

Auto-portrait d'une organisation

Cette animation est inspirée de la méthode « Wholistic Goal-setting Mandala » élaborée par Robina McCurdy (méthode également connue en tant que Mandala holistique). Par rapport à la méthode originale, certains aspects sont épurés, d'autres complexifiés.

J'ai testé cette méthode à plusieurs reprises avec des équipes de travail et avec des groupes associatifs, mêlant salariés, bénévoles, partenaires... et à chaque fois, nous avons été surpris par la puissance de la méthode et la clarté du résultat obtenu en peu de temps (2 à 3 heures).

Informations pratiques

Durée nécessaire : 2 à 3 heures

Nombre de personnes : de 5 à 20

Avantages

- donne une vision complète de l'organisation (des valeurs jusqu'aux projets concrets)
- nécessite peu de temps
- les personnes repartent avec une vision partagée de leur structure

Inconvénient

- Le résultat écrit est synthétique alors qu'il est le fruit de nombreux échanges : cette richesse vécue n'est pas évidente à transmettre aux personnes absentes (voir paragraphe ci-dessous « [Après l'animation : rendre visible la photographie](#) »)
- Pas toujours bien adapté aux organisations complexes, dont les projets sont transversaux.

Matériel

Legos

Feutres

Papiers de 3 couleurs différentes (papiers libres ou post-it)

Ficelle (prévoir 5m pour être tranquille)

Déroulement

Préparation

Au sol, représenter un rond. J'utilise souvent une ficelle pour cela, car je peux l'ajuster assez facilement le diamètre. Mais il est tout à fait possible de tracer un rond à la craie au sol par exemple.

Introduction

Expliquer l'exercice dans son ensemble : « on va peu à peu remplir les 3 cercles : d'abord les valeurs, puis les principes, et enfin les actions. »

Expliquer brièvement ce que recouvrent ces 3 termes :

- Valeurs : l'éthique et la raison d'être de l'organisation. Pourquoi existons-nous ? Quels sont nos valeurs ? Quel modèle souhaitons-nous promouvoir ?



- Principes / Attitudes : ce sont la façon dont nous mettons en œuvre nos valeurs, nos principes pour agir. On y retrouve parfois des attitudes individuelles ou collectives.
- Actions : ce sont les projets concrets menés par notre organisation, actuels ou en préparation (ou projets passés à ré-activer). C'est la « partie visible » de l'organisation.

Énoncer des règles de facilitation du groupe:

- exercice basé sur la diversité des points de vue donc le respect de la parole est indispensable
- accueillir avec bienveillance les avis et positions d'autrui
- essayer d'écouter, essayer de comprendre plutôt que convaincre
- liberté de mouvement, ne pas hésiter à se lever, à bouger
- plus d'autres à votre convenance !

Étape 1 : cercle « valeurs et éthique »

1.1 Réflexion individuelle

Distribuer les papiers/post-it d'une même couleur.

Les participants disposent de 10 minutes (en silence) pour se recentrer et écrire sur ces papiers ce qu'ils estiment être des éléments fondamentaux du groupe : quelle est notre raison d'être ? Quels sont les valeurs que nous défendons ?

Écrire un mot (ou à défaut une phrase courte) sur un papier (1 idée par papier)

Il n'y a pas de limite au nombre de papiers par personne.

Qu'entendons-nous par « valeurs » ? Ce sont des éléments stables, qui évoluent assez peu au cours de la vie de l'organisation/du groupe. Ce sont eux qui ont motivé l'engagement des personnes et souvent la création de la structure.

1.2 Mise en commun

Sur la base du « pop-corn », chacun-e présente ses papiers et explique en quelques mots le sens de ce qu'il/elle a écrit.

Lorsqu'une autre personne a un papier similaire ou lié, elle abonde dans le même sens ou complète en donnant une nuance.

L'animatrice-teur modère les échanges, récupère les papiers au fur et à mesure qu'ils sont exprimés et les place dans le rond central « valeurs », en essayant de rassembler les papiers similaires.

Bonus « représenter les valeurs les plus partagées »

Si un regroupement comporte 5 papiers identiques, on pourra empiler 5 légos afin de donner une représentation verticale.

