une commande du GAPAS auprès du cabinet de conseil Valeurs & Valeur faisant suite à ces formations. Elle intègre de nouveaux outils déployés au sein du GAPAS depuis la publication de la première version.

La démarche de coopération au Gapas croise les notions de coopération et d'autodétermination, un sujet exploré dans la saison 3 du podcast de François Bernard Agir pour l'autodétermination, avec à son micro Amélie Fenzy, fondatrice et directrice de Valeurs & Valeur.

Découvrez le podcast en flashant ce QR code :



Création graphique par Clara Armignies : claraar.fr  
Janvier 2023

<b>LE TRAVAIL COOPÉRATIF AU GAPAS : L'AFFAIRE DE TOUS, L'ENGAGEMENT DE CHACUN</b>	<b>6</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 01 : DE L'INTÉGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP À L'INCLUSION, LE GAPAS S'ENGAGE ET AFFIRME SON POSITIONNEMENT.</b>	<b>12</b>
• Le GAPAS, acteur engagé pour l'inclusion des personnes en situation de handicap	13
• L'autodétermination des personnes accompagnées, un élément clé pour tendre vers l'inclusion du handicap	14
• La posture d' <b>INTERDÉPENDANCE</b> des professionnels de terrain, une condition essentielle au soutien de l'autodétermination des personnes accompagnées	15
• Le travail coopératif, le parti pris du GAPAS pour accompagner les professionnels à développer la <b>POSTURE D'INTERDÉPENDANCE</b>	16
• Et aujourd'hui, on en est où ?	19
<b>PARTIE 02 : LE TRAVAIL COOPÉRATIF, DE L'INDIVIDUEL AU COLLECTIF</b>	<b>22</b>
• <b>Étape 1 : Développer la posture d'interdépendance individuelle</b>	<b>24</b>
• Fiche d'identité du manager coopératif GAPAS	25
• Fiche d'identité du professionnel coopératif GAPAS	27
• Fiche outil "les différents modes de décision"	28
• Fiche outil "le chemin de la décision"	32
• Fiche outil "l'intention claire & le cadre sécurisant"	35
• Fiche outil "la décision coopérative"	36
• Fiche outil "l'animation d'une réunion en décision coopérative"	38
• <b>Étape 2 : Développer la posture d'interdépendance collective</b>	<b>41</b>
• <b>Des outils "macro" de prise de hauteur</b>	<b>42</b>
• Fiche outil "les 5 grands changements"	42
• Fiche outil "les rôles du manager"	46
• Fiche outil "la courbe du changement"	49
• Fiche outil "la montagne"	53
• Fiche outil "le schéma du plein potentiel"	55
• Fiche outil "la cartographie des talents"	58
• <b>Des outils "micro" de gestion opérationnelle</b>	<b>60</b>
• Fiche outil "l'objectif SMART"	60
• Fiche outil "les feedbacks"	62
• Fiche outil "pratique de la reconnaissance, gratitude"	65
• Fiche outil "le QQQ"	68
• Fiche outil "le cercle de l'autonomie"	70
• Fiche outil "la montée en compétences"	74
• Fiche outil "l'A.I.C.V.R."	75
• Fiche outil "CNV" (Communication Non Violente) ou "OSBD" (Observation, Sentiments, Besoins, Demande)	78
• Fiche outil "Les Collectifs Apprenants"	84
• Fiche outil "Le SDMI" (Solution Driven Method of Interaction)	85
• Fiche outil "Le Codéveloppement, ou Codev"	91
<b>CONCLUSION : FAIRE PREUVE DE DISCERNEMENT, INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT</b>	<b>94</b>

# LE TRAVAIL COOPÉRATIF AU GAPAS

## L'AFFAIRE DE TOUS, L'ENGAGEMENT DE CHACUN

---

Dans toute organisation, il est essentiel de partager le même langage pour collaborer, efficacement et sereinement, vers un but commun.

Aussi, nous avons voulu formaliser un document de référence propre au GAPAS, reprenant toute la démarche d'accompagnement interne du travail coopératif au service de l'inclusion, afin :

- de vulgariser et de valoriser l'ensemble du travail collectif engagé pour en comprendre le sens, d'avoir un "point d'ancrage" auquel se rattacher à chaque phase de notre collaboration (intégration, changement de mission, évolution interne, changement d'organisation, etc.) pour s'assurer de notre alignement cohérent entre ce que l'on est, ce que l'on fait et ce que l'on dit,
- d'asseoir notre positionnement de précurseur en la matière pour continuer à faire bouger les lignes.

Ce document à visée pédagogique :

- est accessible à l'ensemble des professionnels du GAPAS,
- fait des liens entre les notions théoriques (inclusion, autodétermination, autonomie et responsabilité, travail coopératif et management coopératif) et l'application opérationnelle,
- intègre une "boîte à outils pragmatiques" à destination de tous,
- incite au dialogue interne : entre pairs, entre équipes, entre professionnels et avec les managers. Il peut soutenir la coopération en équipe pluridisciplinaire.
- incite à la coopération et à la capacité de chaque professionnel à travailler avec des partenaires dans une démarche inclusive.

Il est important de souligner à ce stade que le document n'est pas figé : il se veut être évolutif dans un état d'esprit "pas-à-pas". Il est de notre responsabilité collective de nous l'approprier et de l'enrichir par nos retours d'expériences.

Nous sommes convaincus que c'est en étant et en restant en mouvement dans une position d'ouverture et d'innovation que nous pourrons proposer la meilleure qualité de vie pour les personnes accompagnées et ainsi, contribuer à transformer la société pour la rendre plus solidaire et inclusive.

C'est dans cette optique qu'un comité de pilotage a été mis en place pour définir les besoins des professionnels et proposer des formations, des coachings/trainings afin d'accompagner la montée en compétence sur la coopération.

Deux organismes ont accompagné le GAPAS dans ce projet : Valeurs & Valeur ainsi que Human Greensalto. Le présent livret reprend les outils et travaux coopératifs vus et expérimentés durant ces sessions.

NB pratique pour le lecteur : **LES MOTS SURLIGNÉS** dans le document sont compilés et définis dans le glossaire à la page 8.

# BONNE LECTURE !

# GLOSSAIRE

## L'ACCOMPAGNEMENT

C'est la mobilisation des compétences professionnelles et la prise en compte de la personne accueillie comme auteure et actrice dans un cheminement qui se construit avec elle.

## AMBITION

C'est la visée de notre mission qui découle de notre raison d'être.

## APPROCHE SYSTÉMIQUE

Considérer que l'individu fait partie d'un ou plusieurs systèmes et est influencé dans sa façon d'être aussi bien par lui-même que par les autres et son environnement.

## AUTONOMIE

La capacité d'un individu ou d'un système à se gouverner soi-même, selon ses propres règles. C'est la faculté d'agir librement, en interdépendance.

## CULTURE DE LA VALORISATION

Manière d'appréhender l'accompagnement humain sous le prisme de la psychologie positive. Il s'agit d'amener la personne à prendre conscience de son potentiel et de ses forces, et de l'accompagner à les déployer.

## CITOYENNETÉ

C'est le statut juridique qui permet à un individu de devenir citoyen. La citoyenneté donne accès à l'ensemble des droits politiques, tout en créant des devoirs, permettant de participer à la vie civique d'une société ou d'une communauté politique.

## CONFIANCE

Croyance spontanée en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que nous sommes incapables d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence.

## EXEMPLARITÉ

Aptitude à montrer à travers ses propres comportements ce qui est attendu et le chemin à suivre à l'ensemble du collectif.

## INTELLIGENCE COLLECTIVE

La capacité des individus à co-construire des expériences, des méthodes de travail, c'est *"la capacité d'un collectif, d'une organisation à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble"* (Céline Attali).

## INTERDÉPENDANCE

Dépendance mutuelle, réciproque qui définit les relations existantes entre individus.

## LIBRE ARBITRE

Faculté d'une personne à penser librement et par elle seule en s'appuyant sur son esprit critique.

## MANAGER EXPERT

Manager qui maîtrise les différents sujets de son environnement professionnel. Les équipes reconnaissent ses compétences et sont rassurées par son expertise. Elles le suivent pour sa connaissance du domaine.

## MACRO

Vision globale - la généralité de la règle et/ou de la bonne pratique.

# GLOSSAIRE

## MICRO

Vision plus opérationnelle - la particularité de la mise en usage en contexte.

## MISSION

C'est pour quoi faire ? C'est le travail que nous menons tous les jours en lien avec notre raison d'être.

## ORGANISATION APPRENANTE

Peter Senge (1990) définit les organisations apprenantes comme *"des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble"*.

## PARTIES PRENANTES

Ensemble des personnes physiques et morales qui sont concernées et qui peuvent influencer les décisions d'une organisation et/ou les subir.

## POSTURE

Attitude, manière d'être dans l'échange au regard d'un rôle attendu.

## POUVOIR D'ACTION

Faculté d'une personne à agir librement et par elle seule.

## PRINCIPES D'ACTION

C'est la manière dont nous mettons en œuvre une valeur. Le principe d'action donne concrètement la mise en œuvre dans les pratiques quotidiennes d'une valeur. Ce qui compte, ce sont les effets et implications pratiques ; comment elles prennent "vie et forme".

## RAISON D'ÊTRE

Ce pourquoi nous existons.

## REDEVABILITÉ

Critère concret mesurant la satisfaction du temps et de l'argent investis pour un projet, une équipe et/ou une personne.

## RESPONSABILITÉ

Devoir (moral ou contractuel) d'un individu d'être le garant de ses actions directes ou indirectes et des conséquences de celles-ci. Être responsable, c'est donc agir en toute conscience (en intégrant ses parties prenantes), mener à bien ses projets mais également se donner les moyens d'y parvenir et accepter la sanction dès lors qu'elle est justifiée.

## RITUELS

Moments d'animation clés d'une équipe qui permettent de poser le cadre, organiser les décisions et les actions, de piloter l'activité, etc.

## SINGULARITÉ

Caractère de ce qui est unique en son genre.

## TENSION

Écart entre une situation vécue et une situation souhaitée qui génère une réaction émotionnelle (frustration, joie, etc.) et/ou corporelle (rigidité, mal au ventre, etc.). La tension peut être positive (souhait de maintenir cet état) ou négative (souhait de modifier cet état).

## VALEURS

Un ensemble de qualités qui illustrent un comportement estimé, admiré, recherché par un individu ou un groupe, un ensemble de personnes qui se réclament de ce type de comportement et en font un principe fondamental de leur vie. Les valeurs institutionnelles sont censées constituer un horizon de sens et contribuer au développement du projet et, à travers celui-ci, d'une culture de l'organisation.

---

**PARTIE** DE L'INTÉGRATION DES PERSONNES  
**01** EN SITUATION DE HANDICAP À  
L'INCLUSION, LE GAPAS S'ENGAGE  
ET AFFIRME SON POSITIONNEMENT.

---

# LE GAPAS, ACTEUR ENGAGÉ POUR L'INCLUSION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le GAPAS est né d'un regroupement d'associations indépendantes, se rejoignant autour d'une vision et d'une mission commune : l'inclusion.

## C'est quoi l'inclusion pour le GAPAS ?

C'est un droit universel à la citoyenneté sur la base de l'égalité : nous avons tous les mêmes droits et devoirs, quelles que soit nos différences (sociales, culturelles, physiques et/ou mentales).

Le GAPAS considère les personnes en situation de handicap libres de vivre comme tout un chacun, en exprimant leur **LIBRE ARBITRE**, en ayant un **POUVOIR D'ACTION** et en endossant les **RESPONSABILITÉS** associées, sans être ou se sentir exclu de la société.

Aujourd'hui, fort de ses 32 établissements et de ses 825 professionnels, le GAPAS accompagne plus de 1000 personnes en situation de handicap (enfants et adultes, en internat ou en externat) vers ce droit universel à la citoyenneté. Ce projet inclusif repose sur un socle, porté et animé au quotidien, qui affirme l'identité du collectif :

- La **RAISON D'ÊTRE** GAPAS :

Développer des solutions pour que les personnes en situation de handicap soient pleinement épanouies et actrices de leur existence dans une société juste, inclusive, reconnaissante et équitable, au même titre que tout citoyen.

- La **MISSION** GAPAS :

Faire avancer les droits effectifs des personnes en situation de handicap.

- L'**AMBITION** GAPAS :

Favoriser la citoyenneté pleine et entière des personnes en situation de handicap, agir pour leur autodétermination et apporter une réponse accompagnée de qualité pour tous.

- Les **VALEURS** GAPAS et leurs **PRINCIPES D'ACTION** :

- **L'utopie nécessaire** : elle invite à interroger l'existant, à être à l'écoute des initiatives (individuelles et collectives, en interne et de l'externe) et à soutenir les projets émergents au service des personnes en situation de handicap. Pour soutenir cette démarche, le droit à l'erreur est reconnu comme possible étape sur le chemin de la réussite et la remise en question encouragée.

- **La dignité de tout être humain** : elle signifie que tout être humain mérite un respect inconditionnel, quel qu'il soit. En cela, nous recherchons les meilleures pratiques pour toutes les personnes et soutiendrons les personnes en attente ou sans solutions.

- **L'AUTONOMIE** : elle n'implique pas que l'on puisse tout faire mais plutôt que nous sommes dans une situation où nous pouvons exercer pleinement nos responsabilités. L'autonomie s'exprime dans la pensée et dans l'agir. Elle se construit et se travaille, de même que la capacité à choisir, avec tous, quel que soit le degré de handicap.

- **La citoyenneté** : elle vise à favoriser l'exercice des libertés, en militant notamment pour l'effectivité des droits des personnes en situation de handicap. À ce titre, nous considérons que ces dernières ne doivent subir "ni préjudice, ni privilège".

## L'AUTODÉTERMINATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES, UN ÉLÉMENT CLÉ POUR TENDRE VERS L'INCLUSION

Toute personne aspire à être actrice de sa vie. C'est-à-dire de pouvoir exercer son droit à la citoyenneté, en conscience et sans influence. Pour autant, faire ses propres choix ne va pas toujours de soi, a fortiori quand on est une personne en situation de handicap.

### C'est quoi l'autodétermination pour le GAPAS ?

C'est à la fois une capacité et un objectif d'accompagnement qui vise à permettre l'effectivité du pouvoir d'agir en fonction de l'environnement.

Le GAPAS veut bousculer les normes établies en accompagnant les personnes en situation de handicap à expérimenter, à décider et à agir par elles-mêmes avec un soutien adapté afin :

- de savoir ce qu'elles veulent et ce dont elles ont besoin pour réaliser leurs rêves,
- de s'exprimer et de s'affirmer dans leurs choix,
- de comprendre, de mesurer et d'assumer les impacts de leurs décisions (pour elles et pour les autres).

Ce positionnement requiert une modification des postures de l'accompagnant et des services offerts à l'accompagné, nécessaire à une véritable inclusion.

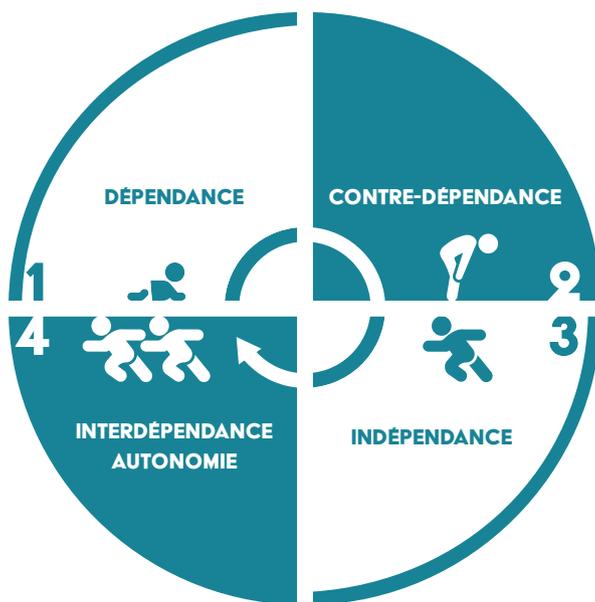
# LA POSTURE D'INTERDÉPENDANCE DES PROFESSIONNELS DE TERRAIN, UNE CONDITION ESSENTIELLE AU SOUTIEN DE L'AUTODÉTERMINATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Comme dans toute approche systémique, amener les personnes accompagnées vers l'autodétermination demande nécessairement à l'ensemble des professionnels d'ajuster leur posture.

Avant de favoriser l'autonomie et la responsabilité chez l'autre, il convient d'abord de cultiver ces notions pour soi comme levier de transformation.

## C'est quoi la posture d'interdépendance pour le GAPAS ?

C'est à la fois une posture individuelle attendue (le JE) et un état d'esprit collectif souhaité (le NOUS) qui comprend deux notions indissociables : l'**AUTONOMIE** et la **RESPONSABILITÉ**



Dans cette définition, les notions d'autonomie et de responsabilité individuelles ne vont pas sans celles d'autonomie et de responsabilité collective, et inversement (JE fais partie du NOUS et NOUS sommes des JE).

