

IMPULSER UNE DYNAMIQUE RÉFLEXIVE

Revenir sur son action, l'analyser collectivement de façon ouverte, dénouer les bugs rencontrés est fondamental si l'on veut maintenir les conditions de la coopération inhérente à l'EFC : c'est la réflexivité. Cette fiche pratique, complémentaire des autres outils existants, vous en redonne quelques fondamentaux et vous propose une première amorce méthodologique pour engager votre organisation dans une démarche réflexive.

› RÉFLEXIVITÉ : AU DELÀ DU MIROIR !

La réflexivité renvoie à la capacité d'un groupe ou d'une structure à s'interroger sur ses modalités de travail et à les faire évoluer en animant des espaces de discussions dédiés, organisés et fondés sur le retour d'expériences. En d'autres termes, elle constitue une "prise de recul" qui permet de "revisiter" la démarche menée et de désamorcer les difficultés. Il ne s'agit pas d'une démarche d'évaluation a posteriori mais bien une dynamique globale à intégrer au fonctionnement de la structure.

La réflexivité permet d'atteindre plusieurs objectifs, symbolisés par l'acronyme DREAM :

- **Développer la coopération :** prendre le temps de revisiter les actions menées collectivement est essentiel pour entretenir les liens de coopérations au sein de l'équipe projet. En effet, porter attention aux "bugs", écouter l'autre en se mettant à sa place, stimule ou renforce la confiance. Ceci entretient l'envie de coopérer sur le projet et pourquoi pas sur d'autres.

- **Revenir sur TOUT ce qui s'est passé :** à chaque étape d'un projet, la démarche réflexive permet à chacun.e d'exprimer

et de reconnaître les non-dits, de disposer d'une vision qui soit élargie et empathique (se mettre à la place de ses "équipiers").

- **Évaluer la démarche :** la réflexivité contribue à une évaluation plus fine, au-delà des indicateurs de résultats déjà suivis. Elle peut révéler notamment des impacts qualitatifs et humains qu'il ne faut pas négliger et crée les conditions d'une meilleure reconnaissance du rôle joué par chacun.e.

- **Améliorer les pratiques de travail :** la réflexivité n'est tournée vers le passé qu'en apparence. En réalité, ce travail commun permet d'identifier les points d'amélioration pour une montée en compétence collective : innovations organisationnelles, professionnalisation des équipes, espace de créativité...

- **Manager l'humain :** offrant un espace pour s'exprimer sur son rôle et ses ressentis, la réflexivité est un véritable facteur de qualité de vie et de santé au travail. Elle contribue à un alignement entre les aspirations des individus et leurs pratiques réelles, pour éviter toute perte de sens dans une organisation.

L'animation d'une telle démarche requiert d'y consacrer du temps. À première vue, on pourrait croire que ce n'est pas prioritaire. Et si prendre le temps de la réflexivité se révélait être une occasion de gagner en qualité de travail et d'inouveler et donc, in fine, de gagner du temps ? C'est notre conviction !

ACTION
STARTER
DECLICAPPORT DE
CONNAISSANCES

MÉTHODE

CITATION

“ Le travail réel ne correspond jamais au travail prescrit. Il y a toujours un écart. Il faut donc revenir dessus. ”

*Christian du Tertre,
ATEMIS*

LE CHIFFRE

20%

Une organisation pleinement engagée dans une logique réflexive peut lui accorder jusqu'à 20% de son temps.

› ANIMER LA RÉFLEXIVITÉ DANS MON ORGANISATION

1 - QUELQUES CONSEILS AVANT DE SE LANCER

Au delà d'une pratique ponctuelle sur un projet précis, l'enjeu est de **faire de la réflexivité un véritable "mode de faire" et de management** qui s'applique à l'ensemble de son organisation et à son fonctionnement.

Toutefois pour démarrer, nous vous proposons ici **une séance "de premier niveau" afin de vous familiariser avec le concept**, vous approprier sa logique et comprendre les effets bénéfiques que cela peut générer.

Pour vous initier à la réflexivité, nous vous conseillons de **choisir un projet "réussi"**. Même si les objectifs de ce dernier ont été atteints, il y aura eu sans nul doute des difficultés au cours de sa réalisation. Il s'agira d'ailleurs de revenir sur ces difficultés, de leur offrir un espace d'expression !

Commencez en petit comité (3-5 personnes). Trouvez une période adéquate,

quitte ensuite à renouveler la démarche à plusieurs reprises, au fur et à mesure de la vie du projet et de ses améliorations/problématiques... et de votre expérience de la réflexivité !

Dès lors, organiser une séance de réflexivité nécessite un contexte de travail propice. **Quatre conditions** doivent être remplies :

- Installer un climat de bienveillance dans l'équipe projet et assurer la confidentialité des échanges.
- Animer la démarche, autant que possible, par une personne tierce qui ne soit pas "juge et partie".
- S'entendre sur le fait qu'il faut raconter l'histoire réelle, voire officielle. La parole doit être vraie.
- Privilégier l'absence de relations hiérarchiques ou de concurrence dans le groupe (au moins pour cette séance de premier niveau).



