

**Titre de formateur de formateurs, d'enseignants et de cadres
pédagogiques**

SGEC/FORMIRIS

Bloc de compétence 5

Conseil et accompagnement d'équipes et d'organisations

**Accompagnement au changement d'une équipe
au sein de la Maison Des Jeunes et de la Culture Jean Macé**

Sandrine Pion

Pierre Champeix

Loïc Pagé

Référent écrit : Monique Lafont

Organisme de formation : Optim'hum

2021-2022

« Rien n'est permanent, sauf le changement ».

Héraclite

Sommaire

I- De la demande à l'élaboration.....	7
I-1- Une structure en changement	7
I-2- Un changement à accompagner	7
I-3- Analyse des besoins et de la demande	7
I-4- La problématique et les hypothèses des solutions	8
I-5- Le cahier des charges	8
II- L'accompagnement au changement	10
II-1- La première rencontre	10
II-1-a- Conception	10
II-1-b- Réalisation.....	10
II-2- La deuxième rencontre.....	11
II-2-a- Conception	11
II-2-b- Réalisation.....	12
II-3- La troisième rencontre.....	12
II-3-a- Conception	12
II-3-b- Réalisation.....	13
II-4- La quatrième rencontre	14
II-4-a- Conception	14
II-4-b- Réalisation.....	14
III- Analyse de la conduite du changement.....	16
III-1- L'accompagnement dans l'Apprentissage et la formation	18
III-1-a- L'écoute active et professionnelle	19
III-1-b- L'approche systémique : grille de référence de J. ARDOINO	20
III-1-c- L'analyse de pratique.....	22
III-2- Fred le manchot	23
III-3- L'analyse réflexive.....	24
IV- Transposition formation et finances	25

IV-1- Une formation transposable	25
IV-2- Des pistes de financements	26
IV-2-a- Les réseaux.....	26
IV-2-b- Les financements envisagés	26
Conclusion	27
V- Bibliographie.....	
VI- Formation et conférence	
VII- Annexes	
Annexe 1 Evolution de l'organigramme de la MJC Jean Macé	
Annexe 2 ANALYSE DU DYSFONCTIONNEMENT POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DIAGRAMME D'ISHIKAWA.....	
Annexe 3 Conclusion verbatim de Sandrine PION	
Annexe 4 Conclusion verbatim de Pierre CHAMPEIX	
Annexe 5 Conclusion Verbatim de Loïc PAGÉ	

Index des sigles

BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse de l'Education Populaire et des Sports

DEJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse de l'Education Populaire et des Sports

LTC : Les Trois Chemins

MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

ATA : animateur Technicien d'Activité

GAEP : Groupe d'Analyse d'Expérience Professionnelle

CA : Conseil d'Administration

DRAJES : Direction Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports

Rester acteur de votre parcours professionnel

Nous allons dans cet écrit, rendre compte de l'action mise en place en 2018, lors d'un accompagnement au changement de statut, de cinq collaborateurs, au sein d'une maison des jeunes et de la culture.

L'analyse de la conception et de la mise en œuvre d'un dispositif de formation, intervient dans le cadre d'un partenariat entre l'organisme de formation LTC (les Trois Chemins) et la Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) Jean Macé.

En septembre 2018, le directeur de cette dernière sollicite l'organisme LTC, afin de mettre en place un accompagnement pour la montée en compétences des 5 coordonnateurs des différents secteurs d'activité de sa structure.

Dans les formations aux techniques du spectacle ou même dans l'animation culturelle, les formateurs créent tout ou partie de leur ingénierie pédagogique et didactique.

Dans un premier temps le contexte de la réflexion est explicité.

Puis dans un deuxième temps, sa conception et sa mise en œuvre sont présentées.

Et dans un troisième temps interviendra l'analyse.

Enfin, nous verrons une transposition possible de la formation.

I- De la demande à l'élaboration

I-1- Une structure en changement

Les Trois Chemins est un organisme de formation qui est créé par une équipe pluridisciplinaire : Sandrine, Loïc et Pierre.

Loïc est intervenant terrain spécialisé dans le domaine culturel et social.

Pierre s'investi dans les réseaux, l'accompagnement au changement.

Sandrine conçoit les dispositifs pédagogiques et didactiques en termes de formation.

LTC a créé un partenariat avec la MJC (Maison des Jeunes et de la Culture) Jean Macé (Lyon VII). Ce partenariat permet à LTC de louer des locaux à un tarif avantageux, tout en rentrant dans le projet de structure de la MJC d'accueillir en son sein des formations d'éducation populaire.

En 2014, Le nouveau directeur prend la direction de la MJC, et met en place différentes transformations dans le fonctionnement de la structure.

LTC propose de dispenser des formations ou propose des séminaires en contrepartie d'une mise à disposition gratuite des locaux de la MJC pour les formations BPJEPS (Brevet Professionnel de la Jeunesse de l'Education Populaire et des Sports).

En 2017 et 2018, à la demande de la direction et de la responsable des activités, Loïc PAGE qui travaille à LTC, met en place des GAEP (Groupe d'Analyse d'Expérience Professionnelle) pour des ATA (Animateur Technicien d'Activité) afin de les aider à situer leur posture professionnelle dans le cadre d'une MJC, c'est-à-dire dans une structure d'Education Populaire.

De plus, depuis son arrivée à la tête de la MJC, le directeur a impulsé de nombreux changements (voir Annexe I).

Il sollicite donc LTC pour guider l'équipe de la MJC, vers ce qu'il souhaite, le changement, un changement pour l'émancipation et la valorisation de ses équipes.

I-2- Un changement à accompagner

En septembre 2018, le directeur nous explique qu'à la suite du diplôme obtenu par son directeur adjoint et de son départ vers d'autres responsabilités, il a pris la décision de ne pas le remplacer afin de réorganiser le fonctionnement de la structure et faire monter en compétences et en responsabilités certains de ses salariés.

Il nous explique l'organisation de la MJC :

La MJC est organisée en quatre pôles : Jeunesse Famille, Périscolaire et Extrascolaire, Culture, et Activités. Chacun de ces pôles bénéficie d'un coordonnateur (deux pour périsco et extrascolaire).

C'est donc auprès de ces 5 coordonnateurs qu'il nous est demandé d'insuffler une dynamique de transversalité afin de décroiser les secteurs perçus comme trop repliés sur eux-mêmes.

Il apparait également que de nombreux projets sont portés par les différents secteurs ou différents individus au sein de la structure mais qu'il n'existe pas de projets multisectoriels. Il n'existe d'ailleurs pas ou que très peu de liens entre ces pôles.

I-3- Analyse des besoins et de la demande

Le directeur fait une analyse précise et objective de ses salariés et du fonctionnement de sa structure.

Tout d'abord, il se demande s'il doit embaucher un autre directeur. Il prend donc la décision de ne pas le remplacer, et de partager les responsabilités aux 5 coordonnateurs.

Pour prendre cette décision, il pointe les ressources et compétences de l'association.

Du point de vue matériel, il y a la trésorerie, la capacité de financement et le fond de roulement, c'est à dire l'ensemble des flux financiers. D'une part les subventions des collectivités territoriales et les cotisations des adhérents.

Il existe déjà une plateforme informatique et un padlet existants.

En ressources humaines, il y a 5 coordonnateurs qui peuvent monter en compétences, les animateurs techniques d'activité et les bénévoles.

En ressources immatérielles, il y a les compétences, le savoir-faire et les valeurs de tous les acteurs qui se trouvent au sein de la MJC.

Toutefois, la question se pose de savoir si ces salariés accepteront le changement ?

Comment installer et ancrer ce changement au sein de l'association ?

A la suite d'échanges informels avec les 5 coordonnateurs, le directeur a pu vérifier qu'ils sont tous demandeurs afin de développer des projets en communs et de changer, ou d'ouvrir leur fonctionnement vers de nouvelles pratiques plus transversales.

Toutefois, en termes de rayonnement transversal des secteurs, l'organisme LTC ne connaît pas, d'une part, réellement quels sont les rapports déjà existants entre les différents pôles et entre les coordonnateurs.

Les besoins individuels et collectifs des coordonnateurs devront donc être évalués au fil de l'eau.

I-4- La problématique et les hypothèses des solutions

Comment insuffler la dynamique nécessaire à la montée en compétence des coordonnateurs, dans un dispositif qui ne soit pas trop chronophage ?

La notion de transversalité étant le réel objectif du directeur, ce terme peut être porteur de représentations trop fortes de changement. Par exemple, une restructuration de la structure sans tenir compte des salariés.

Aussi, nous, LTC, proposons de formuler la formation « officiellement » sur le développement de projets inter secteurs sans faire apparaître le terme de transversalité de manière ostensible : le besoin de changement et d'innovation doit être partagé avec les salariés, les bénévoles et les administrateurs.

La principale problématique est donc de trouver comment permettre à chaque participant de devenir acteur du changement. Comment faire en sorte qu'il en devienne l'initiateur afin de se l'approprier.

La conception des séances au « fil de l'eau », afin de s'adapter aux objectifs qui eux mêmes pourraient évoluer au cours de l'action de formation, semble donc nécessaire. Cette méthode de suivi des évolutions de terrain, très forte, doit également permettre une grande implication des coordonnateurs, et pouvoir maintenir leur motivation.

I-5- Le cahier des charges

A l'issue des différents échanges avec le directeur, il est décidé que la formation devra se dérouler dans les locaux de la MJC afin de ne pas ajouter des temps de déplacement aux salariés.

Nous proposons au directeur une formation sur 4 demi-journées susceptibles d'insuffler la dynamique recherchée.

La question financière prendra en compte le fait que cette session interviendra dans le cadre du partenariat signé avec la MJC. Celui-ci permet à LTC de bénéficier de mise à disposition

de salles pour la formation BPJEPS en contrepartie de formation pour les personnels de la MJC. Nous vérifions cependant chaque année que cet accord est équilibré.

L'élaboration de chaque séance se fera de façon fluide car il est difficile de prévoir en amont le chemin qu'emprunteront les coordonnateurs, ni même réellement l'objectif final de ces rencontres. Cette méthode de co-construction permet le changement et l'innovation sans la rupture : "le chemin se fait en marchant » de Machado.

L'objectif pédagogique général énoncé est donc, de mettre en place et de développer des projets inter secteurs.

La grande force de cette formation étant l'adaptation aux besoins et aux objectifs des porteurs de projets, il ne faudrait pas que le cadre défini soit trop restrictif et inhibant.

La démarche est personnalisée en fonction des coordonnateurs à partir de leurs pratiques, ainsi que sur le fonctionnement de la structure.

Voici donc le cahier des charges proposé au directeur. Le montant de la formation servira essentiellement à vérifier l'équité du partenariat :

Montant théorique de la formation hors cadre du partenariat existant :

1 000 € la journée soit 2 000 € les quatre demi-journées.

Afin de poursuivre dans la mise en œuvre du changement, LTC propose un accompagnement avec 2 rencontres, après les quatre demi-journées de la formation.

C'est-à-dire, un rendez-vous fixé à 3 mois, puis à 6 mois après la dernière rencontre.

Le premier suivi se fera en présentiel. En effet, LTC étant sur place, le face à face est privilégié. D'une part, pour garder l'implication des coordonnateurs et ancrer le changement, et d'autre part, « pour garder le lien entre le changement, le travail et la vie quotidienne » dans le travail des coordonnateurs (Cf les 4 phases et les 8 étapes clé de Kotter (2008)).

A cette date d'échéance du premier suivi, sera évoqué, ce qui aura été mis en œuvre pour utiliser les outils informatiques existants.

