

L'ENGAGEMENT: CONDITION ESSENTIELLE POUR MENER DES CHANGEMENTS COLLECTIFS

**Atelier : Approfondissement sur l'engagement des acteurs
Réseau québécois de développement social**

16 mai 2019

Alain Meunier – conseiller recherche et développement Communagir



QUE FAISONS-NOUS ?



- > Accompagnement
- > Formation
- > Outils et contenus pratiques
- > Veille et analyse stratégique
- > Développement et partage de connaissances
- > Promotion et diffusion



Communagir

COMMENT RENFORÇONS-NOUS LA CAPACITÉ DES ACTEURS À MENER DES CHANGEMENTS COLLECTIFS ?



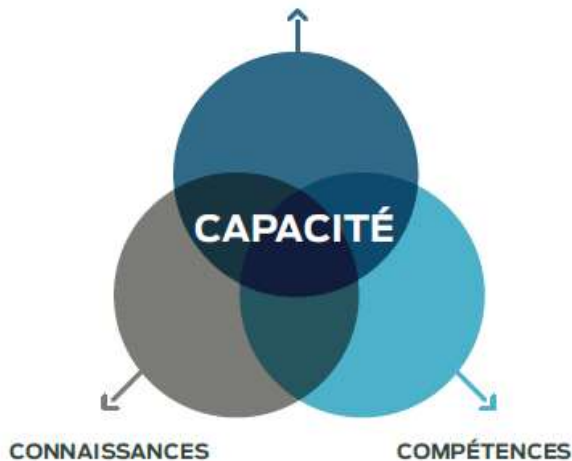
QUELS RÔLES JOUONS-NOUS ?



COMMENT APPRENNONS-NOUS ?



CONDITIONS FAVORABLES



QUELLE EST NOTRE APPROCHE ?



Principaux travaux



Chantier
**sur les conditions
favorables**

- Exploration de l'engagement dans 4 initiatives en cours
- Exploration des réalités de 4 types d'acteurs du développement collectif
- Construction d'un fil pédagogique pour aborder l'engagement
- Production et organisation des contenus

Objectif de l'atelier

- Se familiariser avec les conditions pour générer et maintenir l'engagement de différents types d'acteurs
- Porter un regard sur vos propres initiatives afin d'identifier ce qui pourrait être amélioré pour favoriser l'engagement.
- Jeter un éclairage sur les éléments suivants :
 - La clarté de la cible de votre initiative
 - Les différentes contributions requises des acteurs de leur milieu et les éléments-clés pour favoriser leur engagement
 - Les pratiques à développer qui contribuent au maintien à l'engagement sur le long terme.

Déroulement

1. Introduction, objectifs, déroulement
2. Déballer son changement pour susciter l'engagement (présentation et mini atelier)
3. S'outiller pour savoir composer avec la diversité des acteurs (présentation et mini atelier)
4. Les pratiques (3) qui favorisent l'engagement (présentation et échange)
5. Retour sur l'atelier, évaluation

De quel développement collectif parlons-nous?

- Équitable
- Inclusive
- Durable
- Prise en compte des besoins et des réalités de tous les acteurs de la société
- Pratiques favorisant une réelle participation des personnes aux solutions qui les concernent

