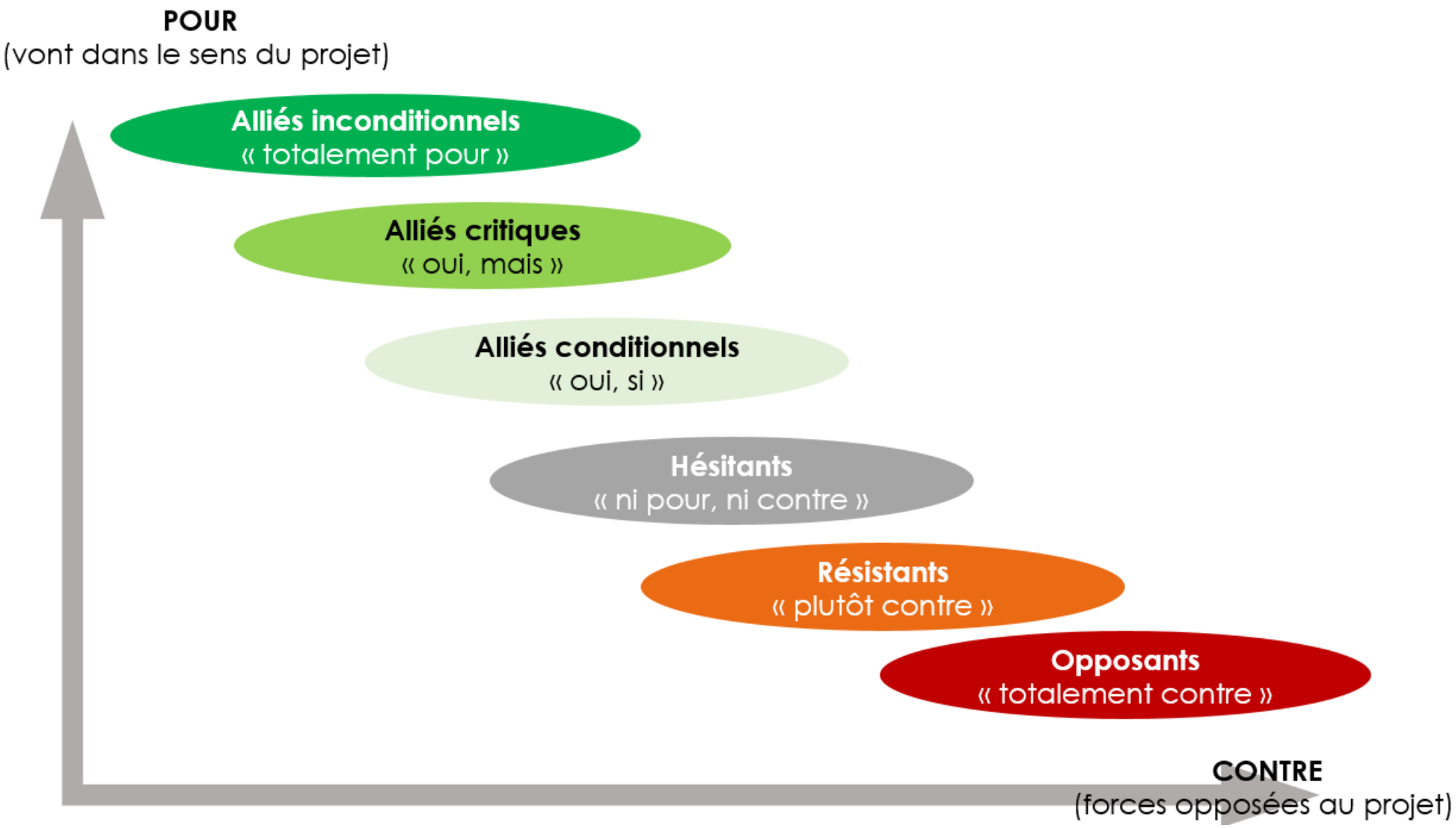
OUTIL 3: LA GRILLE DU JEU DES ACTEURS



« totalement pour »