La posture d'interdépendance est donc la capacité pour un individu dans un collectif à :

- connaître son périmètre de responsabilité,
- connaître et exprimer de manière constructive ses besoins,
- prendre des décisions en fonction de ses besoins,
- identifier les parties prenantes liées à ses décisions,
- prendre en compte les besoins des **PARTIES PRENANTES** dans ses décisions,
- demander de l'aide,
- savoir partager/formuler quand c'est difficile,
- affirmer et assumer sa position,
- gérer et dire ses émotions,
- etc.

Notons que l'autonomie et la responsabilité ne sont pas des aptitudes innées. Elles s'inscrivent donc dans un processus d'apprentissage qui demande à tout un chacun bienveillance, ouverture, humilité et authenticité.

## **LE TRAVAIL COOPÉRATIF, LE PARTI PRIS DU GAPAS POUR ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS À DÉVELOPPER LA POSTURE D'INTERDÉPENDANCE**

Le GAPAS est convaincu que, pour tendre vers une société inclusive, les personnes en situation de handicap doivent développer leur autodétermination, c'est-à-dire leur capacité à prendre des décisions en autonomie et en responsabilité dans leur environnement.

Afin de développer cette posture, les professionnels du GAPAS doivent ajuster leur accompagnement pour que les personnes accompagnées puissent développer cette capacité à s'autodéterminer. Cela n'est possible que dans la mesure où eux-mêmes sont autodéterminés, dans une posture d'interdépendance autonome et responsable.

Pour ancrer cette transformation culturelle (incluant un changement de posture), le GAPAS a choisi d'accompagner l'ensemble de ses professionnels à la connaissance du concept de la coopération, à son appropriation concrète et son application dans leur quotidien.

## C'est quoi le travail coopératif pour le GAPAS ?

Le travail coopératif, ou coopération, est un mode de collaboration (entre professionnels) qui vise à développer la posture d'interdépendance individuelle et collective à l'aide d'une **CULTURE DE LA VALORISATION** et d'une méthode organisationnelle dédiée.

Ce mode de collaboration s'appuie sur l'intelligence collective. Il favorise la reconnaissance des compétences et potentiels de tous les professionnels. Il permet ainsi la participation de tous aux processus de réflexion aboutissant aux décisions dans une relation de confiance, de respect et d'engagement. Il contribue à l'amélioration continue de l'accompagnement **SINGULIER** de la personne accueillie dans une dimension citoyenne.

Dans cette transformation culturelle, le rôle du management coopératif est central : il va porter, réguler et accompagner le travail coopératif au sein des équipes. Au même titre que les professionnels, les managers doivent ajuster leur posture et leurs pratiques managériales pour tendre vers ce management coopératif.

## C'est quoi le management coopératif pour le GAPAS ?

Le management coopératif est un mode d'organisation qui s'appuie sur l'**INTELLIGENCE COLLECTIVE**.

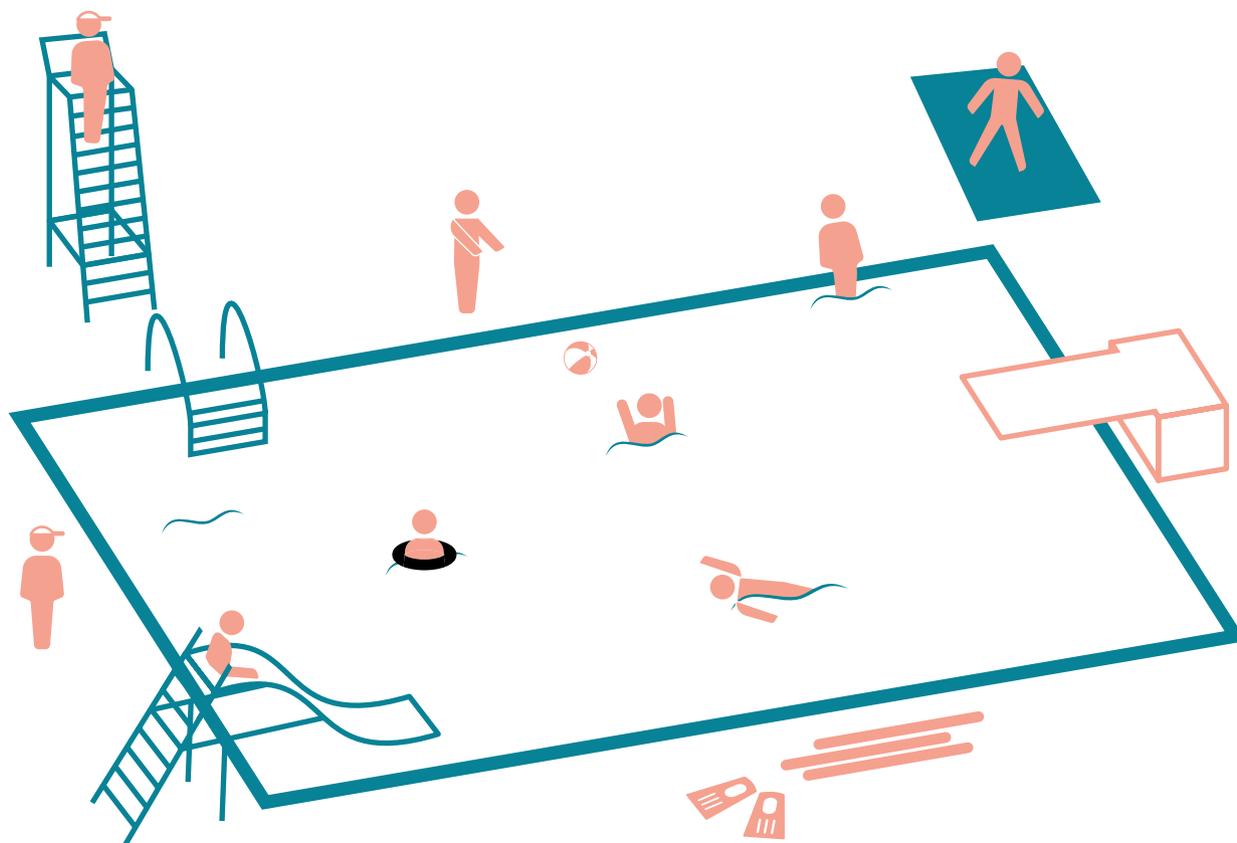
Il favorise la reconnaissance des compétences et des potentiels de tous les professionnels et bénévoles afin d'enrichir les missions du GAPAS dans une **ORGANISATION APPRENANTE**. Il permet la participation de tous aux processus de réflexion aboutissant aux décisions dans une relation de **CONFIANCE**, de respect et d'engagement.

Il contribue à l'amélioration continue de l'**ACCOMPAGNEMENT** singulier de la personne accueillie dans une dimension **CITOYENNE**.

Le management coopératif est un outil au service du travail coopératif. L'objectif étant de trouver un équilibre, en conscience, entre les différentes formes de décision (directive, participative, coopérative), utiles et nécessaires en fonction des situations et du niveau d'autonomie des professionnels.

Notons que si le rôle du management coopératif est central, il n'est pour autant pas suffisant. C'est l'ensemble du système qui est concerné.

Pour imaginer cela, faisons le parallèle avec la natation :



Dans l'image :

- Le bassin appartient à un complexe sportif qui représente l'environnement du GAPAS (politique, moyens, etc.)
- Le bassin représente le travail coopératif,
- Les bords du bassin représentent le cadre du travail coopératif (les règles du jeu, la méthode),
- Les accessoires (frites, ballons, bouées, etc.) représentent les outils à disposition des professionnels pour développer le travail coopératif,
- Les équipements (échelles, plongeurs, etc.) représentent tout ce qui permet le déploiement des outils (formations, réunions, entretiens, etc.),
- Les maîtres nageurs (qui surveillent la sécurité des nageurs, vérifient que chacun est à la bonne place,

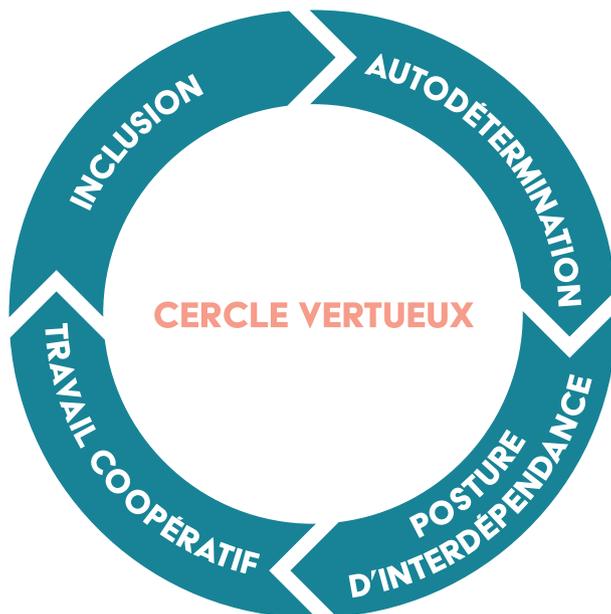
apprennent à nager et font respecter les règles) représentent les managers (et donc le management coopératif),

- Les nageurs (débutants, experts, confirmés) représentent les professionnels (en tant qu'individus et que collectif),
- Les observateurs représentent tout ce qui permet de prendre du recul,

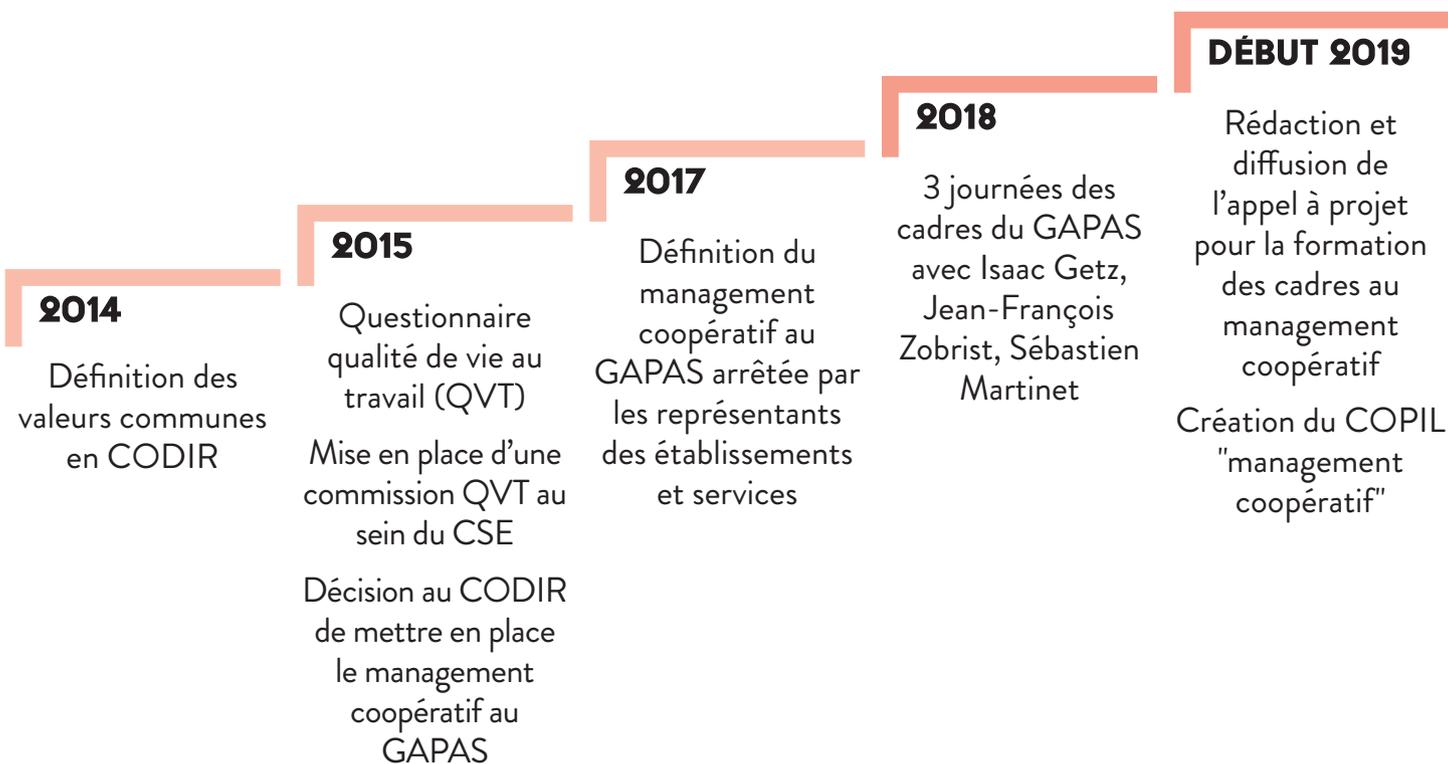
Tous ces éléments sont indispensables au bon fonctionnement du travail coopératif. Le travail coopératif est donc l'affaire de tous, en commençant à son niveau, puis avec ses collègues et avec les autres équipes.

## ET AUJOURD'HUI, ON EN EST OÙ ?

Le GAPAS a la volonté de vivre cette acculturation dans un esprit de "cercle vertueux" tout en ayant conscience que c'est une transformation qui ne peut pas s'opérer en quelques mois. Il convient surtout de border le chemin de cette transformation pour se repérer, avancer et se réajuster.



C'est pourquoi, depuis 2014, le GAPAS inscrit son action dans une démarche évolutive et itérative :



Aujourd'hui, vous découvrez la deuxième version écrite de la démarche interne et l'ensemble des outils associés.

## 2019-2020

Formations des cadres par Valeurs & Valeur et Human Greensalto

## 2020

Lancement des formations des professionnels par Valeurs & Valeur  
Le travail coopératif

## 2021

Formation de l'ensemble des directeurs et cadres d'Île-de-France

Poursuite des formations au travail coopératif auprès de l'ensemble des professionnels

Lancement des collectifs apprenants des cadres du GAPAS en HDF

Expérimentation de la démarche de CODEVELOPPEMENT avec le CODIR HDF

Lancement des premières formations au SDMI

## 2022

Lancement du comité de pilotage autodétermination et travail coopératif

Réalisation de la version 2 du livret "La coopération au Gapas"

Planification du lancement d'une démarche e-learning sur les outils de la coopération

Déploiement de formation de formateurs au SDMI

## 2023

Déploiement des collectifs apprenants en Île-de-France

Pérennisation des collectifs apprenants en HDF

Poursuite de la démarche de CODEVELOPPEMENT avec le CODIR HDF

Expérimentation du CODEVELOPPEMENT avec la direction générale et le CODIR IDF

Déploiement de la formation au SDMI aux professionnels par les formateurs internes du GAPAS

---

**PARTIE LE TRAVAIL COOPÉRATIF,  
02 DE L'INDIVIDUEL AU  
COLLECTIF**

---

La démarche coopérative engagée avec l'ensemble des professionnels du GAPAS a pour mission *“d’emmener les Hommes vers une culture incarnée de l’autonomie et de la responsabilité”* afin de garantir l'exercice de la citoyenneté des personnes accompagnées. Par Hommes, nous entendons les professionnels du GAPAS (managers et managés).

Tel un alpiniste, le professionnel du GAPAS va se préparer à l'ascension vers cette mission pour éviter de *“grimper à pic”* et risquer de s'épuiser (l'effort serait vécu/perçu comme trop intense, dangereux voire impossible).

Il va alors découper son ascension vers le sommet en étapes pour y aller *“pas-à-pas”*. Et pour chaque étape, il va déterminer le chemin à emprunter ainsi que les éventuels points d'étape, sélectionner les outils dont il aura besoin (de quoi j'ai besoin pour passer l'étape ?) et identifier ses personnes *“ressources”* (de qui j'ai besoin pour passer l'étape ?).

Pour que chaque professionnel du GAPAS puisse *“atteindre son sommet”* (travailler en coopération dans une posture d'interdépendance) sereinement et efficacement, nous avons identifié deux étapes clés à gravir :

Etape 1 : développer la posture d'interdépendance individuelle,

Etape 2 : développer la posture d'interdépendance collective.

**PRÊT POUR LA MONTÉE DE CORDÉE ? C'EST PARTI  
POUR LA CONQUÊTE DU TRAVAIL COOPÉRATIF !**

# ÉTAPE 1 DÉVELOPPER LA POSTURE D'INTERDÉPENDANCE INDIVIDUELLE

Cette première étape a pour objectif d'identifier ce qui est propre au travail coopératif dans sa pratique quotidienne et d'intégrer ce que cela signifie en terme de posture attendue.

Dans cette partie, vous êtes invité à vous entraîner à :

- identifier, nommer et dire votre tension
- préparer votre proposition en fonction, en incluant toutes les parties prenantes,
- choisir et communiquer le mode de décision adéquat,
- prendre une décision en conscience.

Pour cela, vous pourrez vous équiper de :

- les fiches d'identité du manager coopératif (p.25) et du professionnel coopératif (p.27)
- la fiche outil "les différents modes de décision" (p.28)
- la fiche outil "le chemin de la décision" (p.32)
- la fiche outil "l'intention claire & le cadre sécurisant" (p.35)
- la fiche outil "la décision coopérative" (p.36)
- la fiche outil "l'animation d'une réunion en décision coopérative" (p.38)

## Rappel NB

Aucun des outils présentés dans ce document n'est figé, il appartient au collectif des professionnels du GAPAS de se les approprier et de les faire évoluer au gré de leurs retours d'expériences, en empruntant l'outil du chemin de la décision (p.32).