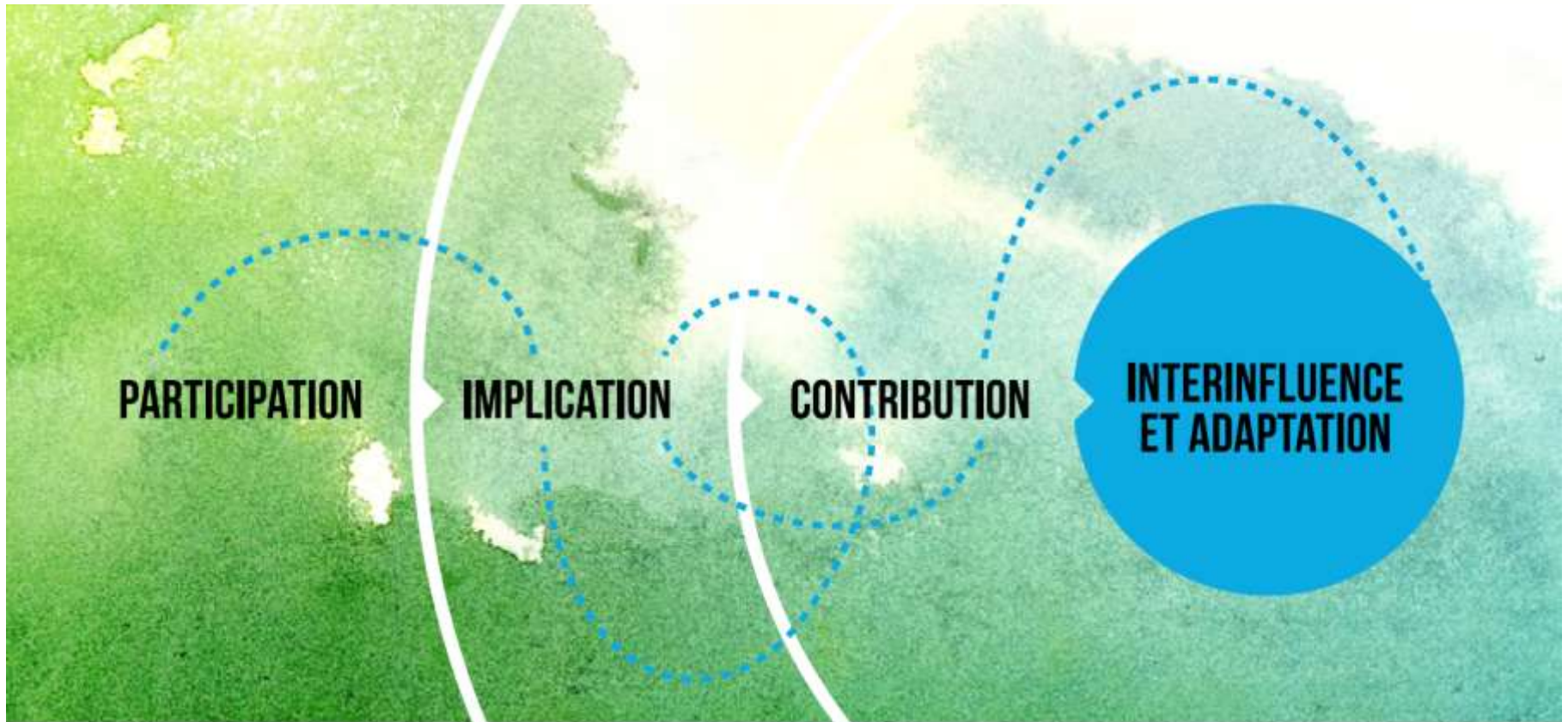
Pourquoi l'engagement ?

1. Ingrédient essentiel pour mener des changements substantiels
2. Sentiment d'être contributif et de pouvoir proposer une « lunette » utile
3. Nécessiter de baliser ce qui contribue à l'engagement

Qu'est-ce que l'engagement?

- Une forme de promesse, envers soi-même ou d'autres personnes, d'accomplir ou de contribuer à quelque chose.
- On peut proposer, sensibiliser, inspirer, inviter à s'engager.
- L'engagement ne peut être généré de l'extérieur.
- Prend forme à partir des valeurs et convictions d'une personne, de sa compréhension d'une situation.
- Implique nécessairement une prise de décision libre.
- Souvent, l'engagement s'amorce par la reconnaissance d'une situation à changer.

Comment évolue l'engagement?



L'engagement organisationnel

- Passe souvent par la sensibilisation de certains individus-clés à l'intérieur de l'organisation.
- Implique une décision par les personnes ou instance ayant le pouvoir de mobiliser l'expertise et les ressources.
- Nécessite une reconnaissance de la problématique.
- Pertinence de contribuer à un projet collectif:
 - Est-ce que cela entre dans notre mission, dans nos priorités?
 - Avons-nous les ressources nécessaires?