Si les outils informatiques, ne sont pas encore disponibles, nous proposons de demander à un collaborateur interne, salarié ou bénévole, qui a des compétences en informatique de se pencher sur l'activation de la plateforme et du Padlet avec une date butoir pour le 15 juillet 2019. (soit 2 mois après).

Si aucun collaborateur n'a de compétence informatique, une formation peut-être proposée à celui qui en aura l'envie.

Si aucun collaborateur n'est déterminé, la MJC devra externaliser la mise en fonction des outils informatiques.

Les nouveaux outils de communication participent-ils à instaurer des procédures pour homogénéiser les pratiques ?

Les outils n'ont pas pour principe d'instaurer des procédures pour homogénéiser les pratiques, mais pour communiquer sur les projets entre inter secteurs, avec des ressources, des plannings, des noms de partenaires

Le dernier suivi se fera également en présentiel pour les raisons évoquées ci-dessus, à savoir la proximité physique de LTC et de la MJC, et de fait de privilégier la communication physique.

Cette rencontre permettra de « traiter les obstacles au changement et d'obtenir les résultats et de les montrer » (les 4 phases de Kotter (2008)).

Ce deuxième suivi permettra également, de constater si les plates formes informatiques sont utilisées car utilisables.

II- L'accompagnement au changement

II-1- La première rencontre

II-1-a- Conception

Afin de mettre en place cette première rencontre avec les coordonnateurs, nous définissons l'objectif de la matinée : Nous voulons que le groupe puisse imaginer, visualiser et se projeter au mieux pour la mise en place de projets inter-secteurs, avant d'envisager de définir ensemble une évolution possible.

L'objectif officiel de ce temps formatif, est de leur permettre de développer des projets inter secteurs, et que leurs visions du rôle de coordonnateur de secteur puissent être très différentes. Cette première matinée sera orientée vers une présentation de leur rôle de coordonnateur de secteur et de leurs projets.

Le directeur accepte le concept de cette première rencontre.

La matinée est organisée comme suit :

- Présentation de LTC, et rappel de l'objectif de ces rencontres,
- Tour de table professionnel,
- Présentations de leurs projets,
- Organisation du prochain rendez-vous,
- Présentation du cahier des charges.
- Mot de fin et synthèse,

II-1-b- Réalisation

Loïc anime la formation.

Afin d'instaurer un climat de confiance, et surtout d'obtenir une certaine légitimité, il s'agit de présenter l'organisme LTC et le partenariat qui existe avec la MJC.

Le groupe des stagiaires est composé de :

Maya, la responsable du secteur culture, formée au BPJEPS à LTC.

Frédérique, la responsable des activités qui a suivi les GAEP, menés avec des ATA.

Adrien, le responsable du secteur Jeunesse Famille.

Lisa et Claire qui sont les responsables du secteur périscolaire et extrascolaire.

L'objectif pédagogique premier, consiste à formaliser un contrat didactique et à fixer le cadre de la formation. Ce temps de présentation aide les coordonnateurs à mettre en place de nouvelles pratiques afin de développer des projets inter-secteurs. Aucune solution n'est proposée, ils sont les seuls à pouvoir la construire. Le groupe est placé en tant qu'acteur et responsable de sa formation.

Durant ces échanges, le cadre déontologique est posé : les propos échangés ne sortiront pas du groupe afin que la parole puisse être la plus libre possible. Il s'agit donc d'une règle de confidentialité.

L'objectif de la séquence suivante est de leur permettre de se présenter aux autres dans un cadre professionnel. Ils doivent essayer d'être le plus exhaustif possible concernant le réel de leur activité. Ils doivent également préciser ce qu'ils entendent par projets inter-secteurs, et quels pourraient être les freins ou les difficultés qu'ils envisagent à leur mise en œuvre.

Même si ce temps peut paraître formel, il permet à chacun d'exprimer le réel de son activité, de présenter son secteur et de clarifier ainsi les représentations que pourraient avoir leurs collègues.

A la fin de ce tour de table, les membres du groupe rendent compte de leurs tâches, de leurs fonctions, voire de leurs métiers qui sont très différents. Ils n'ont pas le même public, les mêmes responsabilités et surtout ils ont des activités variées.

Un nouvel objectif paraît donc nécessaire : trouver une définition commune de la coordination au sein de la MJC et remettre à plus tard la partie consacrée à la présentation de leurs projets.

Pour cela, le groupe doit inscrire sur trois post-it une idée, un mot ou une phrase de ce que pourrait être le poste de coordonnateur en accord avec ce qu'ils font et ce qu'ils ont entendu de la part de leurs collègues.

Ce tour de table fait émerger différentes difficultés quant à la mise en place de projets communs. Sur trois autres nouveaux post-it, il leur est demandé de noter les freins majeurs qu'ils retiennent.

Les 3 post-it de chacun sont collectés. Ils sont mélangés dans une petite boîte et l'on demande à chacun d'en tirer trois et de les coller au tableau en essayant d'expliquer ce qu'il comprend de ce qu'il lit. Un temps d'explication complémentaire par celui qui les a écrits sera réalisé.

L'échange qui s'en suit permet de faire émerger leurs différentes visions.

Finalement, le groupe arrive à la conclusion que ce qui les relie vraiment c'est le projet associatif de la MJC. Ils sont coordonnateurs du projet associatif. Et si ce projet est leur objectif commun, ils visualisent d'autant plus la nécessité de monter des projets communs pour mettre en évidence cette appartenance à une seule et même maison. La notion « d'envie de faire ensemble » émerge fortement, ainsi que la volonté de faire culture commune.

Ensuite, concernant les 3 post-it concernant les freins, ils sont également collectés mélangés et collés au tableau. Deux idées émergent, la gestion du temps et le manque de communication.

Afin de respecter le timing fixé, nous passons au choix de la date de notre prochaine rencontre. Elle est fixée au 15 janvier 2019.

En fin de séance le groupe doit s'exprimer en 30 secondes maxi pour synthétiser la séance. Ce qui ressort est ce constat du manque de connaissances de ce que font les autres. Ce qui permet de rebondir sur ce qui sera au menu de notre prochaine session : la présentation de leurs projets aux autres. Les valeurs et les mots clés énoncés, durant les échanges sont relevés. Cela permet, en répétant leurs propres mots de leur montrer à quel point ils sont impliqués et se retrouvent dans les valeurs de la MJC.

Si la problématique était de permettre à chaque participant de devenir acteur des changements, on peut constater, d'ores et déjà, qu'ils sont volontaires pour y participer.

Après cette rencontre Loïc PAGE conclut à partir de ce premier vécu commun :

LTC connaît mieux les protagonistes ainsi que les points qui sont différents pour les relier lors de la prochaine séance de formation. Et peut en conclure de l'importance de mettre en relation les différents pôles. Force est de constater, effectivement, le manque de communication entre les différents pôles. Il faudra donc pour la prochaine session les amener à penser des outils pour pouvoir communiquer.

II-2- La deuxième rencontre

II-2-a- Conception

Suite à la première séance, le souci majeur que LTC avait constaté est le manque de communication entre les personnes. Pour mettre en place des projets communs, il faut élaborer des outils de communication inter secteurs. Il apparaît également que le temps manque pour mettre en œuvre ces outils.

Lors de la première rencontre, ils n'ont pas pu réellement évoquer les projets menés au sein de chaque secteur, puisque la focale visait leur rôle de coordonnateurs. Cette rencontre sera

donc orientée sur ce leurs activités actuelles, afin qu'ils puissent mieux connaître les projets existant mis en place dans chaque pôle et commencer à envisager des pistes pour améliorer leur communication.

La matinée se déroule ainsi :

- Brise-glace
- Présentations de leurs projets
- Recherche de liens possibles et bouillonnement des idées (brain storming)
- Début de recherches d'outils de communication
- Prise de rendez-vous et synthèse

II-2-b- Réalisation

L'objectif pédagogique de la séquence est de permettre à chacun d'explicitier les différents projets qu'il mène au sein de son secteur. Cela permet également à chacun de découvrir l'autre par ce qu'il réalise, sans passer par ses propres représentations du secteur concerné. Au démarrage de la séquence, Loïc PAGE fixe un cadre méthodologique lors des présentations. Le groupe ne doit pas intervenir lorsqu'une personne expose ses activités afin de ne pas perturber le cheminement de sa pensée. La durée de cette exposition est fixée à 10 minutes maximum, il n'est pas besoin d'être exhaustif mais bien de parler en priorité des actions qu'ils ont envie de mettre en avant. Ensuite, il y aura un temps d'échange et de questionnement.

Plusieurs projets retiennent l'attention générale et semblent promettre des perspectives de collaboration, notamment la « saisonnade » qui est actuellement une présentation de fin d'années des activités.

Ces échanges mettent à nouveau en valeur le manque d'information que chacun a sur les différents pôles et ce qu'il s'y passe.

La deuxième séquence peut donc débuter, avec pour objectif pédagogique, de proposer des pistes afin d'améliorer la transmission d'information inter secteurs.

Sur un tableau blanc, le groupe inscrit tous les moyens utilisés actuellement pour communiquer avec le reste de la MJC, sur les adhérents et au sein de chaque équipe.

Plusieurs pistes sont évoquées pour la mise en place d'un des 6 principes innovant, « les 6 principes innovants, power point de Monique LAFONT « changement et innovation » » « *celui d'une action qui s'inscrit à la rencontre d'une volonté institutionnelle et d'une initiative de terrain* » et « *l'agencement des éléments existants* ». Notamment la transformation d'une salle au rez de chaussée vouée à devenir un café ouvert sur le hall d'entrée qui permettrait des repas du midi plus conviviaux et donc plus propices aux échanges.

De plus, la mise à jour et la transformation de leur plateforme internet est également évoquée.

Toujours, dans la continuité des 6 principes d'action innovante, le principe de celui qui « *s'installe en rupture et continuité dans l'évolution d'un système* ». En l'occurrence celui de leur plateforme et celui de l'outil du Padlet. Ces outils sont existants mais ils restent difficile d'utilisation.

Un prochain rendez-vous est pris pour le mardi 29 janvier 2019, afin de retravailler avant les vacances scolaires.

II-3- La troisième rencontre

II-3-a- Conception

Cette séance a été programmée rapidement afin de permettre la mise en place de projets éventuels.

La prochaine rencontre sera axée, autour du choix du premier projet ou pour le moins, une présélection des projets pouvant avoir des impacts ou des liens inter secteurs.

En ce qui concerne l'innovation sur le changement, toujours selon les 6 principes qui caractérisent une action innovante :

- l'action mise en place par les coordonnateurs, « Un petit groupe *impulsera un impact et entrainera l'ensemble* », entre les autres salariés c'est-à-dire les ATA, les adhérents, et les bénévoles qui interviennent à la MJC.

Entre les deux intersessions, Sandrine, Pierre et Loïc ont organisé une réunion afin de connaître l'avancée de la formation et veiller aux résistances du changement. Et ainsi, prendre des décisions pédagogiques et didactiques pour la suite de la formation.

En effet, il a été précisé en début de l'accompagnement que celui-ci se fera au « fil de l'eau » (partie 1.3) Afin de s'adapter au plus près des coordonnateurs, pour qu'ils soient et restent acteurs du changement.

LTC décide donc de se concentrer sur chaque coordonnateur au sein même de leur activité pour avoir une analyse précise et en détails des activités de chacun avant d'avoir une vision plus globale, donc systémique de l'organisation.

Sandrine, Pierre et Loïc veulent repérer la possible flexibilité de l'environnement et être à l'écoute des tensions et/ou perturbations qui pourront être vécues ou perçues, par le nouvel agencement des locaux que les 5 coordonnateurs, durant l'intersession, auront aménagé.