## FICHE D'IDENTITÉ DU MANAGER COOPÉRATIF GAPAS

Cette fiche a été co-construite et validée par un groupe projet "management coopératif du GAPAS". Elle sert de document de référence en termes de "comportements attendus".

### POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Avoir un référentiel commun pour la direction, les managers et les professionnels afin que chacun puisse concentrer ses actions dans un but commun.

### QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- dans les entretiens avec mon manager pour élaborer ensemble mon plan de progression,
- en recrutement des managers.

### COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

- de manière périodique (annuelle, bi-annuelle) : un diagnostic avec mes équipes. Il peut être fait sous forme visuelle, en questionnaire, en entretien de visu, en collectif,
- de manière régulière : évaluation avec mes pairs en relecture de pratiques managériales,

Je suis à l'écoute	Je suis en veille sur le contexte du secteur des évolutions
	Je détecte les signaux d'alerte
	Je suis disponible et me mets en condition d'écoute
	Je fais des feedbacks
J'accepte le doute et je me remets en question	J'accepte le droit à l'erreur
	Je favorise l'expérimentation
	J'évalue mes pratiques et leurs effets
	Je m'ouvre à l'innovation
Je facilite	Je co-construis
	Je suis optimiste
	J'accompagne à la réalisation de projets
	Je rends possible la prise d'initiatives
J'incarne les valeurs du GAPAS	Je facilite l'implication des professionnels dans les moments forts du GAPAS
	Je prends des décisions au regard des valeurs
	Je les cite, j'y fais référence
	Je travaille mon leadership en m'appuyant sur les valeurs
Je partage la Vision	Je suis pédagogue
	Je maîtrise la Vision
	Je rends possible la participation
	Je consacre du temps à me l'approprier et à la diffuser
Je suis authentique	Je suis moi-même
	Je me libère de mes croyances limitantes
	Je cherche à être constant par respect pour assurer une stabilité
	Je dis ce que je pense avec bienveillance
Je reconnais et je valorise les autres, les idées, les initiatives	Je remercie, je félicite et célèbre
	J'identifie les talents, les efforts
	Je suis attentif aux projets
	Je sais me mettre en retrait
Je crée un climat de confiance	Je prévois des moments de convivialité
	Je clarifie les règles
	Je fais ce que je dis
	Je favorise la prise de parole
Je suis attentif aux émotions	Je suis à l'écoute de mes émotions et de mes réactions
	Je suis observateur
	Je suis attentif aux signes de bien-être/mal-être
	Je connais mes limites

## LA FICHE D'IDENTITÉ DU PROFESSIONNEL COOPÉRATIF GAPAS

Je sais identifier ce qui est de ma responsabilité/ne l'est pas

Je connais et exprime de manière constructive mes besoins

Je sais prendre des décisions en fonction de mes besoins

Je sais identifier et prendre en compte les parties prenantes liées à ces décisions

Je sais dire mes tensions et élaborer une proposition à amender

Je sais alerter et demander de l'aide

Je sais me remettre en question

Je contribue à l'amélioration du système

Je connais les différents modes de décision et je sais les utiliser en fonction du sujet

Je connais les techniques d'animation d'une réunion coopérative

Je sais identifier et gérer mes émotions

Je sais partager/formuler quand c'est difficile

J'affirme et assume ma position

J'incarne les valeurs du GAPAS et je m'appuie sur elles pour agir

Je parle en « je »

# FICHE OUTIL "LES DIFFÉRENTS MODES DE DÉCISION"

Le mode de décision n'est pas un mode de management. C'est bien un outil qui permet de mettre en place le bon mode de fonctionnement avec son équipe en fonction du projet à réaliser et du contexte de ce dernier.

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Connaître les 3 modes de décision, leur complémentarité et leur impact sur l'équipe et la performance pour choisir et utiliser le mode adapté au sujet, à l'environnement et au niveau d'autonomie des personnes.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour refaire le point sur vos prises de décision avant la mise en place d'un nouveau projet
- pour tester et évaluer le "mode projet" de votre équipe,
- pour communiquer et clarifier votre mode d'organisation dans le projet concerné,
- en réunion (cf. les différents types de réunions p.39).

### Mode de décision directif :

Pour répondre à une problématique, un projet ou un enjeu, vous prenez en compte votre environnement professionnel. Vous prenez alors votre décision et la communiquez à votre équipe à qui vous demandez de la traduire en actions.

- Ce mode de décision est particulièrement efficace :
  - en situation de crise, quand une décision urgente est indispensable,
  - pour les décisions qui ont peu d'impact sur les parties prenantes et qui peuvent être prises sans qu'il soit nécessaire de consulter son environnement,
  - quand le manager est perçu comme légitime par ses équipes pour prendre une décision sur un sujet difficile (manager expert).
- Les vigilances de ce mode de décision :
  - peut créer un climat de pression/dépression intense et rapide,
  - le risque est de porter seul la responsabilité de la décision et donc de ses impacts,
  - l'équipe peut se mettre en posture de réalisation (plus que de pro-activité) ou de soumission et donc perdre en posture autonome et responsable.

### Mode de décision participatif :

Pour répondre à une problématique, un projet ou un enjeu, vous décidez de soumettre votre proposition aux parties prenantes. Vous devenez alors l'initiateur d'une session de travail, donc le commanditaire. Les participants vont formuler un certain nombre de recommandations, voire suggérer des priorités. Le commanditaire conserve la responsabilité de la décision finale.

- Ce mode de décision est particulièrement efficace :
  - pour impliquer les parties prenantes dans la prise de décision en leur donnant la possibilité d'exprimer leur point de vue,
  - pour favoriser l'appropriation de la problématique et la compréhension des enjeux,
  - pour créer de la transversalité dans la réalisation des projets.
- Les vigilances de ce mode de décision :
  - déceptions possibles si les suggestions des participants ne sont pas prises en compte dans la décision finale,
  - le risque est de porter seul la responsabilité de la décision et donc de ses impacts,
  - engagement et mobilisation de l'équipe éphémères.

## Mode de décision coopératif :

Pour répondre à une problématique, un projet ou un enjeu, vous (commanditaire) interrogez les parties prenantes et vous créez un temps d'échanges ensemble. Vous échangez, débattiez, proposez des idées et prenez une décision ensemble en ayant chacun nommé vos impératifs. Ensuite vous devenez le porte voix, le sponsor de cette décision auprès du reste de l'organisation.

- ➔ Ce mode de décision est particulièrement efficace :
  - quand les parties prenantes sont dans un climat de confiance,
  - quand il y a une envie commune de privilégier l'intérêt collectif par rapport aux intérêts individuels,
  - quand le projet est à réaliser à moyen ou long terme.
- ➔ Les vigilances de ce mode de décision :
  - des rôles flous quand la méthode n'est pas maîtrisée,
  - fatigue des participants en raison des nombreux échanges si la méthode n'est pas maîtrisée,
  - besoin d'une équipe mature, aux membres responsables et autonomes,
  - mise en place longue,
  - réunionite aiguë si la méthode n'est pas maîtrisée.

	<b>DIRECTIF</b>	<b>PARTICIPATIF</b>	<b>COOPÉRATIF</b>
Définition			
Qui prend/porte la décision			
Posture	<b>RÉALISATEUR</b>	<b>ACTEUR</b>	<b>CONTRIBUTEUR</b>
Énergie			
Quand	Urgence Gestion de crise Enjeux ayant peu d'impact sur le quotidien	Construction Adhésion	Création Innovation

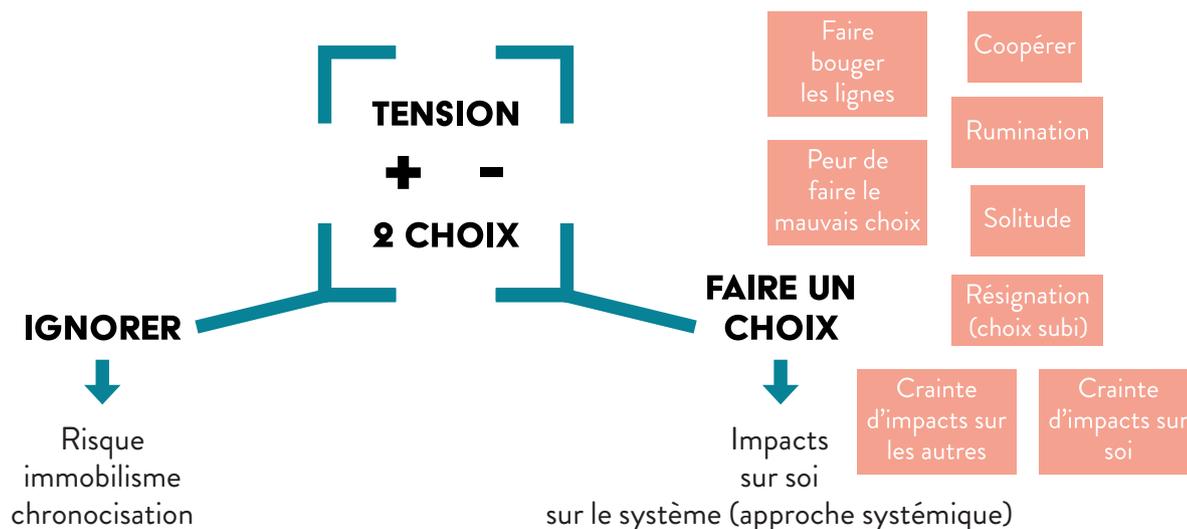


# FICHE OUTIL "LE CHEMIN DE LA DÉCISION"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Permettre :

- au professionnel comme au manager de partager sa tension, son désaccord ou sa demande d'ajustement.
- à chacun d'être force de proposition et constructif.



## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

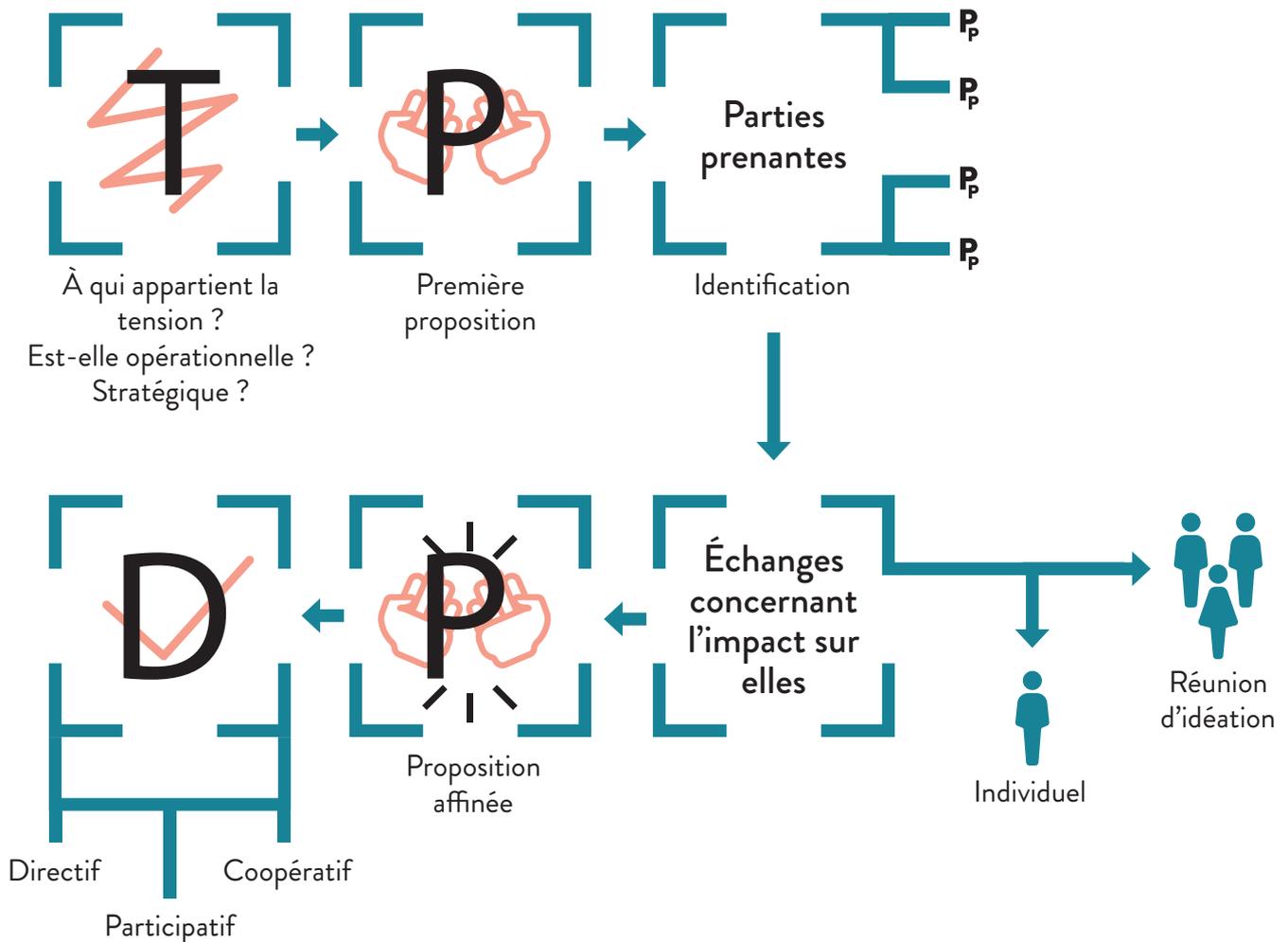
- pour ajuster une organisation qui ne vous convient pas,
- pour proposer une alternative à une façon de faire,
- pour responsabiliser et rendre acteur l'ensemble de l'équipe.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

- en suivant les étapes clés du schéma ci-contre, vous permettant de savoir comment présenter, à qui présenter et comment régler une tension.

## L'OUTIL

- Étape 1 : s'interroger sur "À qui appartient la tension ? Est-elle opérationnelle ? stratégique ?"
- Étape 2 : formuler une première proposition,
- Étape 3 : identifier les différentes parties prenantes,
- Étape 4 : échanger avec les parties prenantes (en individuel ou collectif) et mesurer les impacts de la proposition sur ces dernières,
- Étape 5 : formuler la proposition affinée, ajustée,
- Étape 6 : prendre la décision



## L'EXERCICE GUIDÉ

1. Écrivez votre tension et votre proposition
2. Identifiez toutes les parties prenantes
3. Notez les éventuels impacts que vous supposez sur les parties prenantes

Diagram illustrating the guided exercise structure, consisting of seven teal circles arranged in a hexagonal pattern around a central circle. Each circle contains horizontal lines for writing.

- Central circle: **Votre tension**
- Surrounding circles (6 total): **Partie prenante**

# FICHE OUTIL "L'INTENTION CLAIRE & LE CADRE SÉCURISANT"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Pour apporter des repères à tout échange, s'assurer que tout le monde les connaît, les accepte et les respecte et ainsi gagner en efficacité.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour préparer une réunion,
- au démarrage d'une réunion collective (décision, idéation, projet, etc.),
- au démarrage d'un entretien individuel

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En énonçant, en écrivant et en validant collectivement l'intention et le cadre (définis ci-dessous) au démarrage de tout échange.

## L'OUTIL

### ➔ Intention claire :

- formaliser le sujet (pourquoi nous rencontrons-nous ?) et l'enjeu de la rencontre (avec quoi voulons nous sortir de cet échange ?) pour ne pas digresser pendant l'échange
- préciser le temps imparti pour l'échange (et éventuellement l'agenda ou le programme)

### ➔ Cadre sécurisant :

- garantir le cadre BOHA pendant le temps de l'échange (et le faire évoluer si besoin) :
  - Bienveillance : qui signifie "bien veiller sur", c'est-à-dire être en capacité de dire pour faire grandir (le débat, l'autre, la relation, etc.).
  - Ouverture : qui signifie "faire le pas de côté", c'est-à-dire être et rester ouvert à l'altérité (pour soi et avec les autres) dans la manière de faire, de réagir, etc.
  - Humilité : qui signifie "terre" (humus), c'est à dire que nous sommes tous "faits du même bois", nous sommes des êtres faillibles et nous faisons tous du mieux que nous pouvons avec ce que nous avons.
  - Authenticité : aller au cœur des sujets pour avancer.
- mettre en place un système de FRIGO pour se focaliser sur l'objectif de l'échange, tout en répertoriant les éléments importants de l'échange mais "hors cadre" pour les traiter ultérieurement.

# FICHE OUTIL "LA DÉCISION COOPÉRATIVE"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Pour prendre une décision en accord avec le mode coopératif et le chemin de la décision.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

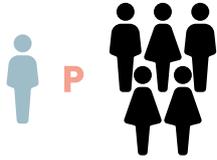
Lorsque vous avez choisi d'utiliser le mode de décision coopératif pour résoudre une tension/ proposition (se référer à la fiche outil "les différents modes de décision" (p.28) pour cerner les moments adaptés à l'utilisation de cet outil).

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

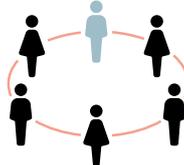
En respectant les étapes détaillées dans l'outil ci-dessous.