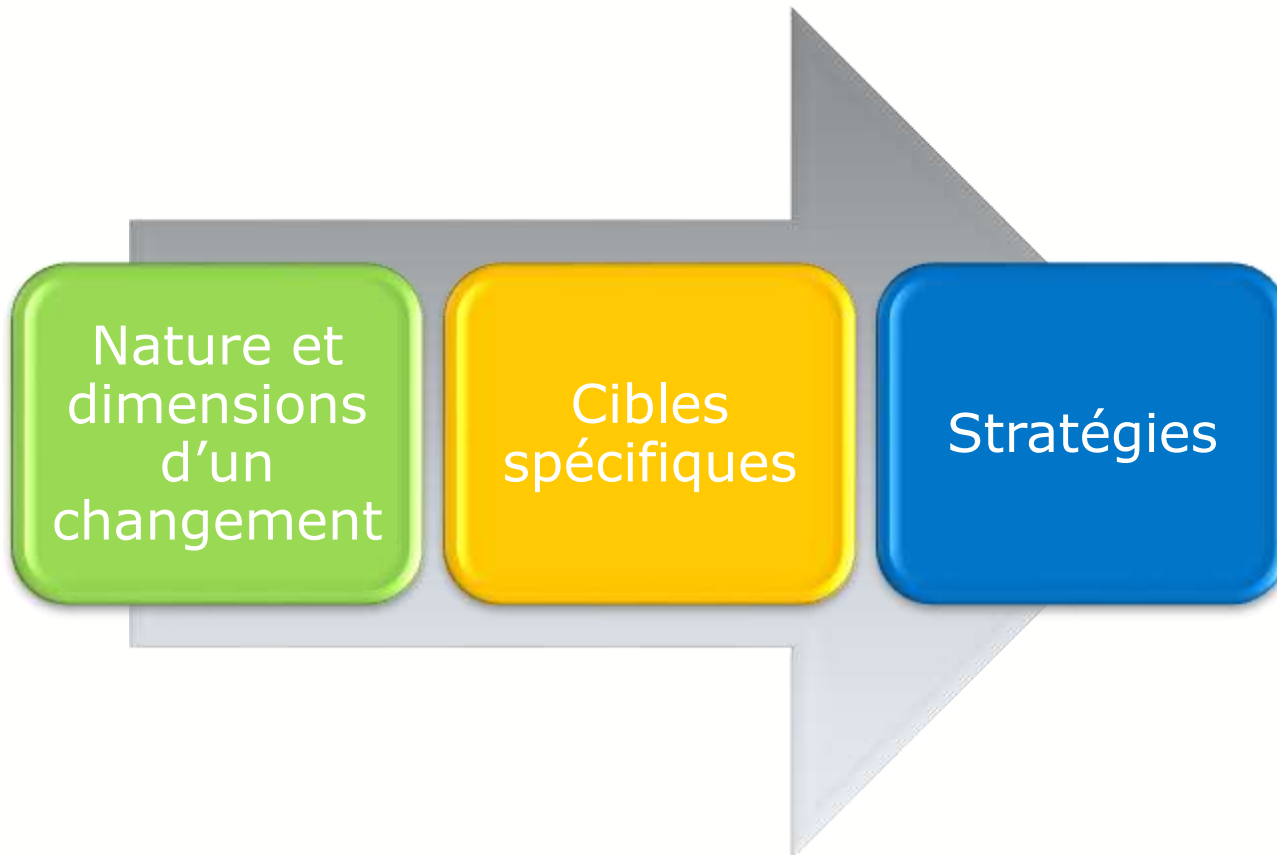


COMMENT FAVORISER ET MAINTENIR L'ENGAGEMENT?