En terme d'évaluation, LTC s'accorde à mettre en place, l'évaluation formatrice tout au long de la formation. De quelle façon ?

Nous voulons que les coordonnateurs soient acteurs de leur formation. Ainsi, Loïc lors des interventions, les amène à analyser leurs représentations, sur leurs fonctions et leurs actions au sein de la MJC. Il les amène également à les faire penser aux outils à mettre en place pour atteindre le changement. Ensuite, au fur et à mesure des interventions, il leur demande de faire des feed-back, avec remédiation venant des coordonnateurs sur les aménagements qu'ils ont mis en place, ceux qui fonctionnent ou ceux à améliorer. Ainsi selon Michel VIAL «ce dispositif s'inscrit dans l'évaluation pour l'amélioration continue des pratiques, qui veut renforcer les systèmes, les pérenniser, les sécuriser (...) en exhortant les producteurs à contrôler eux-mêmes les bonnes procédures appelées « process » (1).

Le plan de la séance sera celui-ci :

- Le portrait chinois d'un collègue, pour enrichir sa perception de l'autre
- L'exposition des changements en cours et de leur impact,
- Les projets possibles,
- Le listing des partenariats existants et des aides qu'ils peuvent s'apporter,
- L'heure du choix,
- La prise de rendez-vous et la synthèse.

II-3-b- Réalisation

L'objectif premier, est de permettre à chacun d'exprimer les représentations qu'il a de son secteur.

Le second objectif de la séance, est de leur permettre d'exposer les changements effectués depuis la dernière rencontre en termes de transfert d'information inter secteurs.

Tour à tour, sans couper la parole, chacun écoute l'exposé de l'autre. Maya prend la parole en premier. Elle explique le fonctionnement de son secteur. Chaque membre du groupe fait un retour sous forme de portrait chinois. Chacun remet par écrit à celui qui a parlé, son portrait chinois. Vient ensuite, le tour de Frédérique, puis d'Adrien et pour finir, Lisa et Claire. Une fois le portrait chinois terminé, un nouveau tour de table est réalisé, pour qu'ils expliquent les changements physiques des bureaux opérés durant l'intersession. L'équipe de LTC avait décidé de mettre en place lors de ce tour de table un questionnement verbal pour connaître l'impact de ces changements, dans l'accompagnement à la conduite au

changement pour permettre une « communication forte et d'échange de pratiques » de M. Kanter 1996.

Ils expliquent donc, ce qu'ils ont commencé à mettre en place : des bureaux tournants. Adrien avec Lisa, Claire et Maya ont réaménagé leurs parties ; c'est-à-dire, la salle du rez-de-chaussée dédiée au secteur famille, le bureau dédié au périscolaire, ainsi que les six postes de travail partagés par le secteur culture extrascolaire activité et communication dans l'espace central, sont dorénavant commun à chacun des salariés.

Ils peuvent ainsi changer de lieu et de voisin en fonction de leur heure d'arrivée, de la personne avec laquelle ils ont besoin de communiquer etc. Frédérique a également participé à l'aménagement en mettant dorénavant à disposition les six postes de travail.

Ils ont convenu que si ce changement est à l'état de test, il est déjà prévu, s'il est concluant, d'étendre ce changement de poste à l'accueil et même à la comptabilité. Les ordinateurs mis à disposition des ATA seront également tournants afin de favoriser les rencontres.

L'objectif suivant vise à énoncer les différents projets qu'ils estiment possible de réaliser en collaboration avec d'autres secteurs.

Pour la quatrième séquence, il leur est demandé, de lister au sein de leurs secteurs les partenariats qui existent déjà ainsi que les ressources et compétences qu'ils estiment pouvoir mettre au service des projets des autres pôles.

Le groupe arrive alors au dernier objectif de cette rencontre. Le choix d'un premier projet inter secteurs. Si de nombreux liens possibles voire évidents sont apparus sur le tableau, l'idée qui émergeait déjà naturellement lors de la séance précédente est retenue : la « saisonnade ». Bien évidemment les autres projets pourront être menés en mettant en place des liens inter pôles mais ils sont conscients que l'aspect chronophage de ce type de travail leur demande de se focaliser pour ce premier essai.

II-4- La quatrième rencontre

II-4-a- Conception

Avant de préparer cette dernière séance, Sandrine, Pierre et Loïc du centre de formation LTC, cherchent à repérer les éléments qui pourraient encore apparaître comme des freins à ces projets inter secteurs en fonction de ce que Loïc a pu pointer du doigt, lors de la troisième rencontre : Celui de la difficulté de se transmettre les informations. Une autre demande semblait poindre également, à propos d'une problématique concernant la conception d'un rétro-planning.

LTC décide de rester sur le tour de table en terme didactique, pour la transmission orale d'information entre le groupe.

Loïc demandera à Frédérique de présenter son rétro-planning afin que chacun puisse s'en servir comme de travail.

La séance est organisée de la façon suivante :

- Le temps du café croissant
- Le tour de table : transmission d'informations
- Le rétro planning
- L'évaluation à « La Perrault » (jeu de mot inventé par Loïc)

II-4-b- Réalisation

Cette séance débute donc par un temps convivial, autour des cafés et des croissants.

L'objectif est de permettre à chacun de se retrouver, qui plus est, hors cadre de la MJC, afin d'avancer sur les objectifs plus rationnels qui vont suivre. La parole est libre et la discussion s'oriente naturellement vers leurs différents projets en cours au sein de la MJC. Certains

évoquent déjà naturellement qu'ils ne se seraient sans doute pas autant confiés ou livrés autour de leurs problématiques sans ces temps de rencontres.

Ensuite, individuellement, ils explicitent des idées afin d'améliorer leur communication. Ils expriment tout d'abord le fait que leur site interne « Blabl'anim » n'est toujours pas très efficace et qu'ils s'informent toujours plus facilement par mail. Le souci étant alors que les mails sont vite noyés dans le flot des messages reçus. La formule Padlet, secteur par secteur, est en cours mais toujours pas disponible.

Les bureaux tournants permettent à chacun d'être au courant de ce qui se passe au sein de la maison mais les échanges ne permettent pas toujours un transfert complet des infos.

Maya revient alors sur le tableau blanc, elle sait que ce système est loin d'être parfait mais propose que chacun puisse l'agrémenter régulièrement d'anecdotes, d'humour, de messages personnels, etc. l'idée étant d'en faire un tableau vivant qui attire l'œil, et que cela devienne un temps incontournable de la journée de tous. La nouvelle salle ouverte du bas allant bientôt être inaugurée, elle propose d'y placer ce tableau proche du bar et de la fameuse machine à café. L'idée de récupérer un vieux tableau noir d'écolier fait son chemin.

Cela tombe plutôt bien car Frédérique souhaite utiliser le tableau blanc pour son rétroplanning. Nous enchainons sur ce troisième objectif, l'explicitation de sa méthode par la responsable actuelle de la « saisonnade », la recherche d'amélioration possible et son appropriation par le groupe. Elle utilise alors la grande télé du restaurant, Flavio le patron étant vraisemblablement de mèche, et déroule un power point expliquant sa démarche en partant de la date de l'évènement et en remontant dans le temps pour fixer les différentes étapes clés du déroulement de l'organisation. Elle finalise son exposé par une photo du grand tableau blanc de la MJC qu'elle a déjà réquisitionné en y traçant sa frise chronologique. Les questions fusent alors quant au timing nécessaire pour trouver les partenaires, les différents deadlines, les choix des fournisseurs, etc. Chacun y va de son idée et de sa pratique et sur deux pages de paperboard qu'elle avait également prévues. Les compléments et idées supplémentaires enrichissent la trame initiale. Chacun commence même à se répartir des tâches et surtout à faire des liens avec les possibilités connexes qu'offrent leur secteur respectif.

Cela fait trois heures qu'ils sont en action et il faut malheureusement stopper leurs échanges afin de passer au dernier temps de la séance mais également de la formation : l'évaluation. « La Perrault » comme Loïc la nomme, conviendra parfaitement au cadre puisque Flavio nous apporte déjà les cacahuètes. Loïc leur demande de faire un choix de conte (la belle aux bois dormants, le Petit chaperon rouge etc.) afin d'exprimer leurs impressions quant aux quatre séances qu'ils ont vécues. Il leur demande notamment d'essayer d'exprimer leurs satisfactions (ou non) concernant le bien-fondé de cette formation, les apports éventuels qu'ils ont perçus, les effets qu'ils ont déjà pu constater et leur motivation à poursuivre dans cette ouverture à la transversalité. Les retours sont tous positifs et mettent en avant la dynamique de changement dans laquelle ils sont déjà inscrits. Ils reviennent également beaucoup sur les méthodes pédagogiques utilisées et les effets positifs qu'elles ont eu sur leur implication. Ils évoquent enfin le lien entre les transformations structurelles de la MJC et la formation en faisant le lien avec le projet associatif de la MJC.

III-Analyse de la conduite du changement

Monique LAFONT exprimait lors de la formation de formateur d'enseignant et de cadres pédagogiques qu'il fallait : « toujours penser à l'impact des formations à plusieurs niveaux :

- Sur le milieu professionnel,
- Sur le commanditaire
- Et la structure.

Lorsque je change, je change mon milieu et mon rapport à celui-ci ».

Dans cette partie nous mettons en valeurs les éléments qui pour nous tous ont été innovant et ont permis un accompagnement des acteurs.

On peut souligner dans un premier temps qu'une écoute pratique et professionnelle à été mise en œuvre tout au long du dispositif :

- Dans l'analyse des besoins
- Dans la mise en œuvre des 4 temps de la formation
- Dans le respect des spécificités des pratiques de chaque participant
- Dans l'attention portée aux initiatives de chacun

L'approche systémique a aussi permis :

- De bien cibler l'objectif à atteindre « faire monter en compétences les 5 coordonnateurs de la MJC » Comment leur permettre de devenir acteurs du changement. Comment faire en sorte qu'ils en deviennent les initiateurs afin de se l'approprier
- De permettre à différentes personnalités de se rencontrer en vue d'un objectif commun : le personnel de la MJC, son directeur, les membres du groupe LTC, les stagiaires ...
- D'utiliser des dispositifs et des outils variés qui convergent vers un même résultat
- D'utiliser le diagramme d'Ishikawa pour visualiser le processus en cours, pour prioriser les activités à mettre en œuvre et de réguler les résultats des diverses activités en formation ...

Enfin signalons que des temps d'analyse de pratiques ont ponctué les étapes de la formation aussi bien dans l'étude des résultats de chaque séance que dans l'introduction à la séance suivante et dans les commentaires des participants : « *Le formateur leur demande notamment d'essayer d'exprimer leurs satisfactions (ou non) concernant le bien-fondé de cette formation, les apports éventuels qu'ils ont perçus, les effets qu'ils ont déjà pu constater et leur motivation dans cette ouverture à la transversalité. Les retours sont tous positifs et mettent en avant la dynamique de changement dans laquelle ils sont déjà inscrits. Ils reviennent également beaucoup sur les méthodes pédagogiques utilisées et les effets qu'ils ont eus sur leur implication. Ils évoquent enfin le lien entre les transformations structurelles de la MJC et la formation en faisant le lien avec le projet associatif de la MJC.* »

Ainsi, nous profitons en ce sens de la dernière séance pour permettre à Frédérique de mettre en avant son travail. Loïc avait repéré qu'elle ne se sentait pas vraiment légitime car son secteur peut être considéré d'un certain côté comme le secteur marchand de la MJC, ou en tout cas parfois éloigné du domaine de l'animation voire de l'éducation populaire. Or nous savons par ailleurs qu'elle porte ces valeurs et que les projets menés au sein de son pôle sont basés entre autre sur le vivre ensemble, l'ouverture sur le quartier ou encore les partenariats associatifs locaux.