## ÉTAPES DÉCISION COOPÉRATIVE

Présentation proposition  
*affinée* au groupe (ciblé ou équipe)



1er tour de cercle



Avis, objection,  
amendement

Nouvelle  
proposition



ANNULE OU ABANDONNE

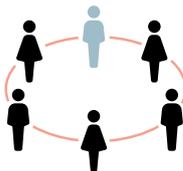


OBJECTION

LES FAIRE  
VERBALISER

LES TRAITER

Tour de cercle



PAS D'OBJECTION  
*UNANIMITÉ*

VALIDATION  
*UNANIMITÉ*

**BRAVO !**

# FICHE OUTIL "L'ANIMATION D'UNE RÉUNION EN DÉCISION COOPÉRATIVE"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Identifier les différents types de réunions pour clarifier les sujets à aborder en fonction et adopter la "bonne" animation et le mode de décision adéquat.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- dans l'élaboration de sa feuille de route (identification des types de réunions en fonction des objectifs, projets, etc.).

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

- à chaque réunion : préparation et en animation

## L'OUTIL

### DIFFÉRENTS RÔLES



Mandataire



Facilitateur



Scribe



Membre



Time keeper

### RESPECT DES RÈGLES DE PRISE DE DÉCISION COOPÉRATIVE

### CONDITIONS D'UNE BONNE RÉUNION



Préparation  
en amont



Intention  
claire cadre  
sécurité



Présence  
réelle



Écoute  
active



Égalité  
postures  
des membres



Équité  
temps parole  
& parole breve



Parler en  
son nom

### LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉUNIONS :

- réunion de décision stratégique
- réunion de décisions opérationnelles
- réunion de créativité
- réunion d'informations

**WARNING :** éviter de mélanger plusieurs types de réunions en une seule.

### LES DIFFÉRENTS RÔLES :

- mandataire : celui qui sollicite la réunion ou le sujet de réflexion et/ ou de décision
- facilitateur : est garant du bon déroulé de la formation. C'est un rôle tournant
- scribe : est garant que l'ensemble des décisions prises soient et accessibles à tous. C'est un rôle tournant
- membre : personne concernée par les sujets en cours
- time keeper : est garant du timing. Ce rôle peut être tenu par le facilitateur.

**WARNING :** éviter que le mandataire et le facilitateur soient les mêmes personnes.

### LES CONDITIONS D'UNE BONNE RÉUNION :

- préparation en amont
- intention claire et cadre sécurisant (p.35)
- présence réelle de chacun (pas d'ordinateur, de téléphone...)
- égalité des membres (pas de posture de hiérarchie, de position privilégiée)
- équité du temps de parole (tout le monde a la même possibilité de s'exprimer)
- écoute active entre les membres : chacun parle à son tour de parole
- parole brève pour contribuer au sujet
- chacun parle en son nom, en "je"

### LE DÉROULÉ D'UNE RÉUNION :

➔ En amont :

- un ordre du jour (et un design) précis et préparer :
  - Quels sujets ?
  - Quel objectif à la fin du temps passé sur ce sujet ?
  - Quel temps alloué ?
- questions à me poser avant de me lancer ou en relecture :
  - Est ce que cet ordre du jour correspond au type de réunion dans lequel nous sommes ?
  - Est ce que toutes les personnes dans cette réunion sont concernées par l'ensemble des sujets ?

➔ Pendant :

- un document pour noter les décisions :
  - accessible à tous à tout moment
  - où les informations sont clairement lisibles
- déroulé :
  - choix du facilitateur et du scribe
  - annonce du type de réunion
  - annonce de l'ordre du jour et du timing
  - annonce du mode de décision : directif, participatif ou coopératif
  - présentation du cadre de bon déroulement de la réunion :
  - déroulé de l'ordre du jour selon le design établi en amont
  - respect du choix du mode de décision
  - annonce au fur et à mesure des décisions prises, plan d'action, répartition des tâches à venir... à l'oral mais également sur le document des décisions
- le facilitateur garantit
  - que le timing est respecté
  - que chacun reste bien sur le sujet attendu et sur l'objectif attendu
  - que chacun ait la possibilité de s'exprimer en étant écouté
- le scribe note l'ensemble des décisions ou informations corrélées à l'ordre du jour.

➔ À la fin :

- relecture de la réunion au départ "avons-nous respecté" :
  - le bon déroulement de la réunion
  - les sujets à l'ordre du jour
  - plan d'action suite à l'analyse de la réunion
  - comment nous sentons-nous (météo)

➔ Après : chacun se pose la question de qui suit la prise de décision.

# ÉTAPE 2 DÉVELOPPER LA POSTURE D'INTERDÉPENDANCE COLLECTIVE

Nous venons de voir dans l'étape 1, l'ensemble des outils permettant à chaque professionnel de s'approprier le travail coopératif.

Dans l'étape 2, nous vous proposons de vous exercer à développer la posture d'interdépendance en tant que collectif. Pour cela, nous avons répertorié deux types d'outils :

Des outils "**MACRO**" de prise de hauteur :

- La fiche outil "les 5 grands changements" (p.42)
- La fiche outil "les rôles du manager" (p.46)
- La fiche outil "la courbe du changement" (p.49)
- La fiche outil "la montagne" (p.53)
- La fiche outil "le schéma du plein potentiel" (p.55)
- La fiche outil "la cartographie des talents" (p.58)

Des outils "**MICRO**" de gestion opérationnelle :

- La fiche outil "l'objectif SMART" (p.60)
- La fiche outil "les feedbacks" (p.62)
- La fiche outils "pratique de la reconnaissance, gratitude" (p.65)
- La fiche outils "le QQQ" (p.68)
- La fiche outil "le cercle de l'autonomie" (p.70)
- La fiche outil "la montée en compétences" (p.74)
- La fiche outil "l'A.I.C.V.R." (p.75)
- La fiche outil "CNV" (p.78)

## Rappel NB

Aucun des outils présentés dans ce document n'est figé, il appartient au collectif des professionnels du GAPAS de se les approprier et de les faire évoluer au gré de leurs retours d'expériences, en empruntant l'outil du chemin de la décision (p.32).

# DES OUTILS "MACRO" DE PRISE DE HAUTEUR

## FICHE OUTIL "LES 5 GRANDS CHANGEMENTS"

### POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Comprendre le monde en changement pour mieux répondre aux besoins de mon environnement.

### QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour lancer une nouvelle stratégie,
- pour relancer un projet,
- pour définir un profil à recruter.

### COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

- dans un premier temps, en prenant du recul pour observer et analyser de façon macro ce qui évolue dans le monde,
- puis, dans un second temps, en s'interrogeant sur l'impact qu'ont ces évolutions sur mon environnement. En effet, il nous paraît important de prendre en compte ces évolutions pour aligner et adapter vos actions managériales.

### L'OUTIL



## INERTE & AGILE

Ce changement impacte la manière dont vous managez et animez vos équipes. En effet, il est important de pouvoir faire preuve d'agilité pour vous adapter aux changements permanents dans la gestion de projet, faire preuve d'agilité pour accompagner individuellement et collectivement vos équipes dans les étapes du changement, dans la tenue et l'ajustement des cadres posés. De la même façon, un dirigeant doit lui-même faire face à des concurrents toujours plus nombreux, plus rapides, un environnement économique et écologique aux règles mouvantes... L'agilité est donc essentielle au pilotage de son organisation. Plus spécifiquement, dans le champ du handicap, ce changement s'observe par exemple dans la nécessité d'apporter des solutions plus flexibles, plus souples, plus modulables aux personnes accompagnées et leurs proches.

## SÉCURITÉ & FLEXIBILITÉ

Cette notion de tendre vers plus de flexibilité se retrouve parfaitement dans votre quotidien de manager pour vous adapter à la singularité de chacun ou pour permettre la montée en autonomie. Cependant, en fonction du contexte (nouveau ou habituel) ainsi que de l'état de la personne à manager (en confiance ou en besoin de repères), les réponses et solutions que vous apporterez ne seront pas les mêmes : cadre sécurisant et/ou flexible. Dans l'accompagnement du handicap, cette réflexion sur la sécurité et la flexibilité peut, par exemple, rejoindre celle sur le rapport aux risques et le fait que l'autodétermination et la recherche d'autonomie engendrent le droit de prendre des risques raisonnables.

## COMMENT & POURQUOI

Lorsque des projets sont menés ou lorsque des décisions sont prises, il est souvent important pour les équipes de comprendre le sens de ces actions. Pourquoi sommes-nous là ? A quoi ça sert ? Quelle est notre mission commune ? Et n'en est-il tout simplement pas de même pour vous, manager, lorsqu'une décision de la direction vous est partagée ? N'y adhérez-vous pas plus facilement en comprenant le sens de cette dernière ? Si avant, dans les modèles précédents, la mise en action passait majoritairement par le « comment », notamment le « comment faire ? » elle dépend aujourd'hui, plus que jamais, du sens qu'elle a. En effet, la réponse au « pourquoi ? » donne du sens et devient un élément clé d'implication.

## STATUTAIRE & EXEMPLAIRE

Les règles du jeu évoluent. L'autorité était, jadis, reconnue par le statut. A ce jour, votre étiquette de "manager" ne suffit plus et c'est votre exemplarité qui fait la différence . Un professionnel ne suit plus son manager uniquement pour son titre ou son statut, il a envie de le suivre parce qu'il donne du sens, de la cohérence, qu'il incarne et fait vivre des valeurs. Être exemplaire, c'est être à votre place en fonction de ce qu'il y a à faire, en fonction de qui vous êtes, de ce en quoi vous croyez et en alignement complet avec les valeurs du GAPAS.

## RÉUSSITE & ACCOMPLISSEMENT

La notion de "réussite" selon les normes sociales n'est plus l'enjeu clé. C'est celle de "contribution", d'accomplissement qui se révèle. Quel est votre apport différenciant (en tant qu'un individu, manager, dirigeant) ? Comment vous assurez-vous de le réaliser quotidiennement pour vous épanouir ? Comment allez-vous favoriser cet accomplissement aux membres de votre équipe ? Car c'est aujourd'hui l'enjeu de chacun, trouver le juste équilibre entre sens, épanouissement et performance.

## L'EXERCICE GUIDÉ

Suite à la découverte des 5 grands changements, faites un focus sur votre environnement et notez ce que vous observez.

**INERTE & AGILE**

**SÉCURITÉ & FLEXIBILITÉ**

**COMMENT & POURQUOI**

**STATUTAIRE & EXEMPLAIRE**

**RÉUSSITE & ACCOMPLISSEMENT**

**CE QUE VOUS OBSERVEZ AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION**

**CE QUE VOUS OBSERVEZ DE VOTRE ÉQUIPE EN COLLECTIF**

**CE QUE VOUS OBSERVEZ CHEZ LES INDIVIDUS DE VOTRE ÉQUIPE**

**BESOINS IDENTIFIÉS**

**ACTIONS À METTRE EN PLACE**

# FICHE OUTIL "LES RÔLES DU MANAGER"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Connaître les différents rôles du manager pour adapter votre posture et avoir celle qui sera la plus adaptée aux enjeux du moment (enjeux de votre équipe, enjeux de l'organisation, enjeux d'un projet, etc.).

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour faire le point sur votre management,
- pour échanger entre managers sur vos bonnes pratiques,
- pour interroger vos équipes sur leurs besoins managériaux.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En faisant le parallèle avec le monde sportif, nous vous invitons à découvrir en quoi le manager va pouvoir et devoir changer de rôles / de casquettes. En identifiant les 3 rôles, vous prendrez conscience de celui que vous portez le plus régulièrement et de l'intérêt de nourrir les autres. En effet, chaque rôle répond à une situation et à un besoin précis.

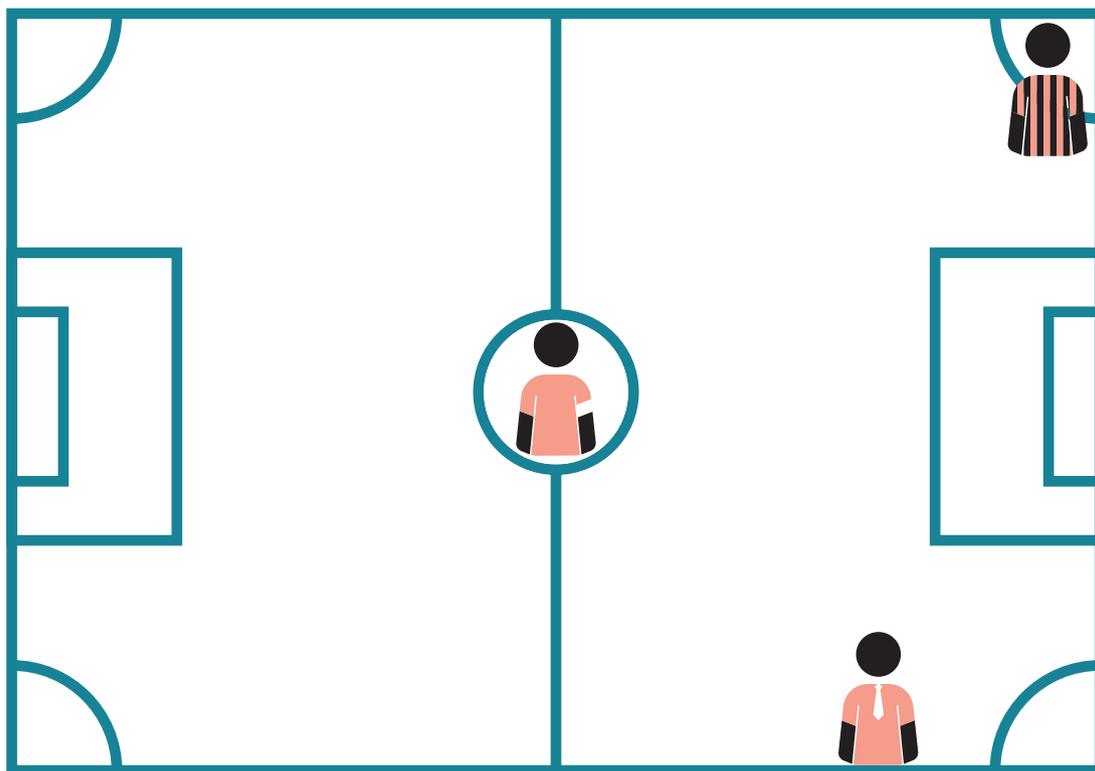
## L'OUTIL

Comme dans un sport collectif, être manager coopératif d'Hommes, c'est faire jouer ensemble des équipiers différents (tant sur la personnalité que sur l'expertise) avec pour objectif de gagner un match. La bonne tenue du match en vue de la victoire de son équipe repose sur une subtile maîtrise de trois rôles complémentaires :

- **L'entraîneur** : qui est sur le bord du terrain, en lien avec les différents corps du club (le directeur sportif, le président du club, le staff, etc.), pour aider l'équipe à mener le jeu et, in fine, à gagner le match, **NB** : l'entraîneur remonte également les éléments du terrain à la Direction du club pour l'aider à ajuster sa stratégie de club.

- **L'arbitre** : qui énonce les règles du jeu, qui rappelle à l'ordre et qui sanctionne,
- **Le capitaine** : qui est dans le jeu avec les équipiers et qui mouille le maillot.

**NB** : le capitaine capitalise les éléments du terrain pour servir son rôle d'entraîneur.



Le manager coopératif d'Hommes occupe ces trois rôles et "jingle" avec en fonction des situations. Il convient toutefois ici, de souligner l'importance du rôle d'entraîneur pour le GAPAS et, de fait, de se concentrer à développer ses quatre casquettes :

- **Le stratège** : définit la stratégie à mettre en œuvre pour gagner le match (la feuille de match),
- **Le sélectionneur** : définit le "qui mettre où ?" (il évitera par exemple de mettre un défenseur en attaque et vice versa) et le "qui mettre avec qui ?" pour optimiser les effets (un milieu de terrain et un attaquant) et enfin le "qui il nous manque ?" pour occuper le terrain (un ailier gauche, etc.),
- **L'entraîneur** : prépare au match avec la mise en place d'un plan de développement individualisé,
- **Le coach** : motive, alerte, conseille, met au repos, etc. pendant le match et au vestiaire.

## L'EXERCICE GUIDÉ

Dans un premier temps, analysez votre rôle en ce moment. Quelle casquette je mets le plus souvent avec mes équipes : capitaine, entraîneur ou arbitre ?

RÔLES	CE QUE VOUS OBSERVEZ AVEC VOS ÉQUIPES
 <b>MANAGER ARBITRE</b>	
 <b>MANAGER ENTRAÎNEUR</b>	
<b>COACH</b>	
<b>ENTRAÎNEUR</b>	
<b>SÉLECTIONNEUR</b>	
<b>STRATÈGE</b>	
 <b>MANAGER CAPITAINE</b>	

Dans un deuxième temps, j'aimerais tendre vers quoi ? Mon équipe a besoin de quoi pour "gagner" ?

BESOINS IDENTIFIÉS	RÔLES À PRENDRE

### NB

Pour le rôle d'entraîneur, les outils répertoriés dans ce document s'utilisent à deux niveaux :

- Avant et pendant match : application des outils pour l'équipe
- Hors match : formation de son équipe à l'utilisation des outils

# FICHE OUTIL "LA COURBE DU CHANGEMENT"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Comprendre les différentes réactions individuelles vécues lors d'un changement pour l'accompagner au mieux.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour relire un événement,
- pour se positionner dans les étapes et mieux accepter les différentes phases,
- pour mieux comprendre la réaction différente de l'autre,
- pour poser des mots sur les émotions,
- pour identifier les besoins pour avancer,
- etc.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En découvrant les différentes étapes de la courbe du changement et les émotions qui y sont liées.