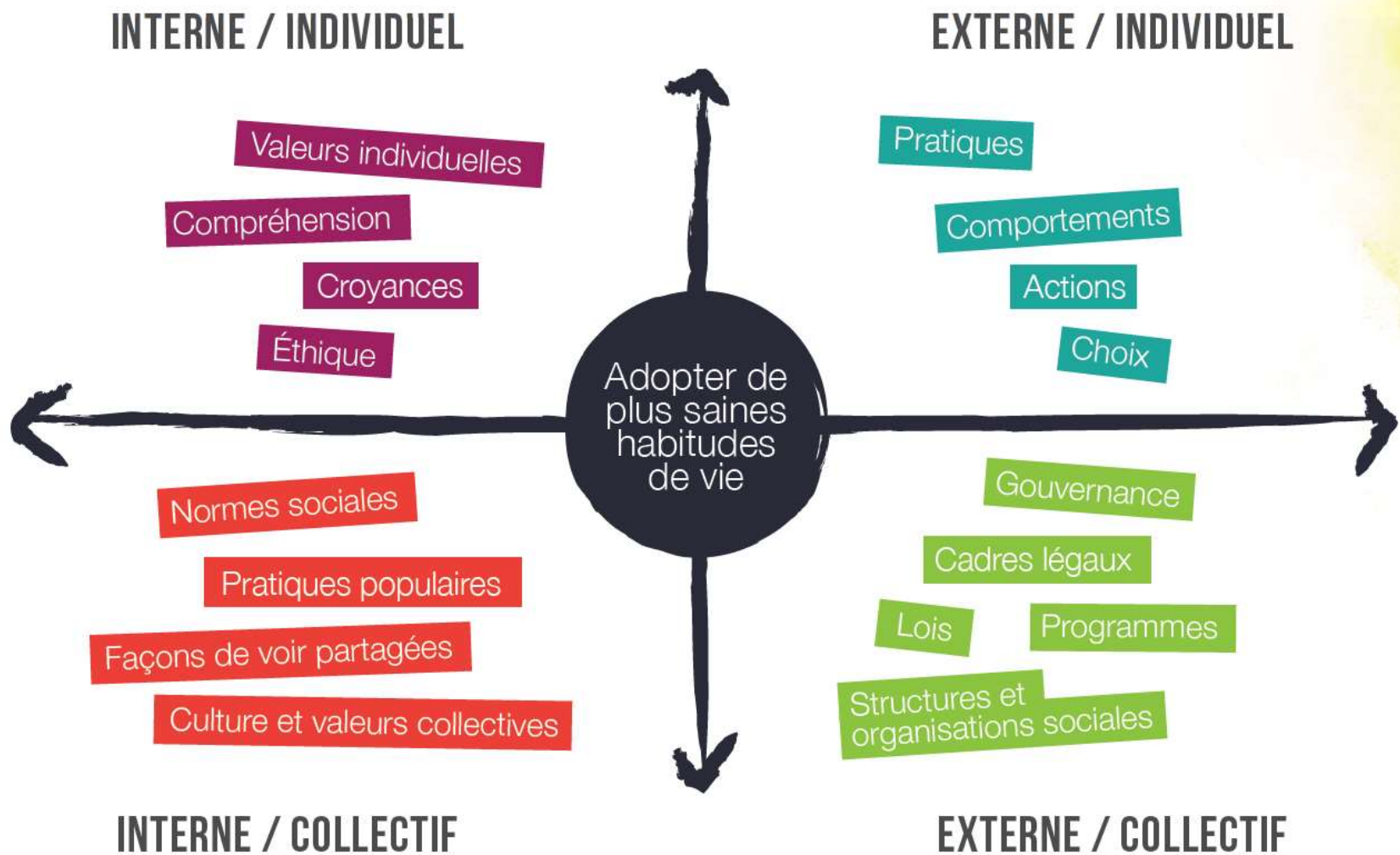
Les 3 apprentissages du chantier



1^{er} apprentissage: Comprendre le changement visé



1^{er} apprentissage: Comprendre le changement visé



Préciser sa cible spécifique

- Quel est notre cible d'action, notre but, l'objet précis sur lequel on veut agir?
- Changement complexe et multidimensionnel:
 - Multiples cibles pertinentes en mêmes temps.
 - Opportun d'inscrire les cibles selon une séquence.
 - Certaines peuvent être travaillées simultanément, alors que d'autres sont des préalables.
 - Tenir compte: des motivations, compétences et ressources disponibles.
 - Tenir compte des opportunités

Stratégies

Stratégie directive

Stratégie d'expertise

Stratégie de négociation

Stratégie de lobby

Stratégie d'influence de l'opinion publique

Stratégies

Stratégie éducative

Stratégie de marketing social

Stratégie concertée

Stratégies d'empowerment

Stratégie participative

Travail en dyade

- Quel est votre projet ? (1 minute)
 - Nom du projet
 - But (objectif/cible)
 - Personnes ou groupes cibles
- Que voulez-vous changer lorsque vous travaillez sur X (nom du projet) ? Utiliser plusieurs « pourquoi » au besoin.
- Quels autres changements (questions pour explorer les 4 dimensions) seront nécessaires pour y parvenir?
- Est-ce qu'il y a d'autres changements qui s'inscrivent à l'intérieur de ce changement plus vaste?
- Est-ce qu'il y a des changements qui sont étroitement associés (qui sont préalables ou doivent accompagner celui-ci)?