La dynamique du changement implique de pouvoir opérer des transformations opérationnelles, celles-ci devant être applicables et appliquées. C'est dans cette optique que nous mettons en place dès la première séance un temps d'expression de leurs émotions et de leurs craintes concernant les freins à la mise en place de projets collectifs. Patrick Mayen (conférence 2021) l'exprime ainsi : « Je dois inhiber mes peurs pour rentrer dans la dynamique du changement ... et toutes solutions trouvées doivent être passées au crible de l'effort que ça demande, au crible de ce que ça leur fait en temps tant que personne. »

Ce qui semble répondre à Philippe Meirieu (1991): « Il n'est pas d'autre méthodologies possibles que le sujet lui-même,... s'interrogeant sur la pertinence des procédures qu'il utilise, mettant en regard leur efficacité avec leur coût cognitif et affectif, avec l'investissement qu'elles requièrent, en termes de temps, de complexité mais aussi... de plaisir et de souffrance. »

La problématique du manque de temps explique ici le choix du groupe de travailler sur un premier projet inter secteurs et d'expérimenter des moyens de transmission d'information en utilisant les outils à leur disposition, avant de développer ce type d'action.

Et pourtant s'ils mettent en place des solutions différentes et innovantes en quoi sont-elles innovantes ? Elles sont innovantes car elles s'inscrivent dans un nouvel agencement des locaux, notamment en ce qui concerne les bureaux tournants.

La solution d'instaurer de nouveaux outils de communication communs aux différents secteurs. Cette décision a lieu en dehors des interventions de Loïc, ce qui nous permet de présumer que le processus de création mis en place lors des séances a été digéré et reproduit dans leur cadre professionnel.

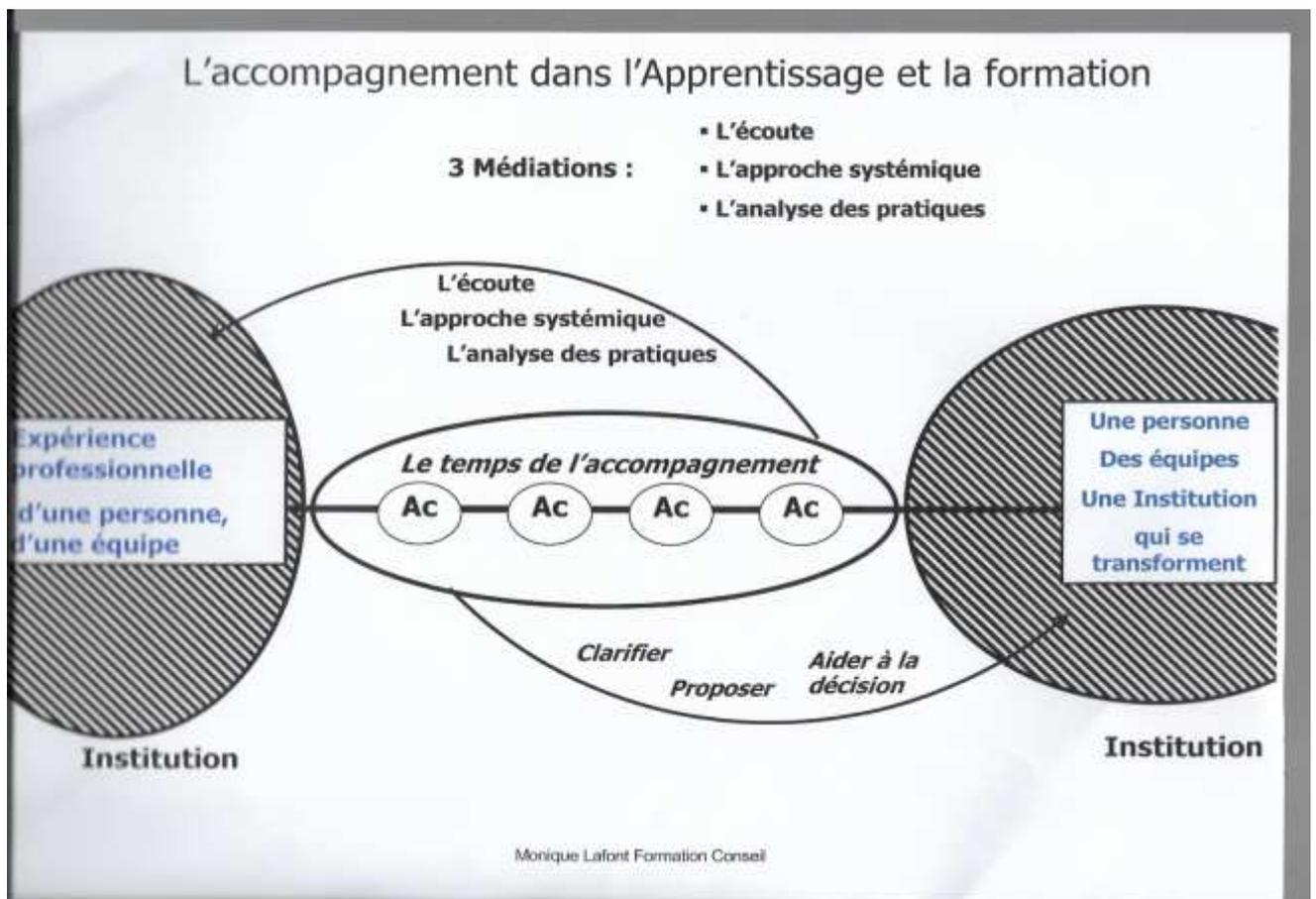
On pourrait ici faire un parallèle avec le principe de la métacognition de Philippe Meirieu (1991) au regard du processus utilisé en cela que : « l'apprenant devenu sujet de ses apprentissages est capable de les contrôler, de les utiliser de les développer quand cela devient nécessaire. »

Afin de résumer notre analyse, nous avons placé en annexe un tableau présentant l'analyse du dysfonctionnement ayant permis la mise en œuvre du diagramme d'ISHIKAWA.

III-1- L'accompagnement dans l'Apprentissage et la formation

Nous allons voir maintenant comment la formation répond au schéma suivant de Monique LAFONT.

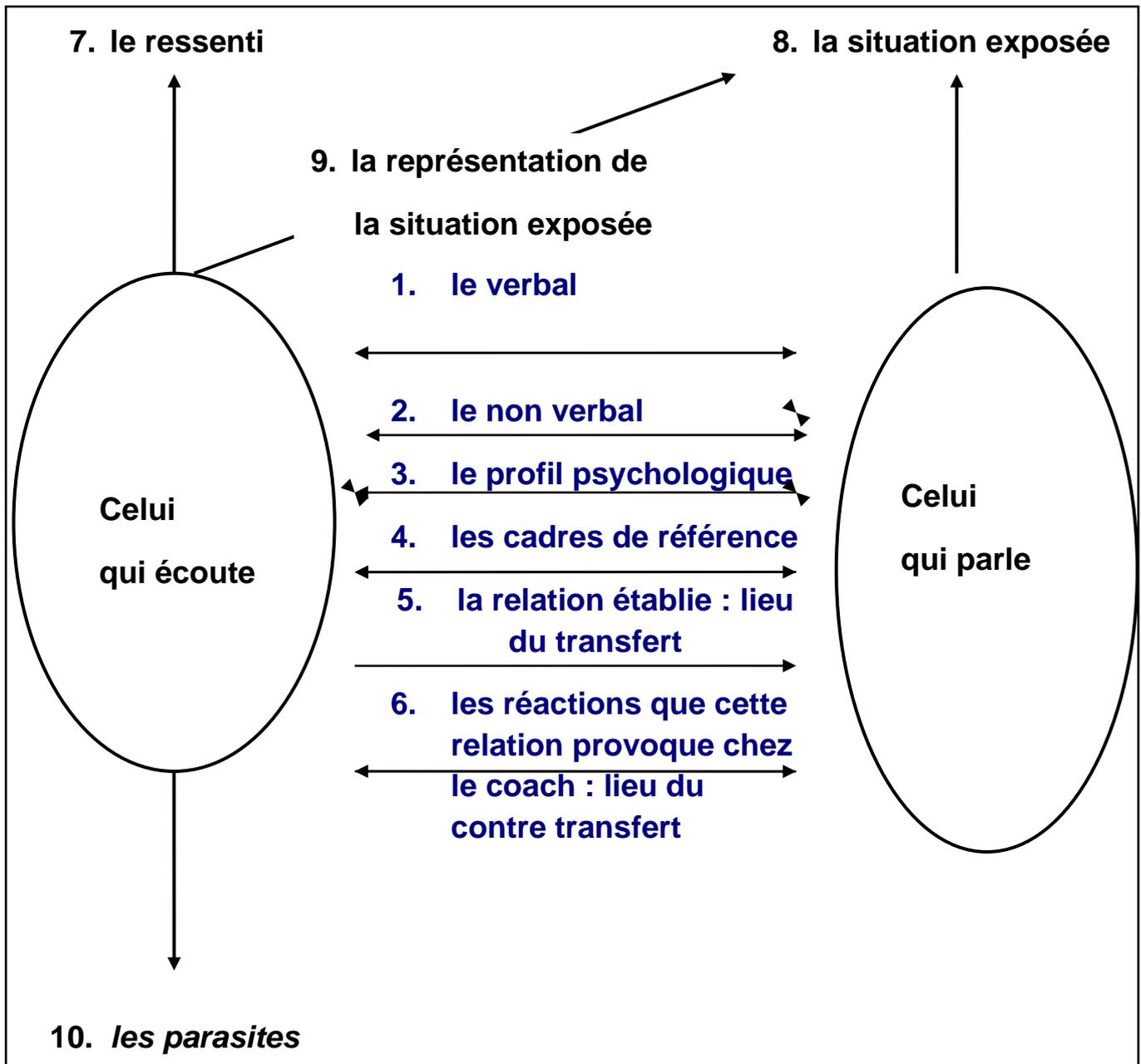
Si les acteurs du changement, sont bien des personnes, une équipe et une institution qui se transforme, en quoi les trois médiations (l'écoute, l'approche systémique, et l'analyse des pratiques) ont permis de clarifier, d'aider à la décision voire de proposer des solutions.



III-1-a- L'écoute active et professionnelle

Dans le cadre de la **communication**, l'**écoute active** est une façon structurée d'**écouter** son interlocuteur dans différents domaines et de lui répondre sur chacun d'eux. Lorsque vous écoutez de façon **active**, votre attention se porte sur l'autre personne pour vous permettre de comprendre, d'interpréter et d'évaluer ce qu'elle vous dit.

10 canaux pour travailler son écoute



M. Lafont

Formation Conseil

Durant la formation, Loïc était constamment dans une posture d'écoute active afin de permettre à chacun de trouver sa place. Cette forme d'écoute fait en effet partie du cadre et du contrat didactique posé dès le début de la formation. La confidentialité et le non jugement doivent permettre une libération de la parole.

Le fait de permettre à chacun d'exprimer ce qu'il fait, comment il perçoit son métier, son rôle dans la structure permet à l'ensemble des participants d'exposer son cadre de référence et d'appréhender celui de ses collègues. Ces temps d'échange étaient également au service de l'expression des ressentis de chacun, de leurs appréhensions face aux difficultés qu'ils allaient rencontrer (temps de travail nécessaire à la mise en place de projets inter secteur par exemple).