Enthousiasme persévérant
Adhésion **sans condition**
Risques : essoufflement, découragement
Manque d'esprit critique et de recul

« oui, mais »

Réactifs – meilleurs alliés !
Engagés **et** critiques
Rebondissent face aux jugements extérieurs sur le projet

« oui, si »

Sous conditions
N'aiment **pas** l'incertitude et les responsabilités
Préfèrent les ordres **précis**, ne veulent pas participer
Se rangent **du côté du plus fort**

« ni pour, ni contre »

Attendent de voir pour se positionner
Pas d'intérêt pour le projet, **pas d'argument** contre
Sensible aux explications et aux méthodes **participatives**

« plutôt contre »

Plutôt contre
Rois de la négociation, ils ont toutes les bonnes raisons du monde de **ne pas** s'engager
Blasés, désabusés, à tendance cynique

« totalement contre »

Aucun intérêt pour le projet
Distinction **opposants actifs** (prêts à dépenser beaucoup d'énergie pour faire échouer le projet) et **opposants passifs** (discours d'opposition sans action).
Interpréteront toute ouverture comme une **faiblesse** ou de la **démagogie**

Avise - toute diffusion et toute reproduction interdites sans autorisation préalable

Pourquoi utiliser cet outil ?

Phase, enjeux, valeur ajoutée par rapport à d'autres méthodes …

Cet outil est **utilisé pendant la phase de back – office suivant l'analyse de la demande de l'association. Il est utilisé en complément du modèle STARS**. Ce dernier permet de situer la demande dans sa dynamique « macro », la **grille du jeu des acteurs permet elle de situer la demande dans sa dynamique interne. Ce ne sont pas des outils à remplir mais bien des sources d'inspiration.**

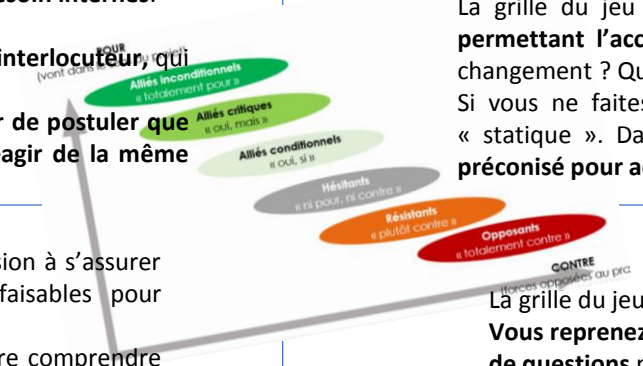
Principaux apports :

1. **Qualifier de manière objective la dynamique interne de l'association, au-delà des « biais » de votre interlocuteur,** qui peut rester bloqué sur une idée de sur-représentation des opposants par exemple.
2. **Orienter le plan d'accompagnement en fonction de la capacité réelle de changement de l'association.** Si les acteurs de l'association sont majoritairement opposés au projet, ils auront besoin de plus d'accompagnement externe pour le même résultat.
3. **Proposer des tendances méthodologiques de prestataires adaptées aux besoin internes**.

Valeur ajoutée par rapport à d'autres méthodes :

- Par rapport l'entretien libre : éviter de tomber dans les projections de votre interlocuteur, qui justement fait appel au DLA pour prendre un recul … qu'il n'a plus !

- Par rapport au fait de ne pas s'intéresser à ce sujet (le plus courant) : éviter de postuler que toutes les associations confrontées aux mêmes défis sont en capacité de réagir de la même manière ! C'est un mythe !



L'outil s'utilise la plupart du temps en back-office pour aider le chargé de mission à s'assurer que les préconisations du plan d'accompagnement seront réalistes et faisables pour l'association.