Plénière

Dans quel état est notre compréhension du changement visé ?

Est-ce que notre formulation de départ est un changement, une cible, une orientation, une stratégie?

Notre rôle dans un changement

- Ligne de « redevabilité » :
 - La partie changement ou de la cible dont vous êtes « responsable » et sur laquelle vous avez un pouvoir d'agir

- De l'autre côté de cette ligne :
 - Quelles sont les alliances importantes à établir?
 - Qui devez-vous influencer?
 - Que devez-vous neutraliser?

2^e apprentissage: Composer avec la diversité des acteurs impliqués

- Qui est interpellé à être partie prenante de notre changement?
- Quel rôle? Quelle contribution?
- Quel est le contexte de chacun de ces types d'acteurs?
- Qu'est-ce qui sera significatif pour favoriser leur engagement?

Citoyens

Organisations

Organisations
publiques

Élus

- Quelle peut être leur contribution?
- Quelle forme peut prendre leur engagement?
- Qu'est-ce qui contribue à le faire émerger?
- Qu'est-ce qui contribue à le maintenir?
- Quels-sont les freins, pièges et risques?

L'engagement des citoyens

Contribution

- Proposer et initier des projets collectifs
- Poser des gestes individuels (changer des habitudes, comportements) dans le sens d'un changement collectif souhaité
- Une action rapide sur une situation problématique

Émergence et maintien de l'engagement

- Donner de l'information juste, qui interpelle les personnes concernées
- Formuler une invitation à un projet rassembleur qui reflète les préoccupations
- Expliquer la pertinence d'agir à ce moment-ci et de la façon proposée
- Lieux de délibération et de décisions
- Mettre en place des conditions qui favorisent la participation des citoyens
- Adapter le niveau de langage

Pièges ou freins

- Le sentiment que les décisions significatives se prennent ailleurs
- La perception que certains acteurs ont des intentions cachées

L'engagement des organisations

Contribution

- Mobiliser des ressources et des compétences professionnelles
- Offrir de la stabilité pour agir sur des changements à plus long terme
- La mise en relation avec d'autres organisations et décideurs qui peuvent contribuer au changement

Émergence et maintien de l'engagement

- Souligner les bénéfices et les correspondances entre les cibles du projet et les objectifs de l'organisation
- Clarifier les attentes dès le départ;
- Trouver la bonne personne pour un premier contact
- S'assurer d'avoir la bonne personne pour représenter l'organisation, en fonction des contributions requises
- Soutenir le représentant pour qu'il fasse les liens nécessaires avec son organisation : qu'il puisse informer sur les activités, avancées et résultats;

Pièges ou freins

- La présence d'un représentant n'équivaut pas nécessairement à l'engagement de l'organisation;
- Une sous-évaluation des efforts nécessaires pour engager pleinement une organisation

L'engagement des organisations publiques

Contribution

- Reconnaître un enjeu et l'intégrer dans les orientations gouvernementales, les politiques et les programmes
- Offrir des leviers, notamment de l'expertise et du financement
- Le développement d'orientations, de politiques et de programmes qui interpellent et mobilisent les ressources et organisations publiques

Émergence et maintien

- Démontrer la pertinence de la démarche par rapport à la mission et aux orientations de l'organisation;
- Identifier les personnes au sein de l'organisation les plus pertinentes et susceptibles de faire avancer la démarche.
- Respecter la culture organisationnelle, notamment la hiérarchie, pour travailler avec la personne responsable et préserver le lien de confiance;
- Communiquer efficacement la progression des actions et des résultats;

Pièges ou freins

- Les changements d'orientations politiques (élections, politiques publiques, budgets, etc.)
- Les restructurations administratives occasionnant des changements au niveau des porteurs de dossier et des décideurs;
- Le type de changement proposé, jugé délicat ou controversé;

L'engagement des élus

Contribution

- Créer de l'intérêt pour un enjeu, un projet ou une démarche : le mettre à l'agenda et mobiliser les autres acteurs;
- L'avancement d'un dossier dans la structure administrative;
- Une mise en relation des porteurs de la démarche avec des personnes influentes.