Loïc a également permis au groupe de présenter leur pratique et par la reformulation les représentations de chacun par rapport à celui qui s'exprime. Dès la première journée, la lecture par d'autre des post-it, permet au participant d'exprimer sa représentation d'un mot écrit par un autre, avant que cela soit complété par celui qui l'a écrit. Cela permet à chacun de s'intéresser à ce qui est dit et donc de rentrer dans cette écoute active.

On peut ici rajouter que les participants issus de l'éducation populaire sont habitués à cette pratique et que Loïc n'a eu besoin que de poser ce cadre de l'écoute active sans avoir besoin veiller à son maintien.

III-1-b- L'approche systémique : grille de référence de J. ARDOINO

Premier niveau : l'individuel

On peut tout d'abord considérer chaque personne en se centrant sur ses caractéristiques individuelles.

Deuxième niveau : le relationnel

Le deuxième niveau concerne les relations interpersonnelles, « bilatérales » entre les personnes impliquées dans la situation que l'on ambitionne de comprendre. Dans une interaction, chacun se trouve ainsi confronté à la nécessité d'intégrer un point de vue autre que le sien. Les interactions mettent ainsi en jeu, non seulement les compétences intellectuelles mais également des attitudes autant que la vie affective.

Troisième niveau : le groupal

On peut encore expliquer les phénomènes observés en se situant cette fois au niveau des phénomènes de groupe. Le groupe n'est donc pas simplement abordé comme une juxtaposition de relations bilatérales : il est tenu pour une entité propre, comme une réalité différente, qui a sa « vie » propre, comme une « émergence ».

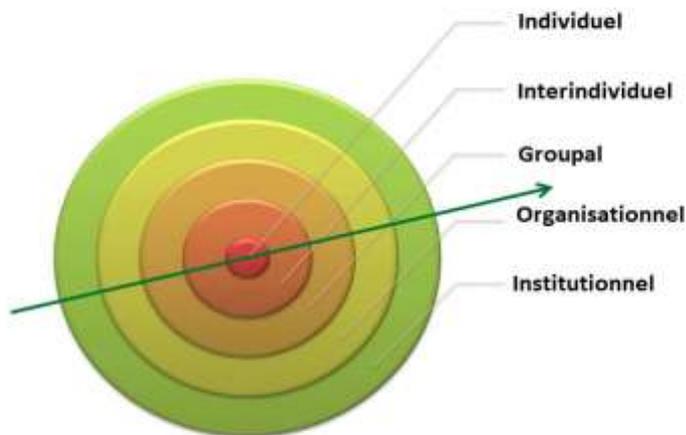
« On peut appeler émergences les qualités d'un système qui présentent un caractère de nouveauté par rapport aux qualités ou propriétés des composants considérés isolément ou agencés différemment dans un autre type de système. » (MORIN E., *La Méthode, La Nature de la Nature* (tome 1) page 106. Seuil, (Points), Paris, 1977

Quatrième niveau : l'organisationnel

Sous cet angle, elle peut être vue comme le siège de procédures plus systématiques, organisées dans la recherche d'une efficacité, orientées vers la poursuite de ses buts. A ce niveau, les individus singuliers semblent s'estomper au bénéfice de leurs rôles fonctionnels.

Cinquième niveau : l'institutionnel

Dans ce cinquième niveau, on prend en compte des ensembles sociaux beaucoup plus vastes en situant cette fois, non plus au niveau d'une organisation particulière, mais au niveau plus englobant de la société dans laquelle elle s'inscrit.



Lors de la formation, l'approche systémique a été omniprésente.

En effet, dès le constat initial du besoin d'accompagnement au changement énoncé par le directeur de la MJC, des dysfonctionnements organisationnels et institutionnels ont été repérés. La formation devait donc permettre d'y répondre en impliquant les acteurs.

C'est dans ce but, que dès la première rencontre Loïc a demandé à chacun des coordonateurs de se présenter dans un cadre professionnel et d'explicitier de manière la plus exhaustive possible leurs tâches. Dans ce moment de présentation, chacun est donc bien fixé sur ce qu'il fait au sein de la structure mais également, et notamment lors de la deuxième rencontre où il expose les projets qu'il mène dans son secteur, sur ce qu'il est, ses envies et ses choix. On peut également voir le niveau individuel lors du recueil de leurs appréhensions concernant la mise en place de projets inter secteur.

Le niveau relationnel et le niveau groupal apparaissent bien comme nous l'avons expliqué dans le précédent chapitre traitant de l'écoute active, dans les échanges qui vont avoir lieu au sein de la formation mais aussi dans leur pratique habituelle au sein de l'institution. De plus, la nouvelle organisation de la MJC instaure, de fait, ce club des cinq. La formation a donc cherché à créer ou développer cette dynamique groupale. Un des autres leviers, de cette dynamique de groupe, réside dans le fait de partager des valeurs communes et de participer d'un projet commun, à savoir le projet associatif et éducatif de la structure, et c'est ce qui est ressorti en conclusion de la première rencontre.

Les changements au niveau organisationnel prendront différentes formes, tout d'abord d'un point de vue matériel avec la création d'outils de communication, la mise en place des bureaux tournants, et le développement du padlet entre autres. Ils apparaîtront également dans leurs apports respectifs au projet inter secteur, en fonction de leurs compétences personnelles ou celles inhérentes à leur secteur.

Le niveau institutionnel s'il est à l'initiative même de la formation sera aussi celui de la validation du changement. En effet, la direction ainsi que de l'ensemble des salariés a acté et validé le changement. Mais cette transformation s'inscrit également dans le cadre du projet associatif de la MJC qui est de s'ouvrir sur le quartier et ses habitants. Or la mise en place de projets inter secteur et donc le développement de la transversalité a permis d'augmenter le rayonnement de la MJC.

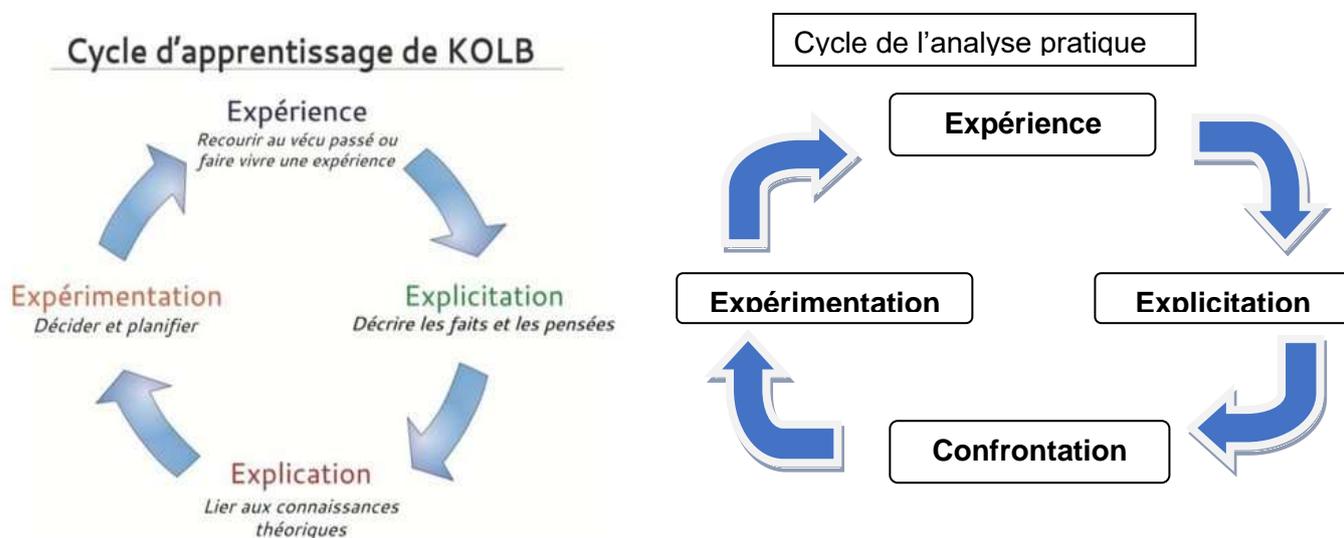
III-1-c- L'analyse de pratique

Comme nous l'évoquions au début de ce chapitre, l'analyse de pratique était présente dans chacune des rencontres formatives.

Elle servit tout d'abord dans un temps de présentation de l'existant, afin de permettre à chacun d'explicitier ses méthodes de travail. Elle a également mis à jour dès les premiers échanges la nécessité pour le groupe de définir une vision commune du rôle de coordonateur.

Elle a également fait émerger la problématique de la communication intra et inter secteur, orientant ainsi le temps des rencontres vers des recherches de solutions appropriées à leurs différentes situations individuelles et collectives. En ce sens, l'analyse de pratique était primordiale à l'élaboration, au fil de l'eau, des temps de formation puisqu'elle permettait le lien constant entre le terrain et la réflexion.

Ainsi, nous pouvons le rapprocher du cycle d'apprentissage de Kolb, car même si la partie explicative agrémentée de théorie n'existe pas réellement, elle est remplacée par un temps de confrontation avec les expériences des autres et de recherche de solution commune.



De plus ces temps d'échange et de partage contribuait également de la dynamique de groupe en leur permettant de faire culture commune, de repérer des problématiques rencontrées par leurs collègues et de faire des analogies avec leurs propres difficultés.

Enfin ces temps d'explicitation, redéfinissait constamment leur lien commun, à savoir la MJC et le projet associatif et éducatif qu'ils cherchent tous à mettre en place et à développer.

La formation proposé par LTC afin d'accompagner au changement l'équipe de coordonnateurs aura donc bien permis, grâce à l'écoute, l'approche systémique et à l'analyse de pratique, de clarifier, de proposer et d'aider à la décision les coordonateurs.

Nous avons également pu constater des changements individuels, des modifications des rapports au sein du groupe et un impact réel sur l'institution.

III-2- Fred le manchot

L'histoire de Fred le Manchot (Kotter 2008) expose les méthodes, dispositifs et moyens de communication utilisés par le peuple des manchots pour résoudre leur problème sont les suivants :

Il est fait appel :

- A la voie hiérarchique (*appel au chef Louis et au Conseil*)
- A la démocratie participative (*consultation la plus large possible de la population des manchots tout au long de la crise*)
- Au pilotage de projet par un management participatif (*création d'un groupe de pilotage du changement de 5 membres choisis pour leur légitimité dans la population*)
- A la convivialité (*rassemblement autour du déjeuner de calamars et fête du retour de l'équipe des jeunes prospecteurs*)
- Au volontariat des jeunes
- Aux modes d'exploration d'autres vies possibles (*échange avec la mouette et recherche de plusieurs banquises viables*)
- A la mise en œuvre d'essais/erreurs (expéditions risquées qui mobilisent l'opinion)
- A la diffusion constante des informations concernant la recherche de solutions
- A la neutralisation de l'opposition
- A la reconnaissance (instauration de mode de récompense pour les pionniers)
- A la création d'un mythe du héros (*au retour des pionniers le récit de leur expédition largement diffusé devient histoire nationale*)
- A la participation de l'intergénérationnel (*tous les âges et toutes les catégories sociales trouvent leur place dans la résolution de la crise*)
- A la dynamique des « petits pas » (passage à l'acte expérimental et progressif)
- A la consolidation institutionnelle, organisationnelle et professionnelle du changement (*sitôt que le nouveau style de vie nomade est confirmé, les manchots changent les institutions, **éducation, choix des experts scientifiques***)

Dans la situation de la formation des salariés de la MJC une partie de ses leviers sont utilisés.

Tout d'abord, la voie hiérarchique car la demande vient du directeur de la structure et la formation est plus ou moins imposée aux coordonnateurs.