## L'OUTIL

La vie d'une organisation est jalonnée de changements divers et variés : réorganisation du personnel, acquisition d'un nouveau logiciel, déménagement dans de nouveaux locaux, nouvelle politique produit...

Dans ces changements, le manager est amené à accompagner ses équipes dans les différentes phases théorisées par Elizabeth Kübler-Ross, psychiatre helvético-américaine. Dans sa fameuse « courbe du changement » ou « courbe du deuil », elle a mis en lumière 6 différentes étapes par lesquelles toutes les personnes vont passer, plus ou moins vite, avant d'accepter la nouvelle situation.

## LE CHOC SENSIBILISER

### 1. Dén

Vos collaborateurs ne croient pas à la transformation

### 2. Colère (peur)

Vos collaborateurs sont dans le stress, la peur de l'inconnu

### 3. Marchandage, négociation

Vos collaborateurs sont dans le refus, doutent du gain pour eux

### 4. Dépression

Vos collaborateurs doutent de leurs capacités à s'adapter

## LA REMISE EN QUESTION FORMER

## L'ENGAGEMENT PILOTER

### 6. Action

Vos collaborateurs ont complètement intégré la nécessité du changement

### 5. Acceptation

Vos collaborateurs commencent à accepter le changement

## LA MOBILISATION COACHER

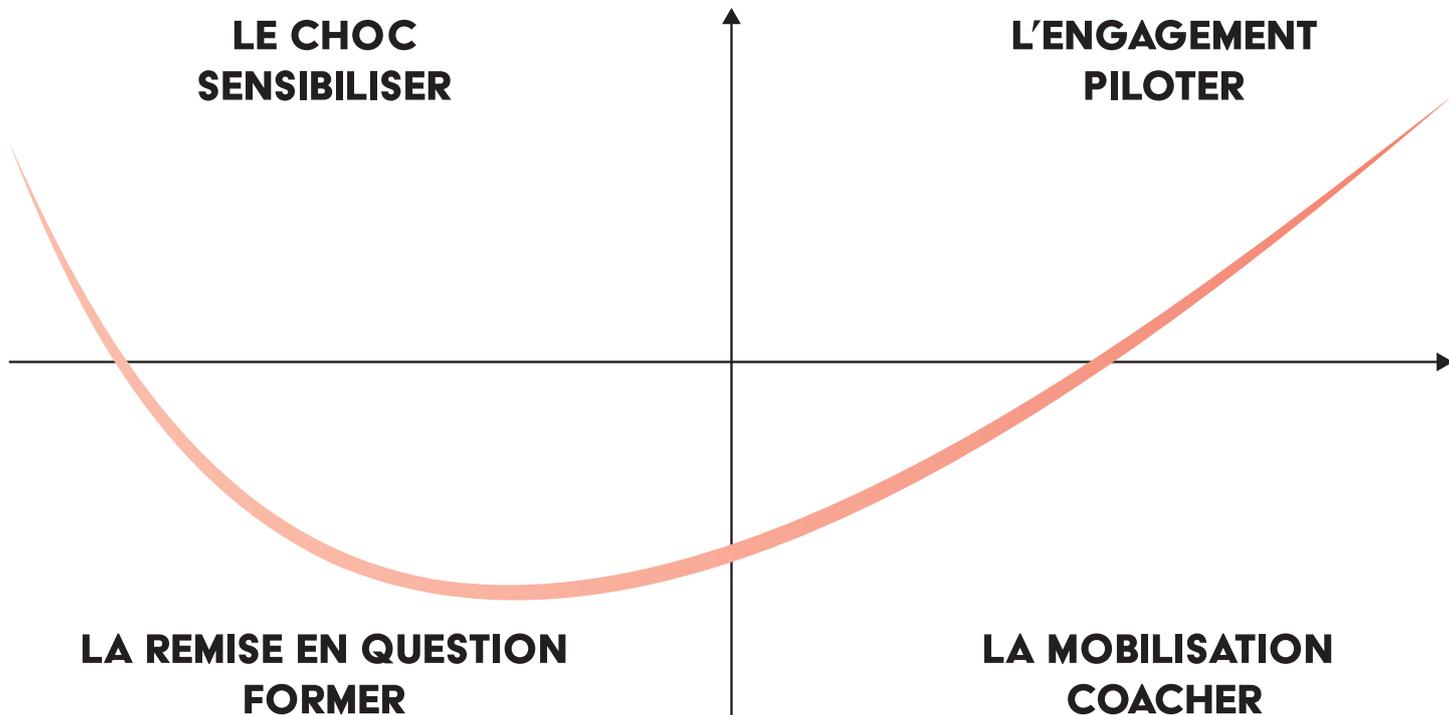
## L'EXERCICE GUIDÉ

### Se positionner

Identifiez un changement en cours.

Positionnez vous sur la courbe du changement.

Positionnez votre équipe (collectivement et/ou individuellement).



**Construire**

Puis avancez dans cette courbe du changement en posant les constats et en identifiant les actions déjà mises en place ou à mettre en place pour passer à l'étape suivante de la courbe.

**LE CHOC  
SENSIBILISER**

**Constat**

En quoi les collaborateurs ne croient pas au changement ?

---



---



---

**Action**

---



---



---

Quelles sont les sources de stress/peur ?

---



---



---



---



---



---

## LA REMISE EN QUESTION FORMER

**Constat**

**Action**

Quels sont les points de blocage/les refus ?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Quels sont les doutes sur leur réussite et la réussite du projet ?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

## LA MOBILISATION COACHER

**Constat**

**Action**

Quelles sont leurs envies ?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Quelle(s) est/sont leur(s) source(s) d'énergie dans le projet ?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Quelle(s) est/sont leur(s) stimulation(s) ?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

## L'ENGAGEMENT PILOTER

**Constat**

**Action**

_____	_____
_____	_____
_____	_____

# FICHE OUTIL "LA MONTAGNE"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Projeter un objectif précis à atteindre et ses étapes clés pour y arriver.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour tout projet à réaliser, qu'il soit stratégique ou opérationnel, qu'il soit à court, moyen ou long terme,
- pour poser et partager un cap à atteindre et ses étapes identifiées,
- pour s'interroger sur les besoins et ressources nécessaires à la mise en place d'un projet,
- pour identifier les parties prenantes d'un projet,
- pour pouvoir emmener des équipes avec du concret.

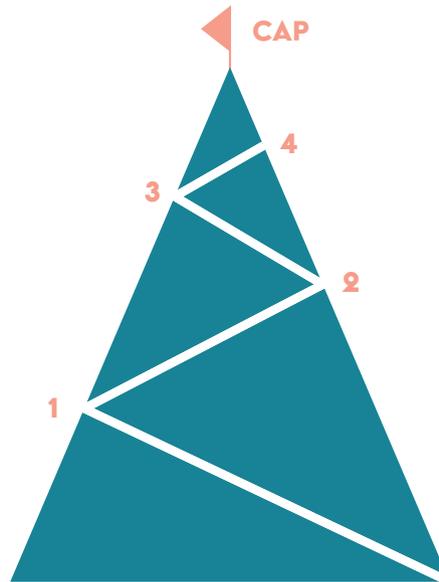
## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En nommant clairement l'objectif, puis en séquençant les étapes pour y arriver et enfin en s'interrogeant sur les besoins à combler pour franchir chaque étape en toute sécurité.

## L'OUTIL

Pour l'atteinte d'un objectif, il est important d'être au clair avec la définition de celui-ci : Quel but poursuivons-nous ? Quand souhaitons-nous l'atteindre ? Quelles sont les étapes clés pour y arriver ? Qui sera concerné ? De quoi avons-nous besoin ? L'outil de la montagne permet de poser ces différents éléments :

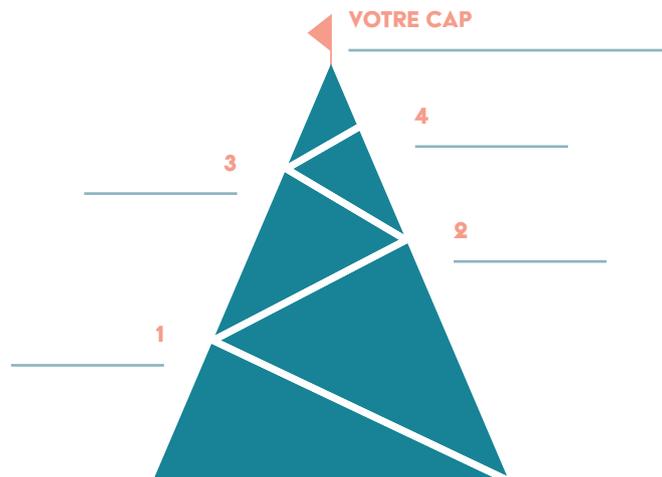
- au sommet : l'objectif à atteindre, timé et mesurable.
- sur les flancs de la montagne : les différentes étapes.
- sur la montagne : les chemins pour y arriver avec les parties prenantes et outils nécessaires.



## L'EXERCICE GUIDÉ

Nous vous proposons de construire votre montagne

1. Définissez un objectif (le cap) timé et mesurable.
2. Définissez les étapes pour atteindre l'objectif. Pensez à faire du pas à pas.
3. Puis démarrez l'ascension en définissant les outils nécessaires et en listant les parties prenantes.

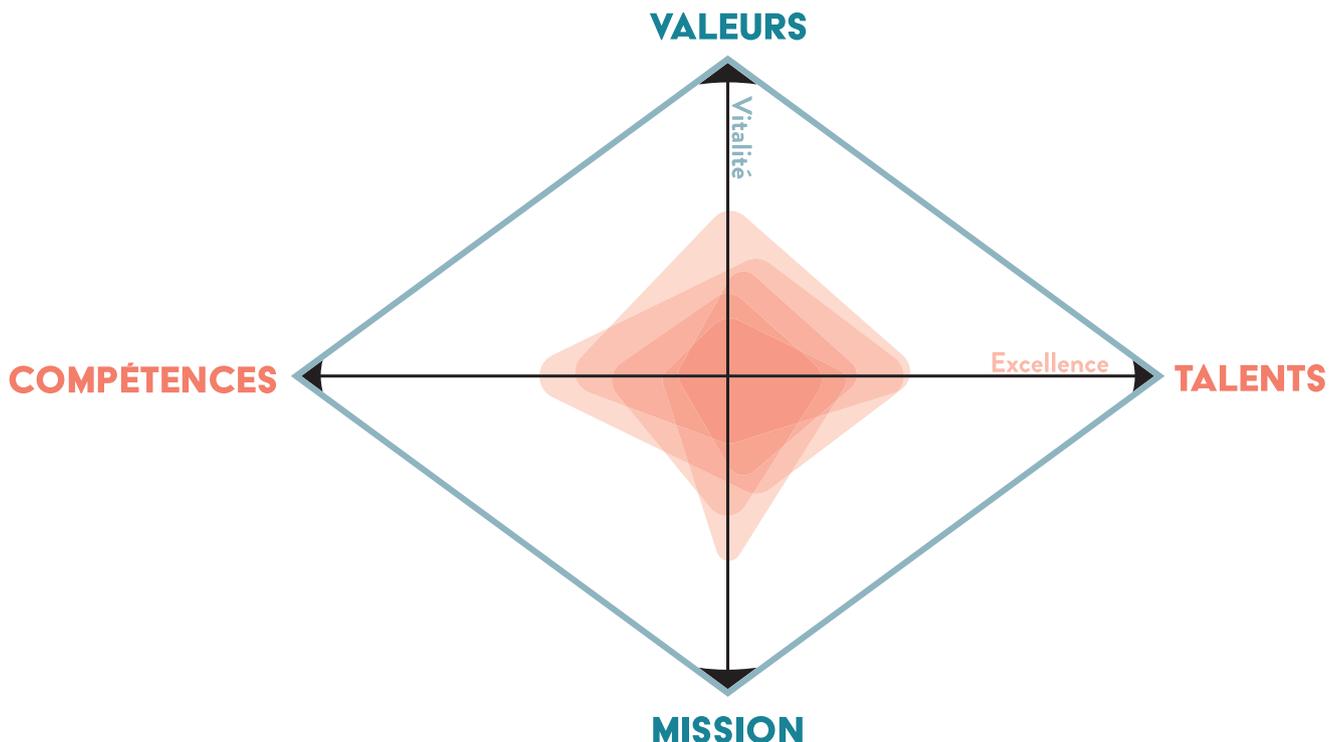


## FICHE OUTIL "LE SCHÉMA DU PLEIN POTENTIEL"

Le potentiel d'une personne, en organisation, ne s'arrête pas à l'expression optimale de ses compétences. Il va bien au-delà. Il comprend deux composantes majeures représentées sur le quadriptyque ci-dessous : l'excellence et l'énergie.

L'excellence, pour commencer, c'est notre capacité à œuvrer, à réaliser de manière optimale nos tâches. L'excellence est composée de trois éléments : les compétences, l'expérience, les talents.

Puis la ligne d'énergie, de vitalité. Ici, nous entendons notre capacité à être suffisamment en énergie pour assurer toutes nos tâches, nos rôles. Avec quelle énergie vous levez-vous le matin ? Quelle énergie avez-vous à mettre dans votre quotidien ? La question est la même pour les professionnels de votre équipe. Et plus, ils ont envie d'appuyer sur l'accélérateur, plus ils sont performants !



## LES VALEURS

Connaître vos valeurs vous permettra de poser des cadres clairs, à la fois avec vous-même mais aussi avec vos équipes. Les valeurs sont un des socles d'énergie. Les discerner, c'est mieux comprendre ce qui vous anime. Les identifier c'est participer à une meilleure consommation de votre énergie.

Être au clair avec vos valeurs et celles de votre équipe facilitera la compréhension des réactions de chacun en fonction de votre environnement.

Cela facilitera l'identification des besoins des uns et des autres et donc l'adaptation des fonctionnements.

Enfin, nommer les valeurs participera d'une meilleure communication.

Être aligné avec ses valeurs et avoir conscience de celles-ci vous mettra en énergie haute au profit de la création de valeur, pour soi et pour sa structure et donc in fine au profit des personnes que vous accompagnez.

## LES TALENTS

Connaître les talents de chacun permettra tout d'abord de comprendre le fonctionnement spontané de l'équipe et de vous-même au sein d'un projet ou face à une problématique. En effet, un talent est une aptitude naturelle (un mode de pensée, de sentiment ou de comportement) et innée, qui, lorsqu'il est exploité et maîtrisé, génère des résultats positifs : énergie, performance et bien-être. Chacun d'entre nous en possède une combinaison unique.

Vous comprenez instinctivement ce que les autres ressentent, vous avez toujours su les mettre à l'aise, vous aimez être productif ou vous adorez apprendre de nouvelles choses ; tous ces traits de personnalité sont des talents !

Lorsqu'ils sont bien compris et utilisés, ces talents sont une source inépuisable d'énergie et de satisfaction. Développer ces points forts vous permet de vous épanouir et d'être performants dans vos tâches.

Chaque talent génère des résultats positifs dans la mesure où il est bien identifié et exploité. Ce sont ces talents qui font votre singularité et qui vous rendent unique.

## LA MISSION

Connaître la mission et la place de chacun au sein de l'organisation permettra de maintenir un cap face à l'évolution de votre environnement professionnel.

"Je connais : ma place - mes objectifs - mon rôle

Je suis un maillon, un élément important dans le fonctionnement de l'organisation."

En effet, garder un cap clair exprimé aux professionnels contribuera, de manière positive et pérenne, à asseoir votre rôle de leader. Vous serez un repère stable pour les professionnels de votre équipe.

# FICHE OUTIL "LA CARTOGRAPHIE DES TALENTS"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Analyser la singularité et le mode de fonctionnement de mon équipe.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour favoriser la complémentarité des talents comme levier d'énergie au quotidien,
- pour une répartition différente des projets,
- pour valoriser mon équipe lors des entretiens (annuels, hebdomadaires et mensuels),
- pour un recrutement

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En prenant de la hauteur grâce à un outil visuel simple reprenant les couleurs des familles des talents de chaque membre de mon équipe dans un tableau commun.

## L'OUTIL

	O	S	J	P	V	R	A	F	C
8		●	● ●	●		● ●			● ●
8	●	●		● ●	●	●		● ●	
12	● ●	●		●	●		● ● ● ●	● ●	●
8	●	●	● ●		● ●	●			●

● Talent relatif à l'effort

● Talent relatif au rapport aux autres

○ Initiale du prénom

● Talent relatif à la réflexion

● Talent relatif à l'influence

## L'EXERCICE GUIDÉ

### 2 Options :

#### 1 • Vous n'avez pas fait passer le test des talents à votre équipe :

En vous appuyant sur ce que vous observez au quotidien avec vos équipes, essayez d'identifier les familles des talents de vos collaborateurs en vous posant ces 3 questions :

Qu'est-ce qui est facile pour lui dans son quotidien ?

Quelles sont les dernières missions où il a pris du plaisir ?

Sur quelles missions a-t-il le plus de résultats ?