Émergence et maintien

- Démontrer que la démarche répond à des besoins et est soutenue par les citoyens;
- Mettre en évidence les parties prenantes impliquées : les élus sont sensibles aux relations et aux réseaux d'influence;
- Faire valoir l'expertise et la crédibilité des acteurs impliqués;
- Rendre compte des progrès et des retombées;
- Découper les changements à long terme en séquences correspondant aux échéanciers politiques (ex. : adoption des budgets);

Pièges ou freins

- Une posture de confrontation;
- La sursollicitation des élus;
- La récupération politique;
- Une attente de retour ou une dette politique pouvant être inconfortable ou incompatible avec nos valeurs et priorités

L'engagement
des acteurs
économiques

- **Contribution**
- **Émergence et maintien**
- **Pièges ou freins**

Atelier en sous-groupes de 4

Étape 1 - Individuellement (5 min):

- Faire la liste des acteurs concernés par votre changement. Définir s'ils sont engagés ou non. Consulter le matériel de référence.

Étape 2 - En sous-groupes (20 min):

- Parmi les acteurs moins engagés, quelles stratégies pour faciliter leur engagement à mettre en place.

3^e apprentissage : Adopter des pratiques qui favorisent et construisent l'engagement

STRUCTURES

FORCES ACTIVES

**PROCESSUS
ET ACTIVITÉS**

COMMUNICATION

RELATIONS EXTERNES

LEADERSHIP

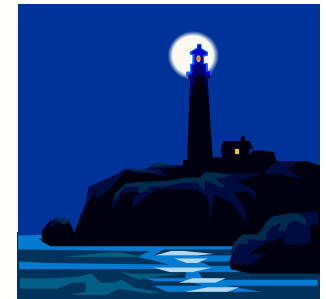
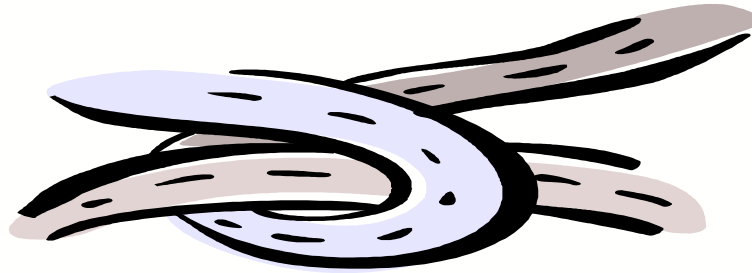
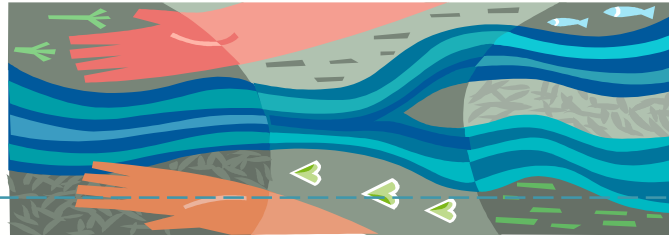
FINANCEMENT

**PARTICULARITÉS
DES TERRITOIRES**

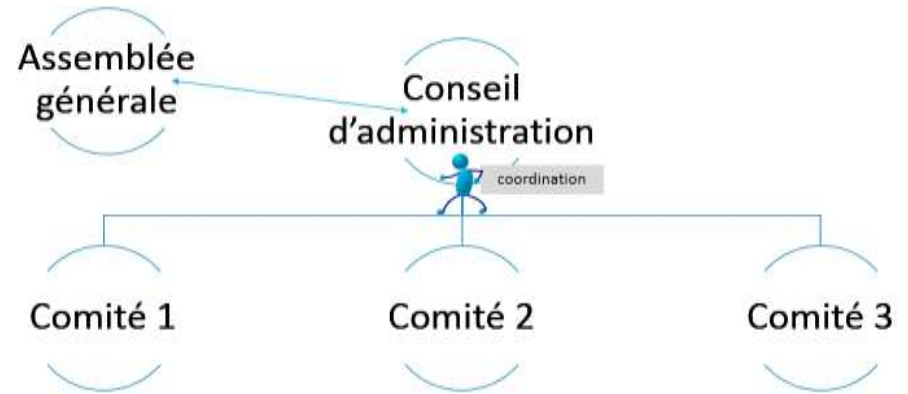
MOTIVATIONS DES ACTEURS

Structures: quel véhicule?