Toutefois, nous pouvons également repérer une forme de démocratie participative puisqu'ils ont pu exprimer leur avis en amont de la formation et validé le besoin de changement et la nécessité (ou même leu envie) de créer et développer un projet commun inter secteur.

La notion de pilotage du projet par un management participatif pourrait aussi être mise en avant car l'équipe des coordonnateurs représente de par leur situation professionnelle une légitimité au sein des autres salariés et membres de la structure.

Le mode d'exploration d'autres vies possible pourrait être ce changement d'organisation au sein de la structure notamment en testant le dispositif des bureaux tournants, et la démarche d'essai erreur peut également se retrouver dans la mise en place d'outils de communication (tableau, padlet...) et surtout l'essai risqué du premier évènement réellement inter secteur qu'est la saisonnade.

Les temps de formation peuvent aussi s'apparenter à la diffusion des recherches de solutions par l'échange qu'il permet.

Si la notion d'intergénérationnel ne nous semble pas appropriée (même si les coordonnateurs ont des âges et des expériences différents), la participation et les apports de chacun ont bien permis un brassage des différentes expériences et représentations, facilitant, ici aussi, l'adhésion de tous au changement.

La dynamique des petits pas a bien été respectée, elle aussi. En effet dès l'élaboration de la formation nous avons mis en avant la création d'un projet inter secteur afin de ne pas effrayer les coordonnateurs en parlant d'emblée de transversalité, pourtant au fur et à mesure

de leur avancée les coordonateurs ont validé les unes après les autres les étapes menant à cette dynamique transversale.

La convivialité s'est également invitée dans la formation notamment lors de la dernière journée hors les murs devant des cafés et des croissants et se concluant lors de « la Perrault »

Enfin la consolidation institutionnelle a bien eu lieu puisque des réunions bihebdomadaires ont succédé aux temps de formation, les bureaux tournants ont été validés par l'ensemble de l'équipe et le padlet a bien été amélioré. Un tableau noir d'écolier a également prit sa place dans l'un des bureaux pour afficher les rétro-plannings en cours.

III-3- L'analyse réflexive

Une définition de l'analyse réflexive

Pour Perrenoud, la notion de pratique réflexive renvoie à deux processus mentaux dans le cadre des pratiques d'enseignement qui font appel à des situations et à des actions complexes :

« La réflexion dans l'action est rapide, elle guide un processus de "décision", sans recours possible à des avis externes, sans possibilité de demander un "temps mort" !

Réfléchir dans l'action, pendant l'actualisation de la pratique, prendre des décisions rapidement, dans l'urgence et l'incertitude des interactions avec les élèves vis-à-vis d'une situation, d'un moyen, d'un problème, d'une activité en cours, d'une intention d'enseignement, etc. relève alors du registre de l'anticipation de l'instant futur (*que va-t-il se passer si ...*) et de la rétroaction sur-le-champ (*que dois-je faire maintenant que ...*). Elle ne peut se réaliser que dans la mesure où l'enseignant a intégré des guides d'action ouverts, souples et diversifiés. Autrement, la réflexion dans l'action se fonde davantage sur l'impulsion du moment, l'expérience devenue routine, le sens commun. »

En somme comme le vulgarise Georges Chappaz, être un praticien réflexif « c'est être capable de s'observer en train de pédaler, sans s'arrêter de pédaler, dans la perspective de mieux pédaler encore ».

Lors de ce dispositif de formation, Loïc a bel et bien adopté cette posture réflexive en modifiant les séquences de formation en fonction des événements. Par exemple, lors de la première rencontre il a préféré abandonner la séquence prévue sur la présentation de leurs projets, afin d'improviser un travail sur la définition de la coordination au sein de leur structure.

Cette posture se traduit également dans l'écoute active dont nous parlions précédemment car elle lui permet ici d'être attentif à la gestion de la dynamique de groupe, d'évaluer en permanence les réactions des apprenants voire de les anticiper. Nous pouvons ici mettre en exergue un exemple précis. Lors de la première séance toujours, Adrien, en tant que plus ancien salarié au sein de la structure, avait besoin de raconter les différents changements d'organisation depuis l'arrivée du directeur et les départs de l'ancienne coordonnatrice du site puis du directeur adjoint. Loïc analyse à ce moment que d'une part, il peut ainsi exprimer ses émotions quant à ces réorganisations fréquentes (émotions partagées par l'ensemble du groupe), et que d'autre part cela lui permet de faire du lien avec le besoin actuel d'évolution de leur rôle et de leurs pratiques. Adrien est donc à cet instant en train de valider l'objectif de changement fixé par la formation. Le formateur peut également observer que les autres coordonateurs partagent cette vision et donc valident l'adhésion du groupe et leur disponibilité quant à la formation.

IV-Transposition formation et finances

IV-1- Une formation transposable

Plusieurs raisons ont permis de rendre cette formation opérationnelle :

La posture du directeur

Il a une vision claire des objectifs attendus par la formation

Il n'explique que très peu ses attendus aux salariés concernés par la formation

Il est dans une relation de confiance avec l'intervenant voire une certaine connivence

Il comprend que, si l'objectif final est la transversalité, il convient de débiter par un projet inter secteur.

Le partenariat entre le formateur (LTC) et la structure

Le formateur est en accord avec le projet associatif de la MJC

Il a une bonne connaissance de la structure dans laquelle il intervient

Il a déjà rencontré les salariés qu'il va former

Les salariés formés

Ils ne sont pas réfractaires à un changement et à l'innovation

Ils investissent cet espace protecteur que leur propose la formation

Ils prennent des initiatives dans des actions concrètes

Ils sont mobilisés pour travailler sur une première action commune

A partir de cette étude action, l'organisme de Formation Les Trois Chemins serait en mesure de proposer ce type de formation dans d'autres organisations associatives d'éducation populaire de type MJC.

A cette fin il faudrait respecter quelques grands principes :

Diagnostic initial :

Chaque structure a son histoire et ses particularités qu'il est important d'appréhender.

Les objectifs doivent être explicites.

Un état des lieux des pratiques et des conditions de travail des salariés doit être analysé.

Prise en compte de l'expression des stagiaires :

Une première rencontre du groupe pourrait être organisée sous forme de visioconférence pour bien définir le cadre de l'intervention.

Un entretien individuel en visioconférence avec chacun des salariés concernés par la formation permettra de bien définir le rôle et les attentes de chacun.

Un accompagnement dans le temps pour le suivi des actions.

Prise en compte des différentes parties prenantes :

La plupart de ces structures étant associatives, il faut pouvoir prendre en compte les administrateurs, les bénévoles et les salariés, en ayant une vision globale des rapports et des relations existants.

Selon le fonctionnement de la structure la direction et donc le choix de formation des salariés peut être du ressort du conseil d'administration.

Le souci majeur du changement doit être au profit des adhérents (usagers) de la structure et non uniquement de ceux qui y travaillent.

IV-2- Des pistes de financements

IV-2-a- Les réseaux

De part ses différents partenariats et ses formations au sein des différentes structures d'éducation populaire, LTC possède une bonne connaissance du réseau de ces institutions. Si la fédération des MJC en Rhône Alpes n'existe plus en tant que telle, un réseau reliant un grand nombre de MJC mais aussi de Maison pour tous, centre sociaux, médiathèques existe bel et bien.

L'une des missions de leur ancien centre de formation interne était :

« Concevoir et mettre en œuvre un plan de formation, évaluer et développer de nouveaux projets de territoire, établir un diagnostic partagé, animer les démarches collectives, apporter une expertise de connaissance des publics, tout particulièrement des jeunes, sont autant d'actions proposées.

Le droit à la formation est une des principales valeurs défendues par la Fédération des MJC en Rhône-Alpes. La formation est un élément indispensable au bon fonctionnement d'une structure tant au niveau technique et professionnel, qu'au niveau relationnel et social. »

[Cf <http://www.mjc-rhonealpes.org/formation/presentation/index.html>](http://www.mjc-rhonealpes.org/formation/presentation/index.html)

Nous pourrions donc naturellement nous inscrire dans cette démarche qui reste d'actualité pour toutes les structures d'éducation populaire.

De plus la reconnaissance de notre organisme par la DRAJES (Direction Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports), nous permet d'avoir une bonne visibilité et crédibilité.

Nous pourrions ainsi proposer cette formation à un vaste réseau régional.

IV-2-b- Les financements envisagés

Voici une liste non exhaustive des financements que nous pourrions envisager :

Le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA)

Il a été créé en 1985 pour aider au financement des formations de bénévoles. Les associations peuvent solliciter cette aide pour organiser des stages permettant aux bénévoles élus, responsables d'activités ou appelés à prendre des responsabilités de mieux assumer leurs fonctions pour développer le projet associatif.

Le Compte Engagement Citoyen (CEC)

Les activités de bénévolat associatif, si le bénévole siège dans l'organe d'administration ou de direction de l'association ou participe à l'encadrement d'autres bénévoles, et ce, pendant au moins 200 heures au cours de l'année civile dans une ou plusieurs associations.

Ces activités bénévoles permettent d'acquérir 240 euros sur votre compte d'engagement citoyen (CEC) par année, dans la limite maximale de 720 euros.

Le Compte Personnel de Formation (CPF)

Le compte personnel de formation (CPF) permet d'acquérir des droits à la formation mobilisable tout au long de sa vie professionnelle. Il a une vocation universelle et s'adresse à tous les actifs. LTC étant habilité par la DRAJES pour mettre en place des formations DEJEPS (Diplôme d'Etat à la Jeunesse à l'Education Populaire et aux Sports), nous pouvons inscrire cette formation courte dans le cadre du module de la coordination du diplôme afin de bénéficier de ce financement.

L'Opérateur de Compétences (OPCO) : Uniformation

LTC étant labellisé Qualiopi, la formation peut être prise en charge par l'OPCO des structures, en général Uniformation, dans le cadre notamment du plan de développement de compétence.

Conclusion

Ce travail sur le BC5 nous aura permis de nous interroger sur différents points qui nous semblent essentiels concernant la posture du formateur dans l'accompagnement au changement.

- Le métier de formateur,

La formation ne cesse d'évoluer dans ses formats et ses modalités entraînant ainsi un changement de posture pour le formateur.

- Le formateur-accompagnateur est donc plus un guide auquel les formés peuvent se référer lorsqu'ils font face à une difficulté d'apprentissage.
- Le formateur-facilitateur utilise l'intelligence collective qui permet au groupe de mettre à profit les compétences des uns et des autres pour progresser ensemble.
- Le formateur-coach est garant du processus et de l'atteinte des objectifs qu'il a fixé en amont. Il ne détient pas le savoir mais favorise la circulation de celui-ci au sein d'un groupe pour le faire monter en compétences. C'est une posture « basse », de non-sachant, qui se met au service d'un groupe.

- L'innovation,

L'apprentissage est collaboratif, actif. L'intelligence collective permet de mettre à profit les complémentarités et savoirs de chacun. Il s'agit là de créer une communauté d'apprentissage qui permettra à la formation de perdurer dans le temps et aux apprenants de se tourner vers un groupe de pairs.

- La mise en œuvre du changement

Le formateur utilise de formation pour accompagner les changements dans l'organisation et de favoriser le développement des savoir-être dans l'entreprise.

- L'accompagnement d'un dispositif.

Le Formateur a en charge de poser un cadre professionnel et bienveillant qui permette à tout le monde de s'exprimer. Il a pour rôle d'aider à clarifier une situation (le présent, l'objectif et le chemin pour y arriver), de poser les bonnes questions.

- L'accompagnement d'une équipe.

Le formateur joue un rôle d'accélérateur du changement, dans un cadre sécurisé et participe au développement d'une organisation apprenante, en évolution permanente.