**Il y a t il une famille de talents qui semble plus présente ou évidente ?**

#### 2 • Vous avez fait passer le test des talents à votre équipe.

Reprenez les talents de vos collaborateurs et répartissez dans le tableau ci-dessous :

	<b>VOUS</b>	<b>MEMBRE DE L'ÉQUIPE</b>	<b>MEMBRE DE L'ÉQUIPE</b>	<b>MEMBRE DE L'ÉQUIPE</b>
<b>Effort</b>				
<b>Réflexion</b>				
<b>Rapport aux autres</b>				
<b>Influence sur les autres</b>				

Que pouvez vous analyser avec ce tableau sur la composition de votre équipe ?

# DES OUTILS "MICRO" DE GESTION OPÉRATIONNELLE

## FICHE OUTIL "L'OBJECTIF SMART" SIMPLE, MESURABLE, AMBITIEUX, RÉALISTE, TIMÉ

### POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Définir un objectif de façon simple et précise pour une communication claire.

### QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour co-définir un objectif avec un professionnel
- pour s'assurer de la bonne communication d'un objectif attendu,
- pour formaliser un objectif,
- pour une définition des objectifs homogènes et réalisables...

### COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En détaillant l'objectif de façon "S.M.A.R.T." : Simple, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Timé.

### L'OUTIL

Fixez des objectifs S.M.A.R.T.

- ➔ Simple : un objectif clair, individualisé, en lien direct avec l'environnement du professionnel identifié.
- ➔ Mesurable : un objectif qui est quantifié avec un indicateur qui permet d'évaluer si l'objectif est atteint ou pas.
- ➔ Ambitieux : un objectif qui engage, qui motive, qui donne envie d'y aller. Un challenge à atteindre défini par vous et le professionnel.
- ➔ Réaliste : challengeant mais pas décourageant, donc accessible. Si l'objectif est perçu par le professionnel comme impossible à atteindre, il part découragé dès le début.
- ➔ Timé : poser une échéance pour donner de la visibilité aux parties prenantes et avoir une vision commune du "quand" l'objectif doit être atteint.

## L'EXERCICE GUIDÉ

	<b>Quel est l'intitulé de votre prochain objectif :</b> Qui est impliqué dans l'accomplissement de l'objectif ?
<b>SIMPLE</b>	Que mettez-vous en place ?
<b>MESURABLE</b>	Quelle quantité ou quelle fréquence ou quel taux ?
<b>AMBITIEUX</b>	Faites-vous appel à de l'innovation ? À de nouveaux process ?
<b>RÉALISTE</b>	Avez-vous les ressources ? Si non, où pouvez-vous les trouver ?
<b>TIMÉ</b>	Quelles sont les échéances de réalisation ?

# FICHE OUTIL "LES FEEDBACKS"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Savoir reconnaître, valoriser et/ou recadrer les professionnels de votre équipe dans un cadre défini ensemble.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour faire évoluer un professionnel,
- pour se réaligner,
- pour ajuster,
- pour valoriser,
- pour maintenir la motivation sur la durée d'un projet,
- pour être garant du cadre

**NB :** cet outil est lié à celui du QQQ (p.68)

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En structurant votre retour par une méthode rapide, simple et structurée.

## L'OUTIL

Le feedback permet au manager de donner à chaque professionnel un retour constructif sur son travail, ses compétences, etc.

### **Le feedback valorisant :**

Prenez le temps de dire quand c'est bien. Une montée en autonomie, un résultat atteint, une équipe qui avance dans le bon sens... Dites-le !

### **Le feedback correctif :**

L'objectif est atteint mais la réalisation pourrait être optimisée. Partagez vos retours et corrigez les éventuelles erreurs de parcours.

### **Le feedback recadrant :**

Si vous avez une tension et donc l'envie de faire un feedback recadrant, posez-vous d'abord ces deux questions : Quelle est la problématique ? Est-ce qu'une règle a été posée ?

Si une règle a été posée : vous faites le feedback recadrant.

S'il n'y avait pas de règle posée : vous revenez sur le cadre et ses règles que vous actualisez.

Les règles d'un feedback :

Intention : se fait en individuel mais si les règles posées sont collectives, se fait en collectif

- se fait sur une règle précise et exprimée en amont
- demande de rappeler le sens de la règle
- est court
- est précis et factuel
- propose une action qui remet en perspective.

La démarche est de revêtir/enfler une posture de "faire progresser" versus "réprimander".

Les clés de succès du feedback :

- prévenir (choisissez le bon moment),
- préparer (prendre le temps de recul nécessaire pour analyser et construire le feedback),
- être factuel (basez-vous sur des faits concrets),
- faire preuve d'empathie.

## L'EXERCICE GUIDÉ

1. Prenez une situation réelle ou fictive
2. Quelle est votre intention : valoriser, corriger ou recadrer ?
3. Construisez votre feedback

**Conditions, moment, lieu :**

---

---

---

---

Les faits :

---

---

---

Conséquences de manière factuelle, des faits sur l'environnement, l'équipe et/ou vous ?

---

---

---

À l'avenir, j'aimerais que ... Il serait bien de ...

---

---

---

Question permettant une réponse de la personne

---

---

---

# FICHE OUTIL "PRATIQUE DE LA RECONNAISSANCE, GRATITUDE"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

La reconnaissance fait partie des besoins humains fondamentaux (BHF). Reconnaître que l'autre m'a aidé, m'a rendu service ou qu'il a contribué à ce que les choses se passent mieux pour moi, c'est un levier pour construire la confiance mutuelle et l'envie de coopérer.

Apprendre à régulièrement apprécier et à simplement remarquer ce qui est positif, se passe bien, apporte du bon à un projet, à sa vie, à la relation, est un facteur de bien-être.

S'offrir et offrir de la reconnaissance renforce la confiance et l'estime de soi mais aussi les liens, la cohésion et la convivialité au sein d'une équipe.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

Quand on veut :

- construire la confiance mutuelle et l'envie de coopérer,
- améliorer le bien-être,
- renforcer l'estime de soi et les liens, la cohésion, la convivialité.

### COMPLIMENTS

Ce sont des jugements de valeur positifs que l'on exprime parfois sans le savoir/vouloir, soit dans le but de faire plaisir, d'encourager, de récompenser, d'obtenir quelque chose en retour, soit pour nourrir la confiance et l'estime de soi et de l'autre.



### APPRÉCIATIONS

C'est un retour sur notre contribution. C'est un feedback précis sur la manière, comment ce que nous avons fait contribue à quelque chose ou à rendre la vie plus belle à quelqu'un ou à soi.



### GRATITUDE

C'est un sentiment de reconnaissance que nous éprouvons lorsque nous réalisons la saveur de ce que nous vivons. C'est exprimer le plaisir sincère de voir/savoir que sa vie ou celle d'un autre, a été enrichie. C'est une célébration.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

Démarrer les réunions d'équipe en citant ce qui a été positif depuis la dernière réunion et précisément en quoi cela a été aidant, positif, etc. (pour vous, l'équipe, un collègue, un résident etc.).

Être attentif aux actions des professionnels et dès que vous vous en sentez l'élan, remerciez-les et dites-leur comment ils ont contribué à vous "faciliter la vie", un projet etc.

## L'OUTIL

### L'ART D'EXPRIMER SA RECONNAISSANCE À QUELQU'UN

Pensez à une personne de votre entourage qui a fait ou dit quelque chose qui vous a fait du bien ou vous a rendu la vie plus belle ou rendu service.

#### **Les faits**

Décrivez en quelques mots ce que la personne a fait ou dit.

Quand tu \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **Les besoins/aspirations/valeurs honorées, satisfaites, nourries**

J'essaie de mettre en mots les besoins comblés par cette parole et/ou cette action.

Cela a répondu à mes aspirations de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **Le ressenti émotionnel ici et maintenant**

Je dis ce que j'éprouve à l'instant même où j'évoque tout cela.

Et lorsque j'y pense je me sens \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## L'ART DE RECONNAÎTRE SES PROPRES RÉALISATIONS/QUALITÉS

Pensez à une chose que vous avez faite ou dite dont vous êtes satisfait ou heureux.

### Les faits

Je décris ce que j'ai fait ou dit dont je suis content.

Quand j'ai/je \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Les besoins/aspirations/valeurs honorées, satisfaites, nourries

J'essaye de mettre en mots les besoins comblés par cette parole et/ou cette action.

Cela a répondu à mes aspirations de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Le ressenti émotionnel ici et maintenant

Je dis ce que j'éprouve à l'instant même où j'évoque tout cela.

Et lorsque j'y pense je me sens \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# FICHE OUTIL "LE QQQ"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Un outil simple et rapide pour décomposer, prioriser et projeter les étapes de progression des professionnels de votre équipe.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

Pour co-définir avec un professionnel ses prochaines étapes de progression pour arriver à l'objectif lors d'un entretien, pour définir votre plan d'accompagnement de votre équipe, pour avoir de la visibilité sur les besoins au service de la progression des professionnels (formation, temps managérial, accompagnement...).

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En définissant le QUI vous souhaitez accompagner dans sa progression, le QUOI (est-ce du savoir-être ou du savoir-faire), et le QUAND (quel planning et quel timing attribués).

## L'OUTIL

### **Le QQQ, exercice individuel de projection :**

- Définir la progression que vous souhaitez pour une personne de votre équipe : sur quoi je souhaite la faire progresser ?
- Je décompose la progression pour manager avec l'outil du QQQ :



# FICHE OUTIL "LE CERCLE DE L'AUTONOMIE"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Accompagner les professionnels de votre équipe à progresser et à gagner en autonomie.

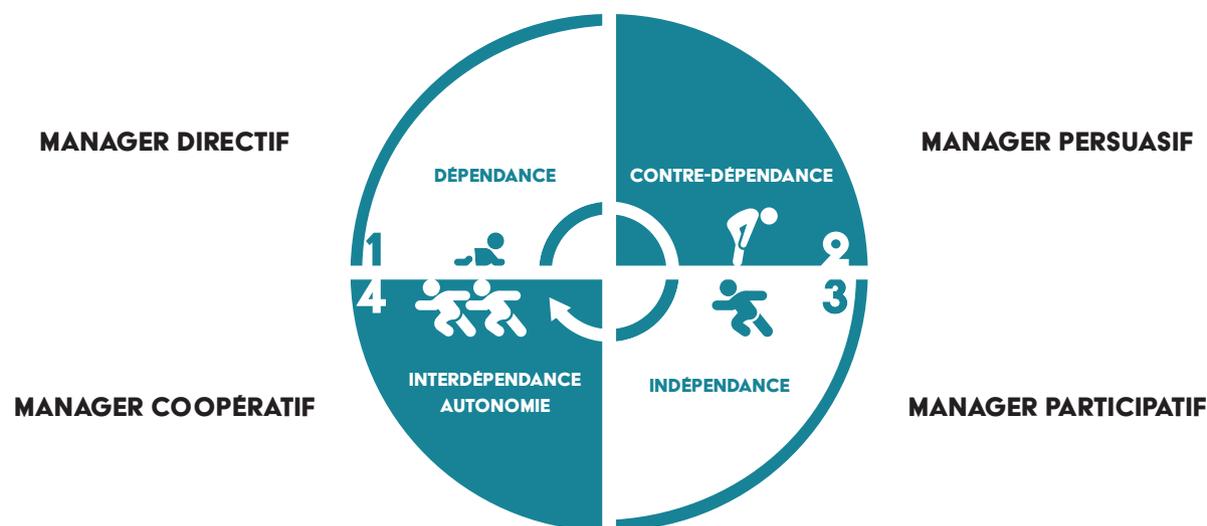
## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour apporter plus d'autonomie à vos équipes,
- pour tendre vers plus de décisions en mode coopératif ou participatif,
- pour préparer et planifier la montée en compétences d'un professionnel.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En consultant et en s'appuyant sur les 4 phases du cycle de l'autonomie.

- phase 1 : Le stade la dépendance
- phase 2 : Le stade la contre-dépendance
- phase 3 : Le stade l'indépendance
- phase 4 : Le stade l'interdépendance (autonome)



### PHASE 1 : DÉPENDANCE

C'est une phase de soumission. En tant que manager, vous êtes responsable des choix, des actions et des résultats de la personne dépendante. Le mode de décision le plus souvent appliqué sera donc le directif.

Exemple : un professionnel junior ou récemment embauché doit s'adapter à l'organisation (ses codes, les méthodes de travail, les fonctionnements...).

### PHASE 2 : CONTRE-DÉPENDANCE

Cette phase est celle de la rébellion, du rejet en bloc de ceux dont la personne était dépendante. Elle se caractérise par la colère, l'hostilité. Vous serez en mode directif persuasif.

Exemple : il peut s'agir du moment où ce même jeune embauché prend ses premières responsabilités et se positionne comme "sachant mieux que les seniors qui ne connaissent rien aux nouvelles méthodes et techniques"...

### PHASE 3 : INDÉPENDANCE

L'indépendance est la phase durant laquelle la personne est responsable de ses choix, ses actions et ses résultats. Vous serez en mode participatif pour les prises de décision.

Exemple : le jeune embauché est devenu compétent et peut faire l'expérience de son poste sans ressentir le besoin de partager ses expériences avec ses collègues ni de les solliciter pour obtenir leurs points de vue, leur expertise.

## PHASE 4 : INTERDÉPENDANCE

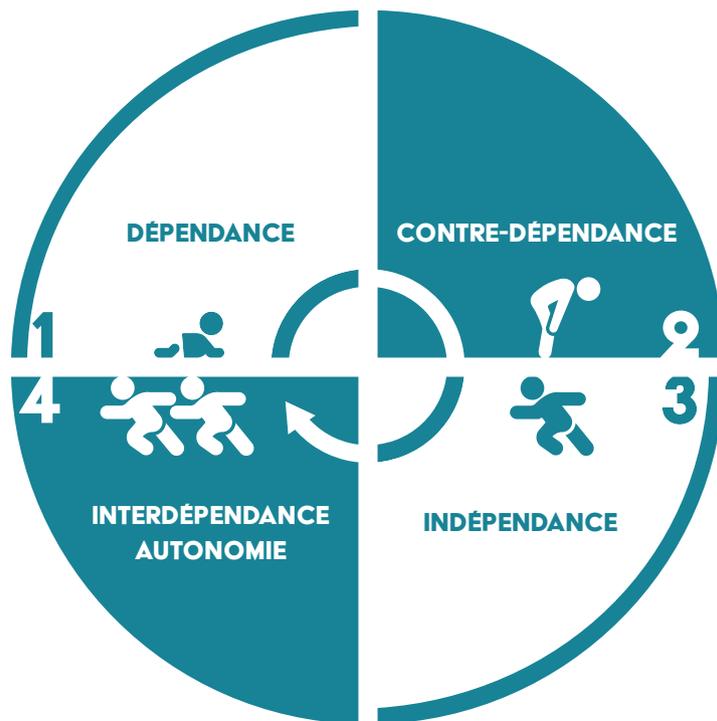
L'interdépendance est la phase du « nous ». Nous combinons nos talents et nos capacités pour créer quelque chose d'encore mieux. C'est une phase de maturité avancée. Vous êtes en mode coopératif avec le ou les professionnel(s) de votre équipe.

Exemple : le professionnel réalise qu'il peut s'appuyer sur la réflexion des autres en complément de la

## L'EXERCICE GUIDÉ

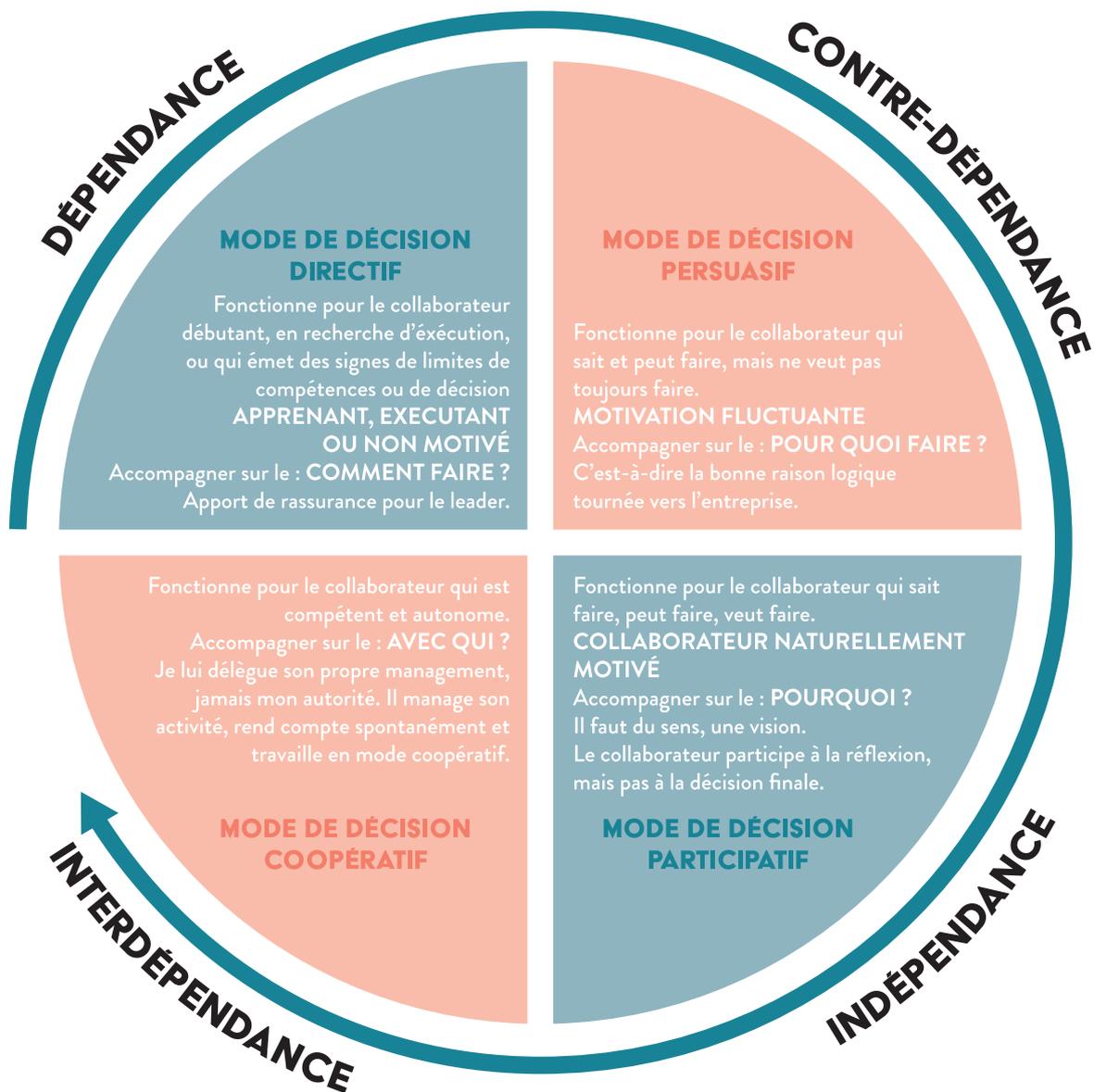
Positionnez vous sur la roue de l'autonomie, votre équipe (collectivement et/ou individuellement).

