

Analyse 360°

Objectifs de l'outil

- Réfléchir et analyser collectivement
- Prioriser et décider ensemble

Durée de l'animation

- 60 à 120 minutes
- 120 minutes et plus

Taille du groupe

- Moins de 10 personnes
- 10 à 30 personnes

Description sommaire

L'analyse 360° constitue un amalgame très synthétisé de plusieurs exercices d'analyse de projets (d'idées de stratégies ou de pistes de travail). Qui n'a jamais entendu parler d'une analyse coûts-bénéfices, d'une analyse de faisabilité ou encore d'une analyse des risques? Bien que toutes les analyses existantes en ce domaine soient pertinentes et utiles, elles demeurent relativement lourdes et complexes à réaliser.

De plus, il est rare que lors de démarches collectives on ait le temps et les ressources pour procéder à de telles réflexions sur tous les projets que l'on développe. C'est pour offrir un compromis entre « faire plusieurs analyses exhaustives » et « ne pas en faire du tout » que nous avons développé l'analyse 360°.

La valeur ajoutée

« Indéniablement, cet outil permet d'avoir un regard global sur la pertinence et la faisabilité d'un projet (ou idées, stratégies, pistes de travail, etc.) parce qu'il pose les questions fondamentales, certes, mais aussi parce qu'il fait appel à l'intelligence collective. En peu de temps, il est possible de cerner ce qui pourra être mis à profit pour mettre en place le projet, ce qui manque, ce que ça rapportera de le faire, les embûches potentielles, etc. L'exercice permettra donc au final de se demander si le projet doit être mis en œuvre et s'il faut le bonifier à la suite de l'éclairage apporté par l'exercice collectif d'analyse. »



Sonia Racine

Conseillère en développement collectif

Matériel requis

- Copies des quatre [grilles d'analyse](#) en grand format pour chaque projet à analyser (une par équipe de travail ou par personne, selon la taille de votre groupe).
- Affiche des [angles d'analyse](#) (optionnel, mais utile pour la vue d'ensemble).

Analyse 360°

Déroulement de l'animation

ÉTAPE 1 Présentation de l'activité

 5 MINUTES

En vous appuyant sur la description de l'outil et sur les éléments évoqués dans la section de la valeur ajoutée, expliquez aux membres du groupe les raisons qui motivent le choix de cet outil. Expliquez que les analyses ne seront pas exhaustives, mais qu'elles devraient permettre de faire ressortir l'essentiel pour faire des choix plus éclairés.

ÉTAPE 2 Clarification du ou des projets à analyser

 5 MINUTES

Avant d'analyser un projet, il doit d'abord être assez clair pour tout le monde. Prenez le temps de vous en assurer.

ÉTAPE 3 Explication des consignes, formation des équipes de travail et répartition des projets et des angles d'analyse

 5 MINUTES

Selon la taille de votre groupe, selon le nombre de projets à analyser en même temps et selon le temps disponible, une multitude de formules sont possibles. Voici trois scénarios pour vous inspirer.

Scénario 1 : 1 projet, 12 personnes

- Formez quatre équipes.
- Donnez un angle d'analyse à chacune des équipes avec un temps précis. Notez que plus le groupe est grand, plus il faut prévoir de temps : 15 minutes de travail pour un duo ou une équipe de trois, c'est possible, mais il faudra donner au moins 20 minutes pour un groupe de cinq ou six personnes.
- Une fois le temps écoulé, pour une analyse enrichie, faites tourner les angles d'une équipe à la suivante afin qu'au moins deux équipes puissent compléter l'analyse de chacun des angles. Notez que vous pourriez aussi faire en sorte que les quatre équipes travaillent à tour de rôle sur les quatre angles (la synthèse des travaux s'en trouvera facilitée).

Scénario 2 : 3 projets, 35 personnes

- Formez trois équipes. Chaque équipe se voit attribuer un projet.
- Chaque équipe se divise à nouveau en quatre sous-équipes (une par angle d'analyse). Il est possible à cette étape de faire tourner les angles pour que plus d'une sous-équipe travaille à l'analyse d'un angle.
- Une fois ce premier niveau d'analyse terminé, les sous-équipes d'une même équipe se réunissent pour partager et bonifier ensemble leur analyse (voir l'étape « Partage des travaux » ci-dessous).
- Ensuite, chacune des équipes prépare une recommandation à apporter au grand groupe avec les arguments explicatifs et les bonifications.
 - Oui, on peut aller de l'avant, car ...
 - Oui, on peut aller de l'avant, car...mais avec telle ou telle bonification.
 - Non, on ne devrait pas aller de l'avant (ou pas tout de suite), car...

Analyse 360°

Déroulement de l'animation

Scénario 3 : 5 projets, 20 personnes

- Formez cinq équipes de quatre personnes, soit une équipe par projet à analyser.
- Donnez les quatre angles d'analyse à traiter collectivement à chaque équipe.

ÉTAPE 4 **Analyse en sous-groupes** ⌚ 15 À 30 MINUTES

Chaque équipe ou sous-équipe remplit l'outil avec le maximum de clarté et de concision selon le scénario que vous aurez choisi.

ÉTAPE 5 **Partage des travaux et bonification** ⌚ 15 À 30 MINUTES

Chaque équipe partage le fruit de ses travaux. Le reste du groupe est interpellé pour bonifier l'analyse et la valider (ou l'invalider le cas échéant). Un 2^e tour d'analyse pour approfondir ou délibérer davantage sur les éléments de désaccord pourrait être nécessaire.

ÉTAPE 6 **Analyse globale de la pertinence, du réalisme et de la faisabilité** ⌚ 10 À 15 MINUTES

Une fois les analyses par angle validées, amenez le grand groupe à se prononcer sur la pertinence du projet, son réalisme et sa faisabilité. Des ajustements au projet pourront ici être proposés pour augmenter le réalisme et la pertinence ou pour diminuer les risques d'échec.

ÉTAPE 5 **Décision collective sur les suites à donner** ⌚ 5 MINUTES

Déterminez collectivement, selon le mode de prise de décision qui vous semble le plus approprié, les projets qui seront mis de l'avant.

Analyse 360°

Déroulement de l'animation

Pièges à éviter

- Escamoter un angle d'analyse parce qu'il est plus difficile à travailler (parce qu'il est plus exploratoire, par exemple) pourrait être un piège, car c'est parfois là que se cachent des détails insoupçonnés qui permettront d'innover.
- Un autre piège, qui n'est pas unique à cet outil, est de ne pas prendre le temps de valider et de bonifier les analyses réalisées par les équipes. Il est important de nommer les désaccords ou les incertitudes pour que des analyses plus approfondies soient réalisées, permettant des choix encore plus éclairés.

Suggestions et variantes

Évidemment, certains angles d'analyse pourraient être remplacés par d'autres plus adaptés à certaines situations ou carrément retirés de l'exercice. Rappelons que l'important est de permettre une analyse sous plusieurs angles à la fois, qu'il y en ait trois, quatre ou six.

Adaptation pour animation en ligne

Cet outil s'utilise très facilement en ligne. Il ne nécessite que d'avoir accès à des sous-groupes dans votre espace de rencontre et à une plateforme de collaboration en ligne pour garder des traces collectives des échanges (Google doc, Padlet, Miro, etc.).

Références

Cet outil est directement inspiré des multiples exercices d'analyse issus du domaine de la gestion de projets, mais aucune source spécifique n'a été utilisée pour sa construction.