Ces différentes postures peuvent s'adopter à tour de rôle en fonction des besoins de formation. La formation doit s'inscrire dans l'action, le terrain et apporter des solutions concrètes.

Nous avons également joint en Annexe 3, 4 et 5 des conclusions verbatim individuelles concernant ce travail en équipe.

V-Bibliographie

Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation : Méthodes – Dispositifs – Outils*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur « Se repérer dans les Formations et conférences

Anzieu, D. (1999). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod

Meirieu, P. (1991). *Le choix d'éduquer*, ESF Éditeur.

Meirieu, P. (1995). *Apprendre... oui mais comment*. ESF Éditeur.

Perrenoud, P (2018). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*, ESF Éditeur.

Kanter, R M (2001). *Les cinq grandes résistances au changement*, Dunod

Kotter, J P (2008). *Conduire le changement*, Pearson

VI-Formation et conférence

Bastouil Jacqueline, Titre de Formateurs de formateur, d'enseignants et de cadres pédagogiques, Optim'hum 2021.

Chappaz Georges, Titre de Formateurs de formateur, d'enseignants et de cadres pédagogiques, Optim'hum 2021.

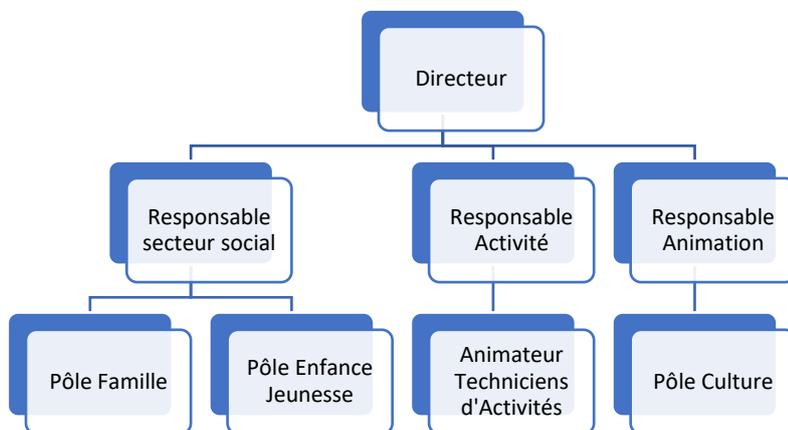
Lafont Monique, Titre de Formateurs de formateur, d'enseignants et de cadres pédagogiques, Optim'hum 2021.

Mayen Patrick, conférence du 9 juin 2021, Titre de Formateurs de formateur, d'enseignants et de cadres pédagogiques, Optim'hum 2021.

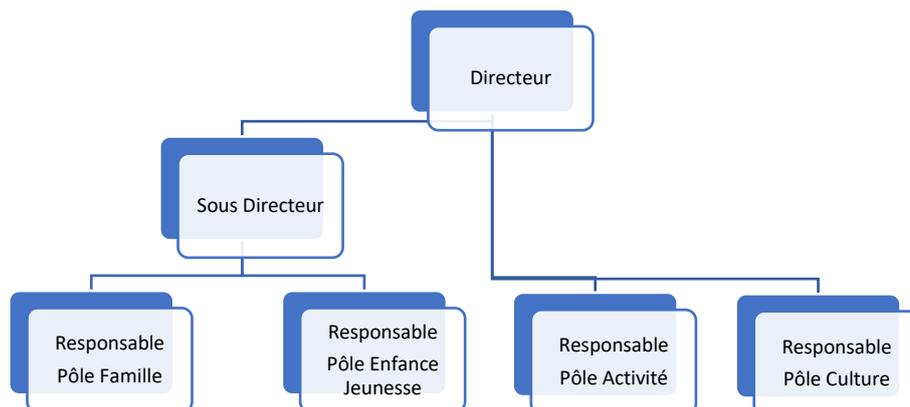
VII-Annexes

Annexe 1 Evolution de l'organigramme de la MJC Jean Macé

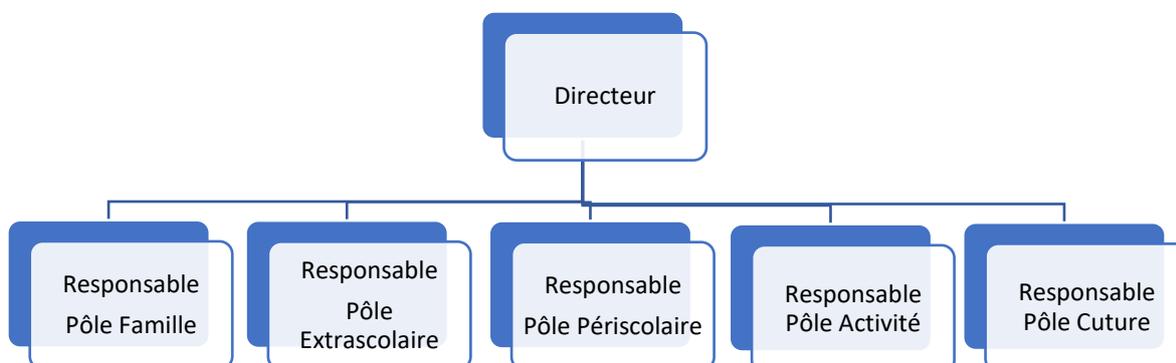
Organigramme MJC 2014 (à l'arrivée de BH)



Organigramme MJC 2015

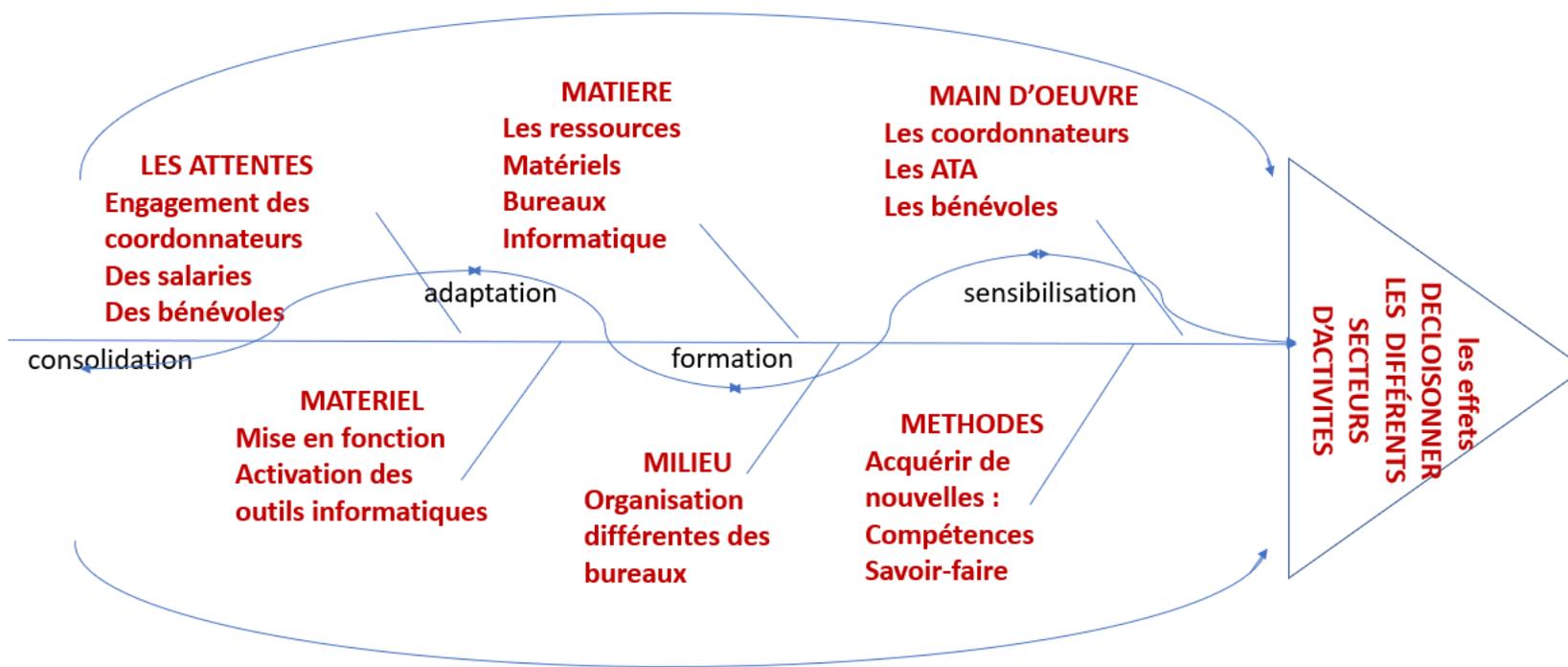


Organigramme MJC 2018



Annexe 2 ANALYSE DU DYSFONCTIONNEMENT POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DIAGRAMME D'ISHIKAWA

Décloisonner les différents secteurs d'activités	Données	Causes possibles
Main d'œuvre	Les coordonnateurs	Aucun ne connaît le travail de l'autre
Matière	Bureaux	Mauvaise disposition des bureaux
Milieu	Conditions de travail Aspect relationnel	Très peu de lien physique entre les différents secteurs
Méthode	Façon de travailler	Aucune ressource en commun
Matériel	Outils pour communiquer	Manque d'outils communs



POUR INSTALLER LE CHANGEMENT

M Lafont/Formation Conseil

Annexe 3 Conclusion verbatim de Sandrine PION

Lorsque que j'ai appris que l'écriture du BC5 se faisait en équipe, j'ai tout de suite pensé que cela allait, peut-être, être chronophage, laborieux et stressant pour moi.

Le travail en micro entrepreneur empêche le travail en équipe dans les différentes structures. Dans mon travail, je suis autonome. Autonome dans mes interventions, autonome dans la préparation de mes cours. J'ai pris l'habitude de travailler seule.

Le travail en équipe depuis que je suis formatrice, n'est pas très présent. Mais dans le peu de temps où je le vis, j'ai envie qu'il soit au cœur de la relation, qu'il soit agréable, accommodant et attentionné.

Parce que les réunions de personnalités différentes me demandent de l'énergie. Je l'ai vécu lorsque j'étais salariée.

Un des avantages à mon avis est de mettre la relation au-dessus de l'égo. Même en me la posant, je me demande : Vais-je y arriver ? et, est-ce que les autres vont y arriver ?

Par exemple, lors de réunion de travail, comme j'en ai eu dans le passé en tant que salariée. Il faut être créatif, apporter des solutions tout de suite. C'est une épreuve, car je n'ai pas cette faculté de trouver « en clin d'œil » des idées. Il me faut du temps.

Aussi, la confrontation intellectuelle, avec les autres, n'est pas chose aisée. Trouver ma place vis-à-vis de personnalités plus fortes, plus créatives, plus rapides, est pour moi énergivore, voire épuisante car mal à l'aise avec cette agilité cognitive.

Donc pour moi à ce moment-là, ce travail en équipe devient une aventure.

Dans le power point de Monique LAFONT sur « stade de compétence d'une équipe » nous créons ainsi notre équipe en agglomérat, c'est à dire, au stade de latence.

Loïc propose tout de suite de reprendre son BC3, puisqu'il entre dans la thématique « conseil et accompagnement d'équipes et d'organisations » du BC5. Nous en arrivons au stade de l'appartenance et au stade d'équipe.

On décide d'articuler le travail de la façon suivante :

- Pierre fait la remédiation,
- Loïc fait l'analyse,
- Je reprends la première partie pour la transformer,

Chacun définit la partie qu'il aimerait faire. En fonction du temps et des contraintes personnelles.