À cet instant, où en sont mes collaborateurs ?



Positionnez-vous sur la roue de l'autonomie, ainsi que votre équipe (collectivement et/ou individuellement).

À cet instant, où en suis je ?



# FICHE OUTIL "LA MONTÉE DE COMPÉTENCES"

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Accompagner la montée en compétences de votre équipe pas à pas.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour faire le point sur le besoin de formations,
- pour développer le potentiel de votre équipe,
- pour permettre à votre équipe d'élargir son champ d'action,
- pour aider un nouvel embauché à s'organiser efficacement dans son travail,
- pour déléguer...

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En découpant la montée en compétences en plusieurs étapes et en respectant l'ordre de ces étapes.

## L'OUTIL

**JE FAIS - TU REGARDES**

**ON FAIT ENSEMBLE**

**TU FAIS - JE REGARDE**

**TU FAIS - JE CONTRÔLE**

# FICHE OUTIL "L'A.I.C.V.R." ACCEPTER, IDENTIFIER, CREUSER, VÉRIFIER, RÉPONDRE

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

Vous permettre de (re)poser un cadre sécurisant en vous appuyant sur une vive émotion ou réaction.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

- pour permettre de (re)clarifier un cadre de travail,
- pour reposer les besoins de chacun liés à nos valeurs,
- pour faire le lien entre une émotion et un besoin individuel.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

En identifiant, dans un premier temps, l'émotion ressentie puis, par l'outil des 5 pourquoi, identifier la valeur touchée pour proposer ensuite un cadre sécurisant.

## L'OUTIL

L'AICVR, c'est créer de la valeur grâce aux réactions ou émotions vives. En tant que manager, vous devez pouvoir apporter une prise de recul aux professionnels de votre équipe. Pouvoir prendre de la hauteur avec eux pour relire une situation et définir ensemble ce que vous devez mettre en place pour sécuriser votre cadre de travail commun.

### ACCEPTER L'ÉMOTION

Faites en sorte de ne pas rejeter l'émotion du professionnel.

### IDENTIFIER L'ÉMOTION

Vous pouvez échanger avec le professionnel pour valider avec lui son émotion ressentie au moment de l'événement.

## CREUSER LES INFORMATIONS

Identifiez la valeur touchée, en posant 5 fois la question “pourquoi ?”.

## VÉRIFIER EN FAISANT UN LIEN AVEC LA VALEUR IMPACTÉE

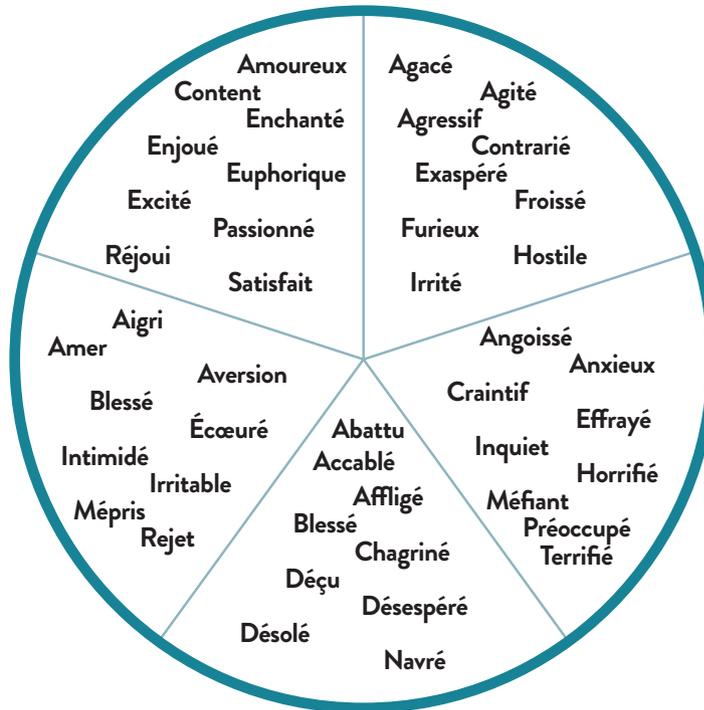
Reformulez ce que vous avez entendu et validez avec le professionnel le lien entre l'événement, l'émotion et la valeur touchée.

## RÉPONDRE EN POSANT DES CADRES SÉCURISANTS

Proposez de (re)poser un cadre sécurisant permettant de ne plus susciter de vives émotions.

## L'EXERCICE GUIDÉ

Exercez-vous en identifiant une émotion qui a été générée lors d'une action



Puis traversez l'outil A.I.C.V.R.

<b>ACCEPTER</b>	
<b>IDENTIFIER</b>	
<b>CREUSER</b>	
<b>VÉRIFIER</b>	
<b>RÉPONDRE</b>	

# FICHE OUTIL "CNV" (COMMUNICATION NON VIOLENTE) OU "OSBD" (OBSERVATION, SENTIMENTS, BESOINS, DEMANDE)

## POURQUOI, À QUOI SERT CET OUTIL ?

C'est une communication qui permet d'établir des relations authentiques, qui facilitent la prise en compte des besoins de chacun dans un climat de respect mutuel. La CNV met en évidence que :

- tout ce que nous faisons, adroitement ou maladroitement, est motivé par une tentative de répondre et satisfaire nos besoins fondamentaux,
- nous partageons tous les mêmes besoins,
- ce sont les stratégies pour les satisfaire qui diffèrent et parfois, nous éloignent.

## QUAND UTILISER CET OUTIL ?

Une demande en CNV est une stratégie pour tenter de satisfaire un besoin et faire évoluer une situation insatisfaisante. Elle peut se pratiquer de 3 manières : l'auto-empathie, l'écoute empathique et l'expression honnête.

## COMMENT UTILISER CET OUTIL ?

Il y a deux grands types de demande en CNV :

- demande de connexion / reformulation
- demande d'action

La demande découle logiquement du besoin prioritaire du moment. Et pour qu'elle ait des chances d'être entendue comme une invitation à coopérer et non pas comme une exigence à laquelle on devrait se soumettre, elle doit être :

**C** = Concrète

**R** = Réalisable

**A** = Au présent

**P** = Positive

**P** = Précise

**O** = Ouverte, négociable. Elle accepte un non.

La demande est adressée à votre interlocuteur ou à vous-même.

Pour qu'une demande ait des chances de transformer la situation, dans le respect des besoins de chacun, elle doit découler logiquement du besoin prioritaire de la personne qui la formule.

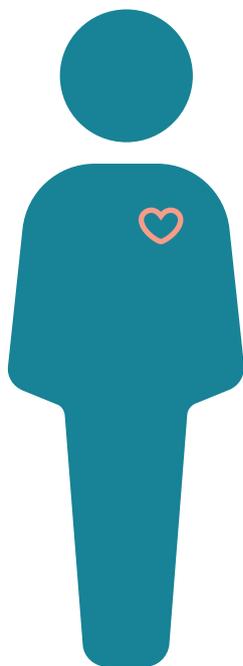
Vous êtes donc invité, avant de formuler une demande, à :

- vérifier que vous avez conscience que l'autre est un être humain avec qui vous partagez les mêmes besoins mais que vous n'avez peut-être pas les mêmes stratégies pour y répondre. Et que c'est ok.
- vérifier que vous vous sentez disposé à privilégier la qualité de la relation avant le résultat (sans nécessairement oublier le résultat).

Autrement dit, vérifier l'intention que vous avez au moment de parler et formuler votre demande :

- avoir raison, soumettre l'autre à votre volonté ? ou
- coopérer, vivre et travailler dans des relations apaisées où chacun est pris en compte dans ses besoins et son humanité (atouts et défauts).

## LES 3 OUTILS DE L'OSBD



O



**OBSERVER** les faits et les distinguer des pensées, croyances, savoirs, souvenirs.

S



Reconnaître, accueillir ses émotions, **SENTIMENTS** et ressentis corporels comme des signaux.

B



Reconnaître, ses **BESOINS** fondamentaux, valeurs et aspirations.

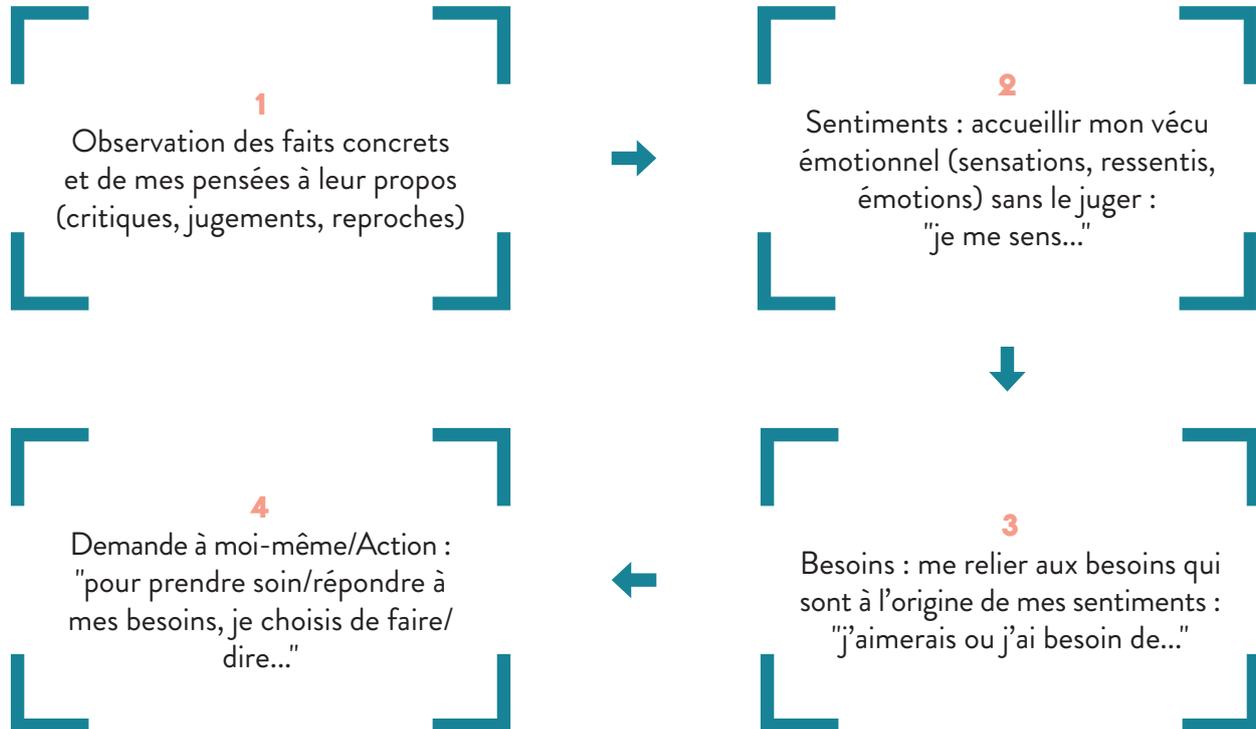
D



Faire des **DEMANDES** qui invitent à l'action et à la coopération, se mettre en mouvement.

## 1 • AUTO-EMPATHIE

Accueillir et clarifier ce qui se passe en moi, ici et maintenant  
Prendre soin de soi avant d'agir/parler  
Accueillir ce que je vis sans jugement ni critique



Cela consiste à, face à une situation qui nous bouscule ou réveille des émotions intenses et désagréables :

1. Face aux faits ou paroles qui ébranlent ou bousculent : respirer, ralentir,
2. Porter son **attention** vers l'intérieur, vers soi : identifier ses **pensées** (jugements, a priori, croyances, etc.), identifier ses émotions, ressentis, **sentiments**,
3. Accueillir avec bienveillance ce qu'il se passe en soi, sans le juger ni se blâmer,
4. Identifier les **Besoins** Humains Fondamentaux sous-jacents et qui sont absents ou insatisfaits,
5. Voir ce que l'on peut faire pour répondre à ces besoins (**demande**).

## 2 • EXPRESSION HONNÊTE

Dire avec clarté ce qui se passe en moi sans critique, reproche ou jugement

1

Observation : citer les faits concrets : "quand je vois... j'entends..., je me souviens..."



2

Sentiments : exprimer comment on se sent par rapport à ces faits : "je me sens..."



3

Besoins : nommer les besoins qui sont à l'origine de mes sentiments : "parce que j'ai besoin de..."



4

Demande de connexion ou d'action. Formuler une demande : "serais-tu d'accord de...?"

Pour une qualité de relation qui favorise la confiance et le dialogue.

Elle se pratique après l'auto-empathie et après avoir clarifié son intention et vérifié qu'il s'agit de consolider le lien pour collaborer dans la durée.

1. Rappeler les faits de façon succincte,
2. Exprimer ce que nous avons éprouvé (**sentiments**) ou éprouvons maintenant,
3. Dire ce qui est important pour nous (**Besoins** Humains Fondamentaux) dans la situation, ce à quoi nous aspirons, sans critique, ni reproche ou jugement à l'égard de l'autre,
4. Formuler une **demande** de connexion et/ou une demande d'action.

### 3 • ÉCOUTE EMPATHIQUE

Accueillir avec bienveillance ce qui se passe en l'autre  
Écouter et accueillir avec bienveillance (sans jugement) les  
sentiments et besoins de l'autre

1

Observation : citer les faits  
concrets : "quand tu vois... tu  
entends..., tu te souviens de..."



2

Sentiments : exprimer sous forme  
de question, comment j'imagine  
que l'autre se sent par rapport à  
ces faits : "est-ce que tu te sens..."



3

Besoins : nommer sous forme de  
question, les besoins que je pense  
être à l'origine de ses sentiments :  
"parce que tu aimerais/as besoin..."



4

Demande de connexion : inviter  
l'autre à préciser ce qu'il vit : "est-ce  
c'est ça... ?"

Écouter avec empathie c'est :

1. Prêter toute son **attention** à l'autre, sans chercher nécessairement à comprendre le problème ou la situation ou à chercher une solution,
2. Écouter avec **curiosité**, libre de tout a priori, préjugé, d'interprétation ou d'évaluation sur la situation ou l'autre,
3. Focaliser son écoute sur les **sentiments** et les **besoins** derrière les mots,
4. Ne pas essayer de conseiller, de consoler ou de convaincre,
5. Ne rien prendre pour soi, personnellement.

## L'EXERCICE GUIDÉ

### TRAME D'EXPRESSION HONNÊTE EN OBSD

#### OBSERVATIONS

Décrire les faits, paroles, gestes de la situation sans interprétation, jugement ou reproche.  
Quand je vois/j'entends...

---

---

---

#### SENTIMENTS

Exprimer avec des mots adaptés votre ressenti en lien avec les faits.  
Je me sens/j'éprouve/je ressens...

---

---

---

#### BESOINS

Exprimer ce qui vous semble manquer ou encore mieux, ce à quoi vous aspirez dans cette situation.

Parce que j'aimerais.../j'ai besoin de...

Parce que ce qui m'importe c'est...

---

---

---

#### DEMANDE

Formuler une demande de connexion (reformulation)

Comment tu te sens ou tu reçois ce que je te dis ?

---

Ou une demande d'action

Est-ce que tu serais d'accord pour...

Est-ce que tu veux bien...

---

## FICHE OUTIL "LES COLLECTIFS APPRENANTS"

Les collectifs apprenants s'appuient sur les outils de formation. L'objectif est que les professionnels puissent revisiter régulièrement les outils vus en formation pour les garder en tête et penser à les utiliser quand ils en ont besoin.