Il peut également être utilisé pédagogiquement avec l'association pour lui faire comprendre vos propositions. Par exemple, pourquoi, malgré sa première demande, vous ne préconisez pas de démarches collaboratives (parce que le jeu des acteurs sur ce projet est surtout composé d'alliés inconditionnels et d'alliés conditionnels).

Etape 1 : questionnez votre interlocuteur sur l'avis des catégories d'acteurs face à ce projet DLA ? Qu'en pensent-ils ? Vous diriez qu'ils sont plutôt pour, plutôt contre ?

Etape 2 : en fonction de ces retours, **vous formulez dans votre tête des hypothèses d'appartenance à une catégorie** : ok, il me semble être plutôt « hésitant », ce Président. **Puis vous vérifiez la justesse de votre hypothèse sur la base de la description** (voir la partie questions)

Etape 3 : en fonction de l'équilibre des forces par rapport au projet sur lequel le DLA est sollicité, **vous analysez le tableau correspondant et préconisez des actions correspondantes.**

Comment mettre en œuvre cette méthode ?

Étapes, posture du CM DLA, supports, « sens » de lecture

Quelles sont les limites de cet outil ?

Inadéquation phase, inadaptation enjeux, points de vigilance, …

L'outil sert à prendre du recul, pas à construire le diagnostic en tant que tel. Il ne donne pas d'informations techniques sur l'association, mais **permet de qualifier le « facteur humain »**

En ce sens, il est beaucoup moins polyvalent que la grille à 360 ou le Business Model Canvas.

Pour être réellement utile au chargé de mission, il demande à être manipulé en suivant ces quelques points de vigilance :

1. **Être attentif aux premières impressions :** nous sommes tous victimes de biais mentaux, qui nous incitent à voir ou tout en « rose » ou tout en « noir ». Le point de vue de votre interlocuteur n'est pas forcément le reflet de LA réalité, juste de sa perception. Prenez le temps de poser les choses pour avoir vraiment un diagnostic de l'association.
2. **Poser l'analyse par rapport au projet sur lequel le DLA est sollicité et uniquement celui-là**. Il ne s'agit pas de ranger les acteurs dans des cases générales type Président = toujours hésitant. Mais bien de déterminer son état d'esprit relatif à un projet précis.

La grille du jeu des acteurs n'est pas un outil statique. **Nous cherchons des informations permettant l'accompagnement au changement de l'association** : quelle capacité interne de changement ? Quelle méthode la plus adaptée ? Sur qui compter pour changer ?

Si vous ne faites « rien » de cet outil, c'est probablement que vous êtes restés au stade « statique ». Dans ce cas, **reprenez le second tableau d'analyse pour identifier ce qui est préconisé pour accompagner chaque type d'acteurs.**

La grille du jeu des acteurs **s'utilise de la même manière que le modèle STARS** :

Vous reprenez la description de la catégorie d'acteurs et **vous tournez les phrases sous forme de questions** pour voir si votre hypothèse se vérifie.

Exemple : « Vous me dites que votre Président ne s'intéresse pas au projet de diversification des activités. Diriez-vous qu'il attend de voir pour se positionner, mais sans avoir de réel argument contre ? »

Si **votre hypothèse se vérifie, vous notez l'information et qualifiez un autre acteur interne**. Si **votre hypothèse ne se vérifie pas, rebondissez sur les précisions** données par votre interlocuteur pour **tester ou la catégorie du « dessus » ou celle du « dessous ».**

Dans l'exemple du Président, l'hypothèse 1 était « hésitant », donc vous passez à « allié conditionnel » ou « résistant ».

La clé consiste à bien recentrer la question de « qu'en pense t-il ? » par rapport au besoin de changement de l'association. « oui j'entends bien que votre Président est plutôt réticent en temps normal, mais quel est son point de vue sur ce projet en particulier ? »

Quelles questions pour interagir avec l'association ?

Questions clés à retenir pour augmenter l'efficience en peu de temps