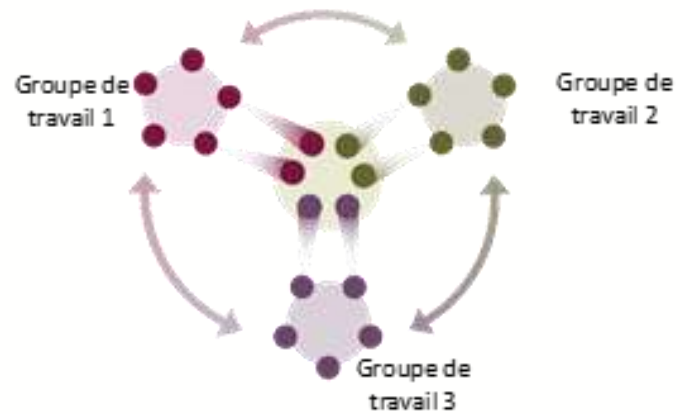
TROUVEZ LES ERREURS



Structures



Accent représentativité



Accent participation

Structures

- Notre structure est-elle au service du changement souhaité et des cibles d'action retenues?
- Notre structure est-elle adaptée au travail à réaliser et aux personnes à engager?
- Avons-nous besoin d'une structure formalisée pour amorcer notre démarche?
- Devrions-nous adapter une structure existante ou en créer une nouvelle?
- Doit-on faire évoluer notre structure pour progresser de façon efficace dans nos travaux?
- Quels rôles, pouvoirs et responsabilités devons-nous confier aux différentes composantes de la structure?

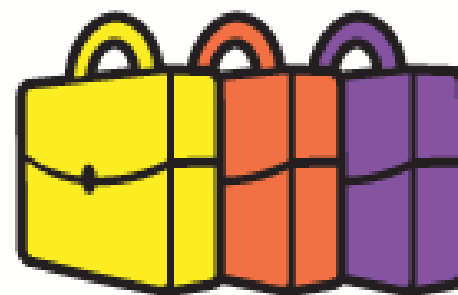
Processus et activités qui construisent l'engagement

- Participer à identifier les problèmes, à en analyser les causes, ainsi qu'à construire et mettre en œuvre les solutions.
- Occasions de participer à des activités où les acteurs sentent qu'ils ont un réel pouvoir d'influence.
- Approfondir l'engagement selon les différentes étapes
 - Activités pour susciter une prise de conscience (ex. : portraits, forum, « 1-2-4-all »)
 - Activités qui favorisent l'appropriation et la prise en charge collective (ex. les 3C : Conserver – Cesser – Créer).
- Créer une vision claire et partagée du changement visé est déterminante pour susciter et maintenir l'engagement.
- Développer un langage commun et partager différentes compréhensions d'une situation ou d'une problématique.

Processus et activités qui construisent l'engagement

- Avons-nous mis en place des activités et processus qui favorisent la participation et l'engagement des personnes et organisations concernées?
- Quels processus et activités peuvent développer l'engagement à cette étape-ci de la démarche?
- Pouvons-nous varier les processus et activités pour permettre aux acteurs de s'engager en fonction de leurs contributions respectives?

Processus et
activités qui
construisent
l'engagement



Communagir

pour **emporter**

Explorer et réfléchir collect... ✕

- Déclencher ou amorcer les échanges ?
- Se donner des assises communes ?
- Explorer et réfléchir collectivement ?
- Prioriser et décider ensemble ?
- Faire des bilans et évaluer ?
- Lire sa collectivité ?

Étapes de planification ↑

- État de situation / diagnostic ?
- Vision partagée de changement ?
- Planification stratégique ?
- Planification des opérations et de la gouvernance ?
- Mise en œuvre et suivi ?
- Bilan et évaluation stratégique ?