### INTENTION DES COLLECTIFS APPRENANTS

- Capitaliser sur les sessions de formation
- Entretenir la dynamique positive et apprenante

### OBJECTIFS DE L'OUTIL

- Ancrer la pratique managériale en vue de la coopération
- Intégrer les nouveaux managers

### CONCRÈTEMENT, COMMENT ÇA SE PASSE ?

- 10 minutes de connexion
- 10 minutes : présentation de situations individuelles
- 10 minutes : priorisation
- 1 heure : regard croisé des participants vers la résolution de la situation
- 15 minutes : flash outil
- 10 minutes : avec quoi je repars
- 10 minutes : ROTI (RETURN ON TIME INVESTED : retour sur le temps investi)
- 5 minutes : regard animation

### L'ORGANISATION

- Un Time Keeper
- Un Facilitateur pour s'assurer que tout le monde prend la parole et garder l'objectif en fil rouge

# FICHE OUTIL "LE SDMI" (SOLUTION DRIVEN METHOD OF INTERACTION)

## POURQUOI, À QUOI ÇA SERT ?

Le SDMI (Solution Driven Method of Interaction) est une méthode de communication orientée solution. Elle permet de mener une communication d'équipe efficace et responsabilisante, centrée sur la recherche de solutions plutôt que sur les problèmes.

La méthode comporte 8 thèmes et fait appel à de nombreux outils afin de favoriser les échanges directs, respectueux et clairs entre les membres d'une même équipe.

## QUAND ET COMMENT L'UTILISER ?

La méthode a été pensée pour être intégrée dans le fonctionnement d'une équipe, au quotidien. La posture professionnelle et les outils SDMI peuvent ainsi être mis à profit dans toutes les situations d'interaction entre collègues : qu'elles soient formelles ou informelles, duelles ou collectives.

Le SDMI propose également une méthodologie propre à la conduite de réunion, afin que ce temps puisse être axé sur la recherche de solutions, en veillant à mobiliser chaque acteur. C'est une méthodologie rigoureuse et dynamique, permettant des prises de décision rapides et efficaces dans un cadre sécurisant.

## INTÉRÊTS ET POSTURE DE LA MÉTHODE SDMI

- Partir du présent et envisager des solutions optimistes pour aujourd'hui et demain ;
- Ne pas se focaliser sur le passé et sur les « POURQUOI » ;
- Chercher ensemble des solutions gagnant-gagnant (ne pas chercher des coupables, des responsables) ;
- Simple, non jugeant et respectueux : prendre l'autre réellement au sérieux, dans toute son individualité ;
- Stimuler le passage à l'action (sans « forcer ») et prendre des décisions ;
- Posture responsabilisante et engageante ;
- Liberté d'expression sans conséquence négative pour les relations au sein de l'équipe ;
- Partir de la volonté présente (pas de volonté = pas d'action) ;
- On évalue en cours de route (et non à la fin) et on réajuste.

La méthode SDMI repose sur 5 questions permettant de clarifier son propos avant de l'exposer en équipe :

- 1. Quel est mon objectif ?** *Qu'est-ce que je cherche à atteindre ? Qu'est-ce que je veux ? A formuler positivement en identifiant précisément l'objectif.*
- 2. Quelle est ma position ?** *Quelle est ma responsabilité ? Qui peut décider ? Suis-je ou es-tu compétent pour ?*
- 3. Quelle est ma méthode de communication ?** *Suis-je clair, direct, respectueux, en posture d'adulte à adulte ?*
- 4. Comment puis-je m'y prendre ?** *Comment vais-je procéder pour atteindre mon but ?*
- 5. De combien de temps est-ce que je dispose ?** *De combien de temps ai-je besoin ou dont je dispose ? Date limite ?*

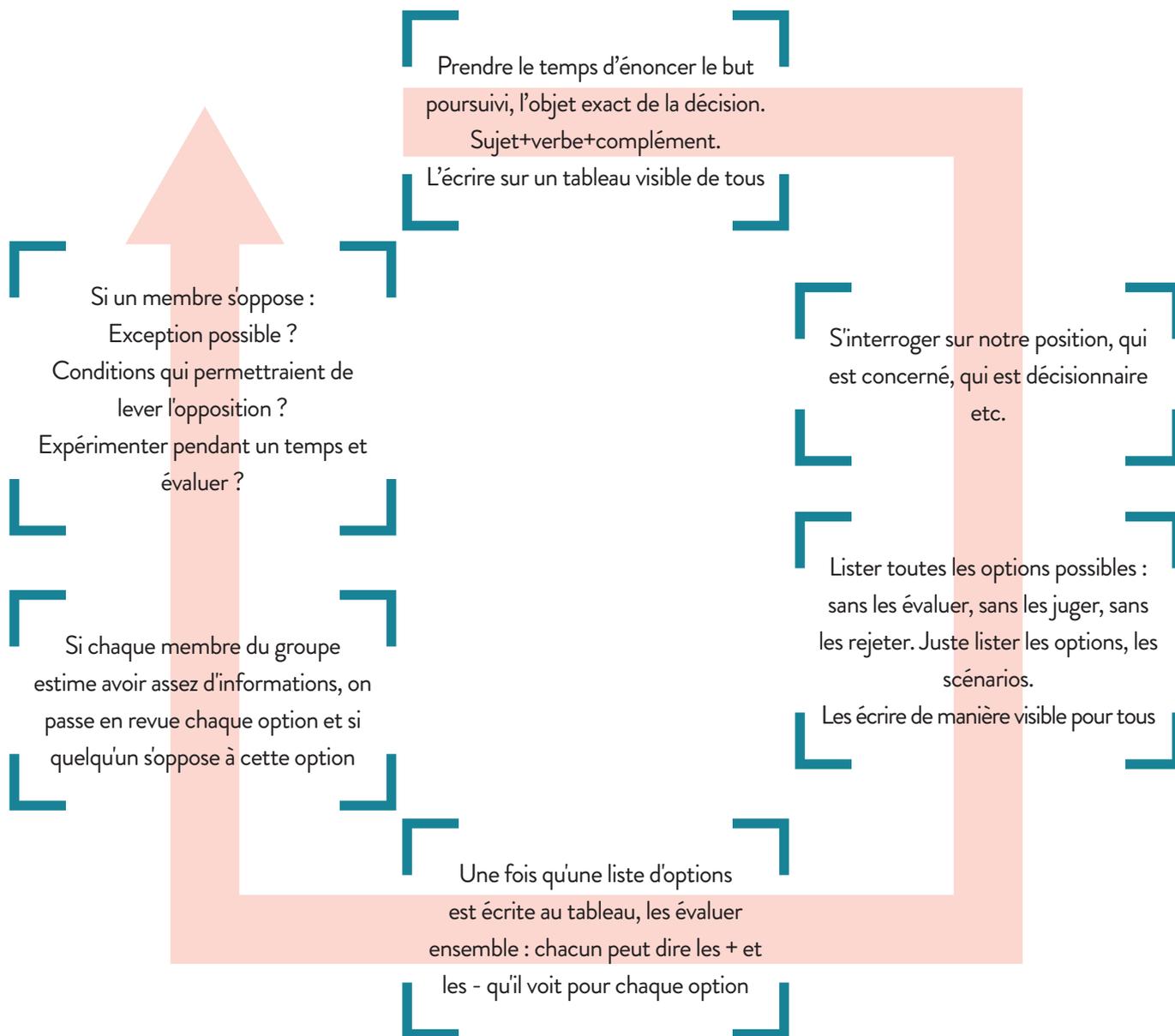
Elle s'appuie également sur plusieurs outils communs avec la Communication Non Violente, tels que le feedback ou le DESC.

## LES 8 MODULES DU SDMI

S'appuyant sur plusieurs outils communs avec la Communication Non Violente, la méthode SDMI aborde les modules suivants :

- Trouver une solution
- Faire un feedback
- Conduire une réunion
- Décider ensemble
- Apprendre entre collègues - le codéveloppement
- Se répartir des rôles
- Auto-évaluer l'équipe
- Conflits et divergences d'opinions

## PARTAGE D'OUTILS UTILISÉS EN SDMI, POUR LES RÉUNIONS, MAIS PAS QUE ... PRENDRE UNE DÉCISION ENSEMBLE



## EN CAS DE CHANGEMENTS

Le **GASI**, un support à la réflexion

Que souhaites-tu **G**arder ?

Que veut-on **A**méliorer ?

Que peut-on **S**upprimer ?

Que pourrions-nous **I**nventer ?

## S'EXPRIMER AVEC SOUPLESSE

Le **DESC**, pour mieux communiquer

**D**écrire les faits.

**E**xprimer son émotion, son besoin.

**S**uggérer une solution concrète.

**C**onclure, penser à des conséquences positives pour chaque interlocuteur.

## LE DESC

ÉTAPE	PRÉSENTATION	ILLUSTRATION
<b>D</b> écrire	Décrire les faits établis sans émettre de jugement et sans généraliser la situation	« Je constate que le courrier n'a pas été envoyé à 15h alors que nous nous étions mis d'accord pour qu'il le soit à 14h. »
<b>E</b> xprimer	Exprimer son ressenti face aux faits. Expression du « je » uniquement, l'interlocuteur n'est pas visé	« Je me sens agacé car ce courrier doit être envoyé le plus tôt possible. »
<b>S</b> uggérer	Spécifier la solution attendue au problème rencontré. Il faut suggérer et faire suggérer les solutions possibles	« Quelles solutions me proposes-tu pour résoudre ce problème ? »
<b>C</b> onclure	Conclure positivement l'échange en mettant en avant les solutions trouvées et ce que cela implique pour chacun des interlocuteurs	« Nous allons pouvoir envoyer le courrier rapidement en faisant ceci, ... »

Cette méthode de communication est utile pour exprimer un désaccord et prévenir un conflit. Grâce au DESC, vous pourrez faciliter les échanges et diminuer le stress engendré par les situations tendues. C'est un outil de communication verbale utilisable facilement au quotidien.

En vous basant sur les faits et en exprimant votre point de vue, vous partagez votre ressenti de manière constructive sans rejeter la faute sur votre interlocuteur.

## LE CODÉVELOPPEMENT

Utiliser l'intervision pour soutenir un professionnel

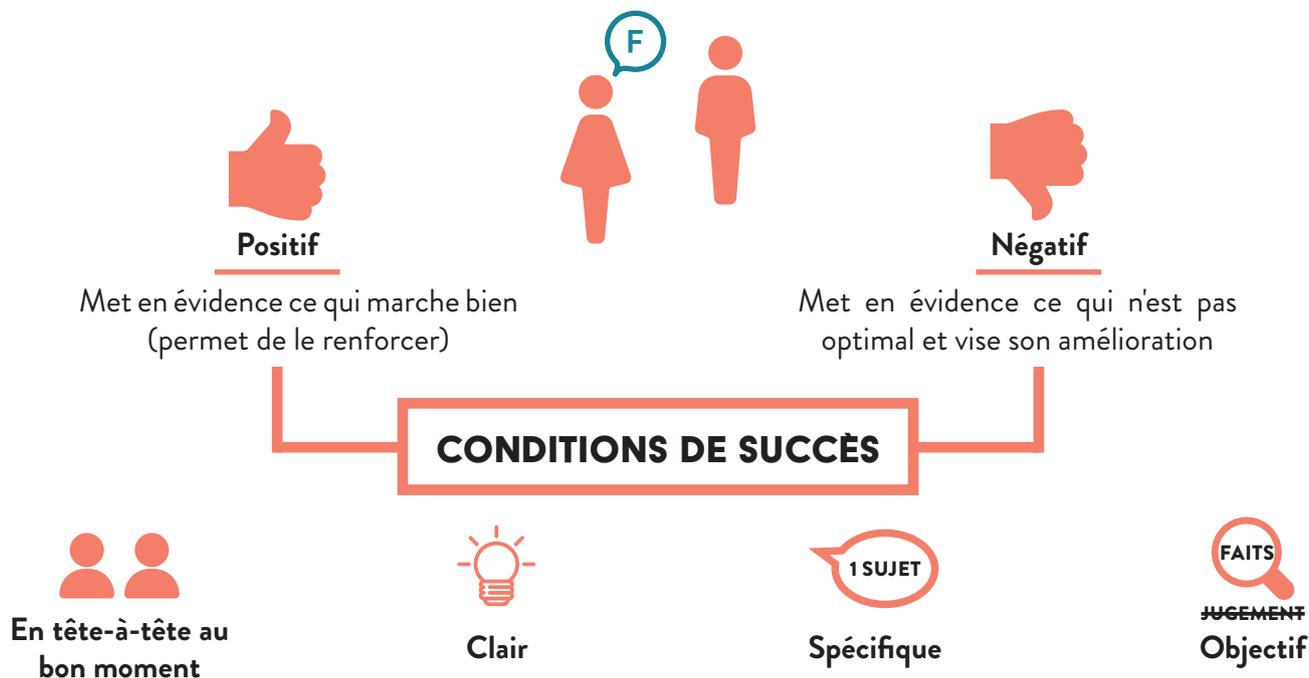
- Un professionnel dépose une situation.
- Chaque collègue peut poser une à deux questions de clarification.
- Chaque collègue fait part de sa solution ou de son conseil.
- Le professionnel ayant déposé la situation choisit la solution qu'il souhaite mettre en œuvre.

**ATTENTION, PAS DE DÉBAT ICI !**

# FEEDBACK

=

Retour d'une personne à une autre à propos d'une situation/comportement/travail réalisé/...



# FICHE OUTIL "LE CODÉVELOPPEMENT, OU CODEV "

## POURQUOI ?

- Clarifier son projet, sa problématique ou sa préoccupation du moment
- Approfondir sa compréhension de ses difficultés et points de blocage par la phase de questionnement
- Ouvrir sur de nouvelles idées ou solutions grâce à la consultation collective
- Définir un plan d'actions pour avancer concrètement
- Développer ses compétences relationnelles : écoute active, prise de parole, feed-backs
- S'engager auprès de son groupe pour ne plus repousser à plus tard ses actions
- Découvrir et partager de nouvelles pratiques
- Apprendre des autres et de soi-même.

## COMMENT ÇA MARCHE ?

- Le Codéveloppement s'exerce au sein d'un groupe volontaire et récurrent de 5 à 8 personnes qui se réunit mensuellement pour des séances de 3h, sur une durée de 6 mois minimum,
- A chaque séance, le groupe traite la problématique ou le projet du « client » volontaire du jour,
- Les autres participants jouent le rôle de « consultants » et l'aident à progresser, selon un processus structuré en six étapes, encadré par un « facilitateur » formé à la pratique et à la transmission du processus,
- Le Codéveloppement est basé sur la confidentialité, l'authenticité, le respect, la bienveillance, l'écoute et la co-construction,
- Une séance d'ouverture permet la présentation du processus par le facilitateur et la constitution définitive du groupe. Il y a autant de séances que de participants afin que chacun puisse être client, ainsi qu'une séance de clôture pour ancrer les apprentissages et les plans d'actions de chacun,
- À l'issue d'une session de 6 à 8 mois, les participants ont intégré le processus et sont susceptibles de faciliter de nouveaux groupes à créer.

## LES 6 PHASES DU CODEV (ET DU FLASH CODEV)

- 1 Exposé d'une problématique, d'un projet ou d'une préoccupation
- 2 Clarification : questions d'information factuelles
- 3 Contrat : résultat espéré et type de consultation souhaitée
- 4 Consultation : questions réflexives et suggestions pratiques des consultants
- 5 Synthèse des propositions et plan d'actions
- 6 Évaluation des apprentissages, régulation de la séance et apport flash si nécessaire



# CONCLUSION

FAIRE PREUVE DE DISCERNEMENT, INDIVIDUELLEMENT  
ET COLLECTIVEMENT

La transformation culturelle que le GAPAS opère est un enjeu de taille qui nous demande d'être individuellement et collectivement vigilants à nos attitudes (envers nous-mêmes et avec les autres).

Il est important d'intégrer le fait que tout le monde ne sera pas au même rythme et que nos retours collectifs demanderont des ajustements bienveillants, jusqu'à ce que ces nouvelles pratiques professionnelles deviennent "automatiques".

Dans cette optique, et pour que notre collectif apprenant reste soudé, souple et agile en phase de transition, nous devons individuellement et collectivement :

- faire preuve d'**EXEMPLARITÉ** dans nos comportements comme gage de responsabilité partagée,
- nous accorder et valoriser le droit à l'erreur dans nos apprentissages comme source d'amélioration,
- nous attacher à communiquer en créant, dès demain, des **RITUELS** propres aux équipes et individus.

En écrivant ce document, nous avons conscience du chemin parcouru. Nous pouvons d'ores et déjà être fiers d'avoir entrepris autant de "petits pas" vers notre objectif d'inclusion.

En clôturant cette deuxième version de notre document de référence interne "La coopération au GAPAS", nous ressentons une immense gratitude envers notre collectif, qui porte la volonté et l'énergie de rendre possible ce projet.

Alors

# MERCI !

Car c'est ensemble que nous y arriverons.





**GAPAS**

87 rue du Molinel Bâtiment D, 2e étage  
59700 MARCQ-EN-BARŒUL

Tél. : 03 20 99 50 80

[contact@gapas.org](mailto:contact@gapas.org)

[www.gapas.org](http://www.gapas.org)



**W**valeurs&valeur