POUR EN SAVOIR PLUS



consulter notre [vidéo explicative!](#)

NOTE IMPORTANTE

Il n'existe pas une seule méthode "type" pour en garantir le succès. Selon votre contexte et vos habitudes de travail, **vous pourrez adapter la méthode ou chercher à approfondir la démarche**. Par exemple, s'il existe des conflits majeurs à l'interne de votre structure, il ne faut pas hésiter à d'abord **se former et à s'appuyer sur des tiers-extérieurs...**

À ce titre, la communauté de travail réunie autour du [Club Noé](#) peut vous y aider !

2 - PROPOSITION DE DÉROULÉ MÉTHODOLOGIQUE À TESTER !

Dans cette méthode, il s'agit de repartir du processus de production d'un projet ou d'une action, et de revenir sur l'expérience "vécue" par chacun.e, et non pas sur la gestion de projet en elle-même. On s'attachera donc à révéler : le rôle et le travail de chacun.e (celui prévu et celui effectif), les ressentis, la qualité des articulations entre les personnes...

CONSIGNES TRANSMISES

PAR L'ANIMATEUR/TIERS-EXTÉRIEUR

- Faire preuve d'une écoute bienveillante
- Ne pas réagir à chaud aux propos des autres participant.es.
- Ne pas juger les propos des autres participant.es.



MATÉRIEL

- Feuilles A3 ou tableau blanc pour reconstituer la frise chronologique de votre projet
- Post-it de différentes couleurs, feutres...
- Feuille/matrice de synthèse avec les items suivants pour l'animateur.trice : Titre du projet, Date de la réunion, Participant.es, Surprises, Points de débat, Synthèse des réussites, Enseignements à tirer.

SÉQUENCE 1

● Intention :

Installer les conditions favorables à l'expression de chacun.e et à une posture d'écoute.

● Contenu :

- Rappeler l'objectif de la séance et les consignes.
- Chacun.e exprime en 2-3 min une "météo personnelle" (soleil, vent, pluie...) exprimant son état du moment (professionnel comme personnel) au démarrage de l'exercice.
- Les autres sont alors dans l'écoute.
- En fin de tour de table, prendre 5 min pour accueillir ce qui a été exprimé.



SÉQUENCE 2

● Intention :

Avoir une vision collective du projet .

● Contenu :

- Chaque participant.e prend 5 minutes pour résumer le projet par écrit : "En cinq lignes, résumez le projet et ses objectifs".
- Restitution orale des résumés.
 - Synthèse par l'animateur.trice de l'action menée.



SÉQUENCE 3

● Intention :

- Identifier le(s) rôle(s) de chacun.e.
- Visualiser le projet sous forme de frise, support au reste des échanges.

● Contenu :

- Mise en place d'une frise, au centre de la table (ou sur un tableau), de l'émergence à la conclusion du projet.
- Chaque participant.e explique alors son rôle à chaque étape en plaçant un ou des post-it sur la frise.
- Ajout collectif des contributions notables d'acteurs qui ne participent pas à la séance.

NB : L'élaboration de cette frise n'est pas un moment de débat, la subjectivité doit être assumée lors de l'expression de chacun.e.

VARIANTE

L'animateur.trice a la possibilité de réaliser les séquences 2 et 3 **lors d'entretiens individuels en amont** avec chaque participant.e pour "dégrossir" les échanges. Il s'agira alors d'en faire une synthèse, de la présenter au groupe puis de permettre à chacun.e de préciser ou compléter ce qui sera dit. **Cela peut permettre de réserver un peu plus de temps aux séquences 4 et 5.**



15 min

séquence

01

30 min

séquence

02

30 min

séquence

03

SÉQUENCE 4

● **Intention :**

- Distinguer ce qui relève du "fait" et ce qui relève du "point de vue".
- Mieux comprendre le positionnement de chacun.e.

● **Contenu :**

À l'aide de la frise :

- Tour de table sur les "surprises" : découvertes, étonnements...
- Tour de table sur les "zones de débat" : interprétations différentes, désaccords, problèmes d'articulations du rôle de chacun.e, organisation du temps...
- Synthèse des différences de points de vue.
- Ajustement de la frise en faisant évoluer la position et/ou le contenu des post-it.

À l'aide de la matrice :

En parallèle, l'animateur.trice note sur la matrice de synthèse les éléments marquants et les reformule au besoin.



SÉQUENCE 5

● **Intention :**

- Mettre en lumière des acquis et des premières pistes de résolution.
- Partager un ressenti sur l'utilité de la séance.

● **Contenu :**

- Révélation et mise en débat des premières des pistes de résolution face aux problèmes rencontrés (organisationnels, postures, méthodes de travail...).
- Synthèse par l'animateur.trice des réussites et acquis.
- Tour de table des "enseignements" que chaque participant.e tire de la séance.
- Conclusions sur la suite à donner à cette séance de réflexivité.

45 min

séquence

04

30 min

séquence

05

Fiche extraite de la boîte à outils "Voyage au centre des transitions économiques" - www.transitions-economiques.org



cerdd.org
contact@cerdd.org