Lorsque tous les papiers ont été verbalisés, l'animatrice-teur doit vérifier 2 choses auprès du groupe

- Les valeurs importantes pour ce groupe/organisation figurent-elles bien dans le cercle ? (Si non, il est possible d'en ajouter, avec modération)
- Avant de passer au cercle suivant, validons ce 1^{er} cercle : êtes-vous bien d'accord avec ces valeurs ? Y-t-il un veto sur une ou plusieurs valeurs ?

Remarque : cette étape des « valeurs » peut paraître rébarbative pour les personnes qui aiment le concret et l'action, mais elle est essentielle pour la suite de l'exercice d'une part, et surtout pour le



groupe d'autre part. En effet, ces valeurs pourront servir de « grille de lecture » des actions (nos projets sont-ils bien au service de nos valeurs?). Elle sera le cadre de référence du groupe.

Remarque : il arrive que certains papiers relèvent davantage des « principes » que des « valeurs ». L'animatrice-teur creuse la question avec la personne pour qu'elle précise son idée et voit avec le groupe si le papier doit rester dans le cercle « valeurs » ou si on le bascule par anticipation sur le cercle « principes ».

Étape 2 : cercle « Principes / Attitudes »

Ce cercle est souvent plus difficile à appréhender par les participants. Pour les y aider, on peut donner

- un exemple : « l'éducation populaire », le « faire avec plutôt que faire-à-la-place » sont des principes généraux. Ce ne sont ni des valeurs ni des projets concrets.
- Un conseil : exprimer ces principes avec des verbes à l'infinitif.

2.1 Réflexion individuelle

On distribue les papiers d'une autre couleur (que le cercle « valeurs »)

Comme pour l'étape 1, on procède en 2 étapes :

1. 10 minutes de réflexion individuelle où chacun-e pose ses idées sur les papiers (1 idée par papier)
2. Mise en commun et échanges

2.2 Mise en commun : organiser et segmenter

Durant la mise en commun, l'animatrice-teur récupère les papiers au fur et à mesure qu'ils sont exprimés oralement par les participants et les pose dans le 2ème cercle. Elle/il doit être alors particulièrement concentré-e pour organiser les papiers par pôles structurants. Ce travail est bien sûr flexible et évolue tout au long de cette Étape 2.

On peut utiliser des Legos pour matérialiser des segments (des parts de camembert) dans le 2ème cercle.

Remarque : le cercle « valeurs » ne doit pas être segmenté. On considère que les valeurs sont transversales et qu'elles guident autant les principes que les actions.

2.3 Validation de l'étape 2

Avant de passer à l'étape 3, on demande si les principes essentiels sont bien présents dans le cercle. Puis on demande au groupe si la répartition de ces principes en segments semble correspondre à leur représentation. En tant qu'animatrice-teur, on doit être conscient que le groupe peut remettre en question la répartition qu'on a faite durant cette étape 2. Il est important que le groupe valide collectivement cette segmentation.

Conseil : on peut d'ores et déjà prolonger les segments sur le 3ème cercle, afin de faciliter l'étape 3.

Étape 3 : cercle « Projets / Actions »

Ce dernier cercle est plus facile à appréhender, car il s'agit de lister les projets concrets, les actions visibles.

3.1 Réflexion individuelle

On distribue les papiers d'une 3ème couleur (autre couleur que les cercles « Valeurs » et « Principes »)

Comme pour les étapes 1 et 2, on procède en 2 étapes :

1. 10 minutes de réflexion individuelle où chacun-e pose ses idées sur les papiers (1 idée par papier)

3.2 Mise en commun

Durant la mise en commun, l'animatrice-teur récupère les papiers au fur et à mesure qu'ils sont exprimés oralement par les participants, et les place dans le segment qui correspond le mieux : une action viendra ainsi illustrer concrètement un ou plusieurs principes/attitudes.

Conseil : on peut prévoir un segment « Divers » au cas où des actions « météores » ne trouvent pas leur place dans les segments existants.

Remarque : si il y a beaucoup d'actions « divers », 2 interprétations possibles :

- les segments ne correspondent à la réalité de la structure et il faut les remodeler
- la structure souffre d'un manque de cohérence entre ses actions et ses principes.

Il est possible de compléter avec des nouveaux papiers (=nouvelles actions) autant que nécessaire.

