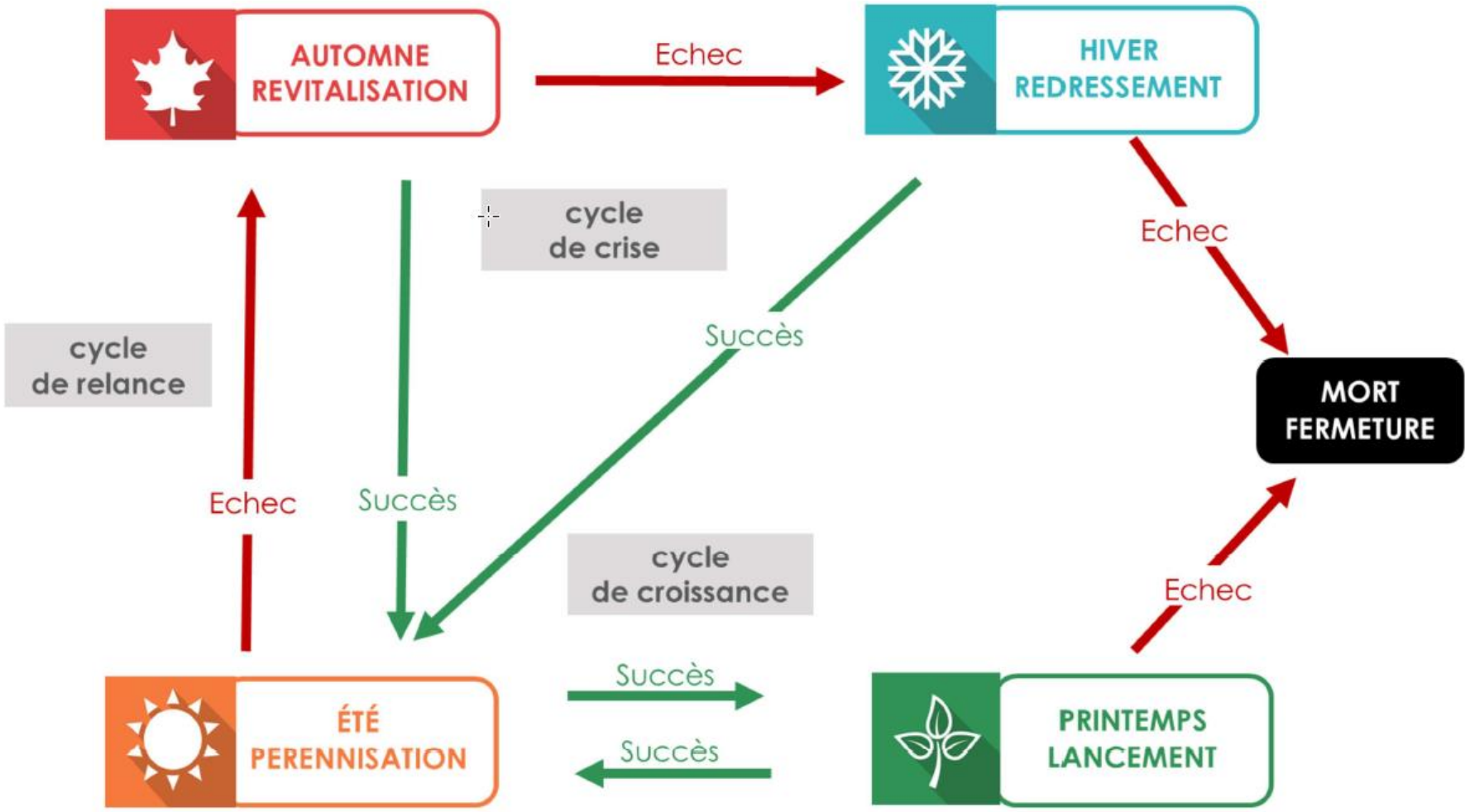
# OUTIL 2: LE MODÈLE STARS



**PRINTEMPS**
**LANCEMENT**

## OPPORTUNITES

Le lancement du projet **mobilise les membres**, portés par l'**enthousiasme** et débordant d'**énergie.**
Le groupe reste **soudé** malgré les divergences et le flou dans les prises de décision. Pas encore de schémas sclérosants dans les comportements.
Le projet est **peu contraint** par des lignes directrices préétablies, les membres **agissent rapidement**.

## CONTRAINTES

Le **manque de ressources** peut limiter la croissance et compliquer la production.
Bâti de zéro, le projet est rapidement **susceptible de se disperser**.
Les fondateurs ont tendance à être au four et au moulin, sans délégation claire et **au risque de s'épuiser** ou de crisper l'équipe.