COMPOSER AVEC LES MOTIVATIONS DES ACTEURS



Composer avec les motivations des acteurs

- L'engagement se construit à partir des intérêts individuels et collectifs
- Prendre en compte les raisons pour lesquelles chacun s'engage et accepter qu'elles puissent différer à certains égards.
- Les motivations et l'engagement des acteurs évoluent
- Les individus jouent des rôles différents. Ceux-ci sont influencés par la personnalité et par les intérêts (personnels et organisationnels) que porte l'individu

Composer avec les motivations des acteurs

Exemples

- Le militant ou le contestataire qui soulève les effets négatifs (pouvant être banalisés par les autres) qu'une situation peut engendrer
- Le développeur qui conçoit facilement les étapes et opérations pour concrétiser un projet
- L'innovateur qui est à l'aise avec l'inconnu et qui voit les conditions nécessaires pour faire émerger une nouvelle solution
- L'aidant humaniste qui est conscient des iniquités et s'engage même si cela implique un coût personnel
- L'opportuniste qui est davantage centré sur les opportunités immédiates que sur les retombées collectives à long terme

Composer avec les motivations des acteurs

- Rendre explicites les intérêts et sensibilités de chacun permet de mieux les comprendre et d'en tenir compte.
- S'entendre sur les grands principes qui vont guider les choix peut aider à arbitrer les conflits d'intérêts potentiels.
- Se préoccuper de construire des liens au-delà de la dynamique de représentation
- Certains rôles sont d'emblée positifs, d'autres peuvent créer un effet de désengagement chez les autres participants. Pour neutraliser les rôles potentiellement négatifs, il importe de les reconnaître et de les canaliser.

Leadership

- Au fil de l'évolution d'une démarche, différents types de leadership peuvent s'avérer nécessaires.
- De quels types de leadership avons-nous besoin aux différentes étapes de la démarche? Pour faire quoi?
- Quels sont les processus ou activités qui peuvent aider à faire émerger de nouveaux leaderships?

Leadership

- Un leadership d'opinion
- Un leadership rassembleur
- Un leadership de valeurs, de convictions et de recherche de cohérence.
- Un leadership désintéressé (sans intérêt ou gain personnel)
- Un leadership ouvert aux commentaires et critiques
- Un leadership apprenant
- Un leadership d'innovation

Leadership

- La coexistence de différentes formes de leadership est une force.
- Varier les activités et les contextes de travail (rencontre en petits groupes, réalisation d'actions concrètes, assemblée élargie, etc)
- Des compétences plus spécifiques sont requises selon le rôle qu'une personne joue au sein de la démarche (ex. : coordination, accompagnement). Voir les travaux du Chantier sur le développement des compétences pour plus d'information sur les compétences à l'agir-ensemble.
- Certaines personnes sont appelées à assumer un leadership officiel de par leur fonction. Voir « [Rôles potentiels d'un acteur collectif](#) ».



RÉSEAUTAGE ET
COMMUNICATION



COHÉRENCE ET
COMPLÉMENTARITÉ



PORTEUR DE PROJETS
COLLECTIFS



RENFORCEMENT
DE COMPÉTENCES



RÉFÉRENCE
ET INFLUENCE

En sous-groupes

1. Dans le cadre de votre projet ou démarche, considérez-vous qu'un des neuf facteurs aurait pu être mieux pris en considération pour favoriser l'engagement des acteurs?
2. Comment auriez-vous pu favoriser l'engagement des acteurs en tenant compte de ce facteur? Quel problème avez-vous rencontré?
3. Quelles sont les pistes de solutions pour la suite?
4. Quels sont les pièges à éviter prévoir ou anticiper?

Plénière

Faits saillants et interrogations qui restent

En conclusion

- Guide sur l'engagement
- Vidéo sur Youtube
- Outil d'animation – site de Communagir
- Communagir pour emporter

- Ouverture du chantier à recevoir votre rétroaction

Merci !

Alain Meunier

Conseiller en recherche et développement

Communagir

a.meunier@communagir.org

2187 Larivière

Montréal H2K 1P5

T 514.647.7458

www.communagir.org