A la fin de cette 3ème étape, il est intéressant que le groupe se mette d'accord sur des intitulés aux segments « principes-action »

Remarque : si une action concerne 2 segments, on peut la mettre à cheval. Si elle concerne 3 segments ou plus, on devra l'écrire sur 3 papiers différents qu'on posera dans les 3 segments concernés. **On atteint alors la limite de cette animation pour des projets complexes ou transversaux.**

Les bonus à la fin de l'étape 3

Il est possible de compléter ce 3ème cercle avec les actions futures ou souhaitées. On pourra notamment utiliser la méthodes des 3C « Conserver – Cesser – Créer », afin de discuter des actions et les prioriser selon 3 niveaux :

- Conserver : cette action doit être conservée ou bonifiée
- Cesser : on doit arrêter cette action, ou la modifier en profondeur
- Créer : cette action n'existe pas et pourtant elle serait pertinente, il faut la créer.

Afin de gagner en efficacité, on peut répartir cette analyse « 3C » en sous-groupe : 1 sous-groupe par segment, qui se charge de discuter de chaque action et de lui attribuer l'un des « C ». Un temps de restitution et débat en grand groupe est ensuite nécessaire.

Temps nécessaire pour le bonus des « 3C » : de 1h à 3h en fonction du nombre d'actions et du nombre de participants.

Pour conclure l'exercice

Ensuite, on peut faire une analyse de cette photographie avec les participants. Il faut bien expliquer aux participants que cette photographie et cette analyse sont valable aujourd'hui, et ne reflète pas forcément le passé ou le futur de la structure. Voici quelques questions pour guider cette analyse :

- Comment sont réparties les actions dans les différents segments ? >> *Montre sur quoi la structure se concentre en ce moment*
- L'un des segments est-il vide ou presque ? >> *Montre qu'aucune action ne vient concrétiser ce segment (pas prioritaire, ou pas assez de moyens...)*
- Si on a utilisé le bonus des 3C ci-dessus, on peut aussi analyser chaque segment au regard du nombre d'action à conserver, à cesser et à créer.

Après l'animation : rendre visible la photographie

C'est un enjeu important : comment faire en sorte que les personnes absentes le jour de l'animation s'approprient le résultat obtenu.

Le minimum : une photo

On prendra en photo le résultat :

- une photo d'ensemble
- et une photo de chaque segment

Cela permettra de garder des traces de ce travail.

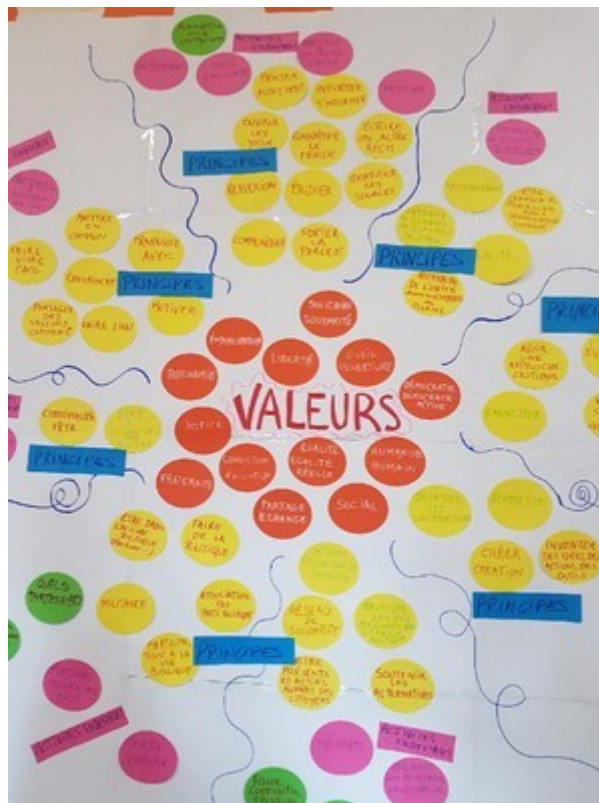




Photo de fin

La bonne idée : rendre le résultat visible et « beau »

Sous forme de facilitation graphique



Le même résultat sous forme plus visuelle

Sous forme numérique

Le rendu sur numérique demandera de saisir.

- un paragraphe sur les valeurs
- Puis un paragraphe par segment, c'est à dire qui rassemble les principes et les actions qui y sont rattachées