## CHALLENGES

**Canaliser** l'énergie bouillonnante dans des directions productives
Faire **exister** le projet en dehors de la personne des fondateurs
**Structurer** les outils de gestion permettant d'automatiser et d'homogénéiser la production

# ÉTÉ
# PERENNISATION

## OPPORTUNITES

Les **bases organisationnelles** sont en place et le projet suit un rythme de croisière.
Le projet est **reconnu à l'extérieur** (lisible, visible, crédible) donc l'équipe n'a plus besoin de mettre autant d'énergie dans le positionnement du produit.
**L'équipe est bien constituée** et des nouvelles **routines relationnelles** font économiser du temps.

## CONTRAINTES

Le projet ne peut **plus se contenter d'une organisation bricolée**, spontanée.
Le projet a besoin de s**e réinventer, de se diversifier** (nouveaux produits, nouveaux process, nouveaux services) **pour entamer un cycle de croissance.**
Le projet risque de **vivre dans l'ombre d'un leader révéré ou d'une ressource spécifique** et devenir dépendant de ce fonctionnement.

## CHALLENGES

**Inventer le défi**, en entretenant la motivation des collaborateurs,
sans tomber dans la satisfaction passive sur les réussites passées
**Identifier de nouvelles pistes de croissance**, pour l'organisation et pour les individus

# AUTOMNE
# REVITALISATION

## OPPORTUNITES

Le projet possède un **fort capital immatériel** (équipe, réseau, savoir, réussites …) donc dispose des ressources pour rebondir.
Les **challenges sont encore modérés** donc réalisables plus facilement.
Le projet dispose encore **de temps et de moyens,** pas de situation d'urgence.
La **vision stratégique** reste claire, les réussites pasées sont encore fraiches dans les mémoires.

## CONTRAINTES

Face au relâchement interne ou à la pression extérieure (concurrents, évolution marché …), **le projet s'effrite peu à peu**.
Les **signaux faibles** se multiplient.
Les **normes culturelles** difficiles à remettre en cause **limitent la performance économique et sociale** du projet.
L'équipe peut **refuser de regarder la situation en face** et attendre passivement la suite …

## CHALLENGES

**Redéfinir le projet** le plus rapidement possible : réaffectation des ressources, abandon de lignes vieillissantes, développement de nouvelles technologies, etc …
**Sortir du déni** qui empêche l'équipe de réinventer le projet collectif.

# HIVER
# REDRESSEMENT

## OPPORTUNITES

Les **petites victoires** ont un impact important sur le moral de l'équipe.
Les signaux ont suffisamment forts pour que **l'équipe sorte du déni** et se mobilise.
Plus rien à perdre : l'équipe repasse en mode **créativité « forcée »** comme au stade printemps / lancement.

## CONTRAINTES

De faibles, les **signaux** sont devenus **forts** : chute du chiffre d'affaires, dettes, départs de salariés ressources …
Les **moyens sont démesurés** (car adaptés à l'ancienne situation), l'équipe doit réduire drastiquement les ressources.
Le projet est en mode **urgence et crise**.
Les **conflits relationnels** se multiplient.
Les **parties prenantes réduisent leurs participations**.

## CHALLENGES

**Concentrer le projet sur le cœur « défendable »** à partir duquel reconstruire
**Redonner un cap** clair et motivant aux salariés
**Multiplier les petites victoires** pour inverser le processus

# Les 3 apports possibles du DLA : poser le diagnostic pour

**1** **Faciliter** le cycle de **croissance**

**2** **Organiser** le cycle de **relance**

**3** **Sortir** du cycle de **crise**

# Pourquoi utiliser cet outil ?

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

Phase de **prise de recul** suite à la prise de contact avec l'association. Le chargé de mission utilise l'outil **le plus souvent en back-office** pour poser des hypothèses d'accompagnement au changement. L'outil peut **aussi être utilisé de manière pédagogique** pour faciliter l'engagement et la prise de conscience : expliqué rapidement aux interlocuteurs, il est ensuite questionné : où pensez-vous vous situer actuellement ?

**Principaux apports :**

**1. Identifier les leviers de changement les plus impactants** pour accompagner la structure vers son objectif en un temps court

**2. Orienter les questions à poser** en s'appuyant sur les caractéristiques de chaque saison

**3. Argumenter face aux demandes de la structure** en particulier pour éviter les « biais » de mode (tout le monde refait son projet associatif), ou les solutions d'hier (il y a 2 ans, nous nous étions sortis d'une mauvaise passe en reposant l'organisation, donc ça devrait aussi marcher maintenant)

**Valeur ajoutée par rapport à d'autres méthodes :**

- **Par rapport à l'appui sur les données de l'association** : prioriser les axes de changement. Tout sera toujours utile à tout le monde, tout le temps. Mais il y a souvent une action plus impactante que les autres, le modèle STARS permet de l'identifier rapidement.
- **Par rapport à l'appui sur les précédents DLA** : éviter les biais de comparaison (ce qui a marché pour une AI marchera pour une autre AI, etc …)