Nous planifions des visio, puisque Loïc habite Lyon, Pierre Marseille et moi Aix en Provence.

Ces visio ponctuent notre avancement et nos échanges sur l'écrit.

Or, une inconnue est intervenue à mi-parcours de notre travail d'équipe. Loïc a rencontré des problèmes d'ordres professionnels et personnels. Ce dont il nous a fait part.

Pour garder le stade d'efficacité collective, Pierre à tout de suite pris le parti de faire face, et a écrit « *Nous sommes une équipe capable de relevé le défi* ».

J'ai également, tout de suite adhéré à sa façon d'appréhender l'événement : « L'esprit d'équipe est un lien entre les membres d'un groupe ». Mon instinct s'est placé immédiatement du côté de la bienveillance, du respect des problèmes que rencontrent Loïc.

Au fur et à mesure, le temps passe, Loïc ne donne pas beaucoup de nouvelles.

Le plus compliqué à gérer, c'est cette absence de communication.

Et nous sommes surtout inquiets pour lui. Et pourtant, son manque de communication, m'envoie des messages. Comme me l'a rappelé Nicolas Galas et comme dit Paul Watzlawick « on ne peut pas ne pas communiquer ».

Toutefois, nous gardons notre calme face à l'adversité que rencontre un membre de l'équipe. Nous gardons espoir qu'il puisse « raccrocher et remonter dans le wagon ». Nous lui laissons toute la place dont il a besoin.

Aussi, grâce au soutien et au suivi de l'équipe pédagogique, de Monique Lafont et Nicolas Galas, nous pouvons en discuter et prendre des décisions. Celles d'écrire la partie de Loïc. Je demande à Pierre s'il le peut, car j'écris lentement et par manque de temps.

La décision est donc prise que Pierre fasse la partie de Loïc.

Pour terminer, j'ai fait le choix dans cette aventure de laisser venir le « on verra bien », donc le choix de la patience et de la confiance en l'autre et en l'imprévisible. L'analyse que j'en fais a renforcé instinctivement ma conviction de loyauté.

Je remercie Loïc pour avoir « offert » son travail, afin de nous donner une base solide pour y construire un nouvel écrit. Ce qui nous a permis de gagner en temps.

Dans ma pratique réflexive, j'ai acquis, face à la complexité de la tâche de l'écrit et de l'espace-temps impartis, une nouvelle compétence dans l'action, qui se veut souple et ouverte, malgré l'urgence et l'incertitude. CF « *Perrenoud, la notion de pratique réflexive* », bien qu'il y ait un membre de l'équipe en moins.

J'ai aussi pu accueillir cette expérience du changement comme une modification durable un mieux-être professionnel aussi bien pour les autres, que pour moi-même.

Annexe 4 Conclusion verbatim de Pierre CHAMPEIX

« Dans le cadre du BC5 Conseil et accompagnement d'équipes et d'organisations nous devons travailler en équipe pour réaliser un écrit et une présentation commune ... L'avantage c'est qu'arrivant en fin de cursus de la formation de Formateur de Formateur et Encadrant Pédagogique nous avons appris à nous connaître et nous reconnaître ... l'enjeu est de mettre en œuvre le développement d'une équipe en s'appuyant sur les compétences de chacun des équipiers.

Fidèle à la triple loyauté évoquée par Georges CHAPPAZ, envers le cadre de la formation, de l'équipe mobilisée pour cette mission commune et de la fidélité à moi-même, il est hors de question de jouer au franc-tireur ou de mettre en avant ma singularité je me sens responsable du travail de l'équipe.

Très vite nous nous sommes d'accord pour partir de la proposition de nous appuyer sur le BC3 Ingénierie de la formation professionnelle de Loïc qui est intervenue dans le cadre d'une formation sur l'accompagnement au changement d'une équipe au sein d'un MJC et donc nous choisissons de rendre compte d'une action de formation.

Pour focaliser notre travail nous nous mettons d'accord sur un corpus commun constitué de différents documents sur lesquels nous pourrions nous appuyer, chacun propose d'un élément et dans un échange fluide et constructif nous arrivons assez facilement à nous mettre d'accord sur cette base commune.

Ensuite en tenant compte des regards de chacun nous structurons notre approche commune en réalisant un plan qui va nous permettre de construire ce travail. En fonction des compétences de chacun nous nous répartissons le travail afin que chaque partie soit réalisable pour celui qui a choisie de la prendre en charge.

Nous devons gérer au mieux les trois niveaux de lecture de cette mission commune avec la « sculpture de soi » individuel, le partage en équipe et le cadre de cette formation à la conduite du changement. Nous sommes en pleine méta cognition dont parle volontiers Monique LAFONT et Gorges CHAPPAZ.

Tenant compte de nos contraintes professionnelles et de notre éloignement géographique, en alternons séance de travail quand nous sommes réunis en présentiel et visioconférence durant inter session. Mais très vite un de nos coéquipiers manque à l'appel ... Pour des raisons personnelles et professionnelles Loïc n'est plus en état de poursuivre l'avancement de nos travaux.

Pour Sandrine et moi-même se pose la question de notre adaptation à cette situation de crise, à nous de gérer ce changement qui demande d'innover par rapport à notre plan de travail. Nous décidons de poursuivre notre mission en restant en contact avec le maillon manquant et de patienter en attendant son retour parmi nous.

Le temps passant nous devons communiquer avec Monique LAFONT et Nicolas GALAS sur cette situation. Monique joue son rôle et nous rappelle le cadre et les contraintes temporelles, il nous faut finaliser ce travail avec ou sans lui. Sandrine et moi comprenons bien l'enjeu et décidons que nous remettrons notre travail quel que soit les événements à finir.

Sans nouvelles de notre partenaire nous devons envisager plusieurs scénarios. Monique nous décharge de cette responsabilité « ce n'est pas à vous de décider de la suite si nous restons sans nouvelles de Loïc. » Pourtant Sandrine et moi, nous tenons tête et avec permanence et sans impertinence nous maintenons notre position et parions sur le retour de notre équipier, nous savons qu'il a besoin et qu'il est capable de nous rejoindre.

Cette prise de risque se fait en toute connaissance de cause et nous savons que plus le temps passe plus cela va être périlleux de nous rétablir dans le cadre des contraintes de la formation. Finalement, Sandrine a réussi à maintenir le lien en envoyant des messages même sans réponse de sa part.

Ensuite arrive la délivrance, nous arrivons à faire une visioconférence avec les trois membres de l'équipe. Après des excuses rapides, Loïc rentre dans le vif du sujet, il a lu tous nos écrits, il pose des questions pertinentes et s'engage à compléter notre travail avec la partie que nous lui avons laissé dans un cadre qui tient la route.

Nous avons vécu cette situation de crises tous les trois mais restons convaincu que nous avons eu raison de nous faire confiance mutuellement malgré nos craintes, angoisses et difficultés ... Et voilà une expérience de formateur de formateur qui finit bien ... et nous transmettrons cette après-midi notre production commune finalisée. »

Annexe 5 Conclusion Verbatim de Loïc PAGÉ

Tout avait pourtant si bien commencé...

Un BC5 collectif, de quoi pouvoir me mettre au service d'une équipe tout en gardant mon originalité, ma singularité.

Et quelle équipe ! Si nous sommes tous différents de par nos expériences et nos compétences, je me sens également proche de mes deux pairs, dans nos valeurs et par cette complicité qui s'est installée au fil des mois de la formation.

Nous avons décidé de travailler sur la base de mon BC3 qui nous permettait de bénéficier d'une formation courte ayant conduit au changement d'une équipe. Les mises en abîme allaient être nombreuses et enrichissantes.

Après quelques échanges et visios nous trouvions nos places dans l'équipe et nous partageons les parties en fonction de nos temps disponibles et de nos compétences.

Si le mois de décembre nous avait permis de lancer la machine, nous allions devoir passer la vitesse supérieure en janvier.

Mais c'est là que tout s'effondra pour moi.

Je pensais avoir réussi à digérer ma situation personnelle compliquée sans trop broncher, notamment grâce au groupe et à la formation, mais j'avais présumé de mes forces.

Incapable de répondre, de communiquer autre chose que mon silence, je me murais et m'enfonçais chaque jour un peu plus.

Entre honte, dégoût de moi-même et surtout dans une sorte d'auto-incompréhension de ma propre torpeur, je voyais les textos, les appels, les mails sans pouvoir y répondre.

Je ne sais plus trop comment j'ai rebondi, décidé de remonter mais ce dont je suis certain, c'est que de retrouver l'équipe, retravailler avec eux et surtout produire de nouveau des écrits m'a relancé dans une spirale positive. Même si je ne dors toujours que quatre à cinq heures par nuit, ces heures dégagées ont trouvé une utilité.

Me voici donc dans cette spirale positive afin de compléter le travail de mes équipiers, si leur bienveillance me permet d'être encore permis eux je leur (et me) dois de finaliser ma part du travail.

J'étais l'initiateur de par mon BC3, me voici le finisseur de par ma résurrection.

Je parlais tout à l'heure de mise en abîme, le travail du BC5 alliant le changement et le travail en équipe aura permis à chacun d'entre nous de voir différentes lectures de notre travail et de ce par quoi nous sommes passés pour finaliser ce travail.

Pour ma part, je commence à faire des liens. Je sais ma volonté en tant que directeur de tout contrôler au sein de ma structure, je connais mes difficultés à déléguer, parfois même à faire confiance, alors que dans ce travail c'est moi qui ait abandonné mes collègues, leur déléguant de fait tous les rôles.

La devise de notre formation nous intime de faire vivre « Le plaisir dans tous ses états », l'équipe des trois chemins, en me laissant ma place, en me la maintenant au chaud sans m'oublier, me permet aujourd'hui de retrouver ce plaisir qui m'est si cher.

Merci à eux, et merci à Monique et Nicolas de les avoir accompagnés durant mon absence.



Nous contacter :

LTCvision@contact.fr

04 72 44 50 50

Organisation de la formation

4 demi-journées en présentiel

Horaires de la formation

9H-12H30

Lieu

38 Rue Amille Roy
69007 LYON

Dates de la formation

Le 7 janvier 2019
Le 15 janvier 2019
Le 29 janvier 2019
Le 15 février 2019

A qui s'adresse cette formation ?

Coordonnateur de la MJC

Nombre de participants

5

Qui anime cette formation ?

Loïc PAGE

Diplôme

FORMATEUR
spécialisé dans le
domaine culturel et social

RESTER ACTEUR DE VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL

Objectifs pédagogiques

- Développer la mise en place de projet multi-secteur,
- Coconstruire des projets communs,
- Créer des outils de communication entre les différents pôles.

Méthodes pédagogiques :

- Analyses de pratique,
- Recherches d'évolution mutualisées,
- Auto-diagnostic.

Evaluation

- Evaluation formatrice en cours de formation,
- Evaluation finale : évaluation à chaud.

PREMIERE DEMI-JOURNEE

- Présentation de LTC,
- Présentation des rôles de chaque coordonnateur.

DEUXIEME DEMI-JOURNEE

- Expliquer et partager les projets existants de chaque pôle.

TROISIEME DEMI-JOURNEE

- Représentation de chaque secteur,
- Présélection de futurs projets communs.

QUATRIEME DEMI-JOURNEE

- Mise en place de nouveaux moyens de communication,
- Sélection de projets commun.

Outils pédagogiques

- Tour de table de présentation,
- Brise-glace,
- Jeu des post-it,
- Brainstorming,
- Travail en groupe,
- Feed-back,
- Prise de parole de chaque participant,
- Portrait chinois.

« Rien n'est permanent, sauf le changement » HERACLITE