# Quelles sont les limites de cet outil ?

## Inadéquation phase, inadaptation enjeux, points de vigilance, …

Peut être utilisé en mode pédagogique mais **est le plus souvent un outil de back-office réservé au chargé de mission DLA.**

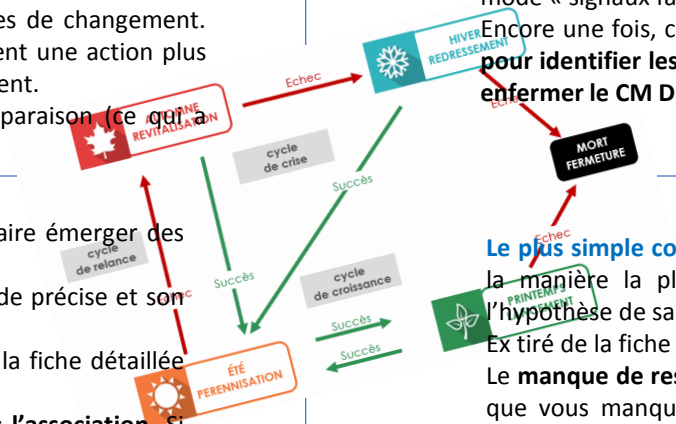
Peut donner l'impression de chercher à mettre l'association « dans une case » ou à l'inverse retrouver des idées de plusieurs. **L'outil n'a de valeur que pour ressortir une tendance d'intervention efficace : identifier les challenges prioritaires pour atteindre ses objectifs de changement.**

Il est également possible qu'une activité ou un service (nouvellement créé par exemple) soit en mode printemps, alors que le reste de l'association est plutôt en automne. **Le CM DLA doit bien resté centré sur le cœur de la demande qui lui est formulée.**

Certaines situations précises vont **correspondre à des chemins qui ne sont pas schématisés sur le modèle STARS.** Ainsi une association dans le déni (automne) pourra brusquement fermer, sans passer par une phase hiver suffisamment longue pour être identifiée comme telle.

Ou bien une association pourra ne remonter que partiellement la pente de l'hiver et revenir en mode « signaux faibles » de l'automne.

Encore une fois, ce qui importe avec cet outil c'est de **questionner les dynamiques associatives pour identifier les challenges prioritaires. La formalisation schématique doit être un appui sans enfermer le CM DLA dans une lecture simpliste de la situation.**




L'outil est utilisable **1. en back-office ; 2. en direct** avec la structure pour faire émerger des prises de conscience.

**1° étape** : **recueillir des premières informations sur l'association**, sa demande précise et son contexte interne.

**2° étape** : sur cette base, **poser une hypothèse de « saison »** et reprendre la fiche détaillée correspondante.

**3° étape** : sur la base de cette fiche, **approfondir le questionnement avec l'association**. Si l'hypothèse n'est pas validée par les réponses, reproposer un questionnement en s'appuyant sur la saison d'avant ou la saison suivante.

**4° étape** : quelle que soit la saison identifiée, **faire prendre conscience à l'association qu'elle dispose de ressources (opportunités) et de limites (contraintes).** Et que pour atteindre ses objectifs, même si tout est évidemment *un peu* utile, il existe des raccourcis, des modes de déplacement plus efficaces que d'autres pour aller d'un point A à un point B.

**5° étape :** clarifier avec l'association les challenges prioritaires à relever et requalifier sa demande en objectif d'accompagnement sur la base de cette proposition de « sortie de saison ».

**Le plus simple consiste à transformer les phrases affirmatives de la fiche en questions.** Ce sera la manière la plus rapide d'obtenir une information homogène et complète pour vérifier l'hypothèse de saison posée par le CM DLA.

Ex tiré de la fiche « printemps » :

Le **manque de ressources** peut limiter la croissance et compliquer la production >> « diriez-vous que vous manquez de ressources et que cela limite votre croissance et/ou complique votre production ? «

Bâti de zéro, le projet est rapidement **susceptible de se disperser**. >> « avez-vous l'impression que votre projet a tendance à se disperser ? »

Les fondateurs ont tendance à être au four et au moulin, sans délégation claire et **au risque de s'épuiser** ou de crisper l'équipe. >> « direz-vous que les fondateurs font vraiment de tout et risquent de s'épuiser ou bien de crisper l'équipe ? «

A ce stade, **vous pouvez privilégier les questions fermées**. Vous avez posé une hypothèse que vous cherchez à valider, donc vous avez plus besoin de oui / non que de détails sur le fonctionnement interne.

Si vous présentez l'outil en direct, vous pouvez expliquer les saisons, donner les fiches et demander : **« dans quelle saison vous reconnaissez-vous le plus actuellement ? ».**

# Comment mettre en œuvre cette méthode ?

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

# Quelles questions pour interagir avec l'association ?

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