

Etude sur l'organisation interne
d'Europe Ecologie Les Verts Pays de la Loire
en lien avec son identité

Rapport final

août 2013

Etude réalisée par **Catherine Bassani-Pillot & Christel Bouchet**
dans le cadre d'une formation
d'expert en sciences et techniques des organisations (DESTO) – promo D20
Institut International du Management – CNAM des Pays de la Loire

Sommaire

1	REMERCIEMENTS	3
2	RESUME	4
3	PRESENTATION DE L'ORGANISATION.....	6
4	ANALYSE DE L'EXISTANT	9
4.1	Le contexte initial.....	9
4.2	Objectifs et perspectives de l'étude.....	11
4.3	Cadrage et organisation de l'étude.....	12
4.4	Méthode de travail :	13
4.5	Réflexion sur les modèles d'organisation	14
5	DIAGNOSTIC	16
5.1	Synthèse de diagnostic : SWOT.....	16
5.2	Opportunités et menaces	18
5.3	Zoom sur les forces.....	18
5.4	Zoom sur les faiblesses	19
5.5	Les leviers d'actions	22
5.6	Zoom sur l'organisation : modélisation	24
6	PRECONISATIONS DETAILLEES	32
7	OBJECTIFS	36
7.1	Réflexions stratégiques	36
7.2	Décisions et orientations.....	39
8	PLANS D' ACTIONS	40
9	RESULTATS ET PERSPECTIVES	46
10	CONCLUSION	55
11	BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE	56
12	ANNEXES : REFERENCE DES INTERVENANTES	61

1 REMERCIEMENTS

Remercier sincèrement n'est pas un exercice conventionnel, c'est une attention portée à chacun(e), un temps de recul et de modestie qui consiste à dire :

Sans vous, sans toi, rien n'aurait été possible.

Nous tenons donc à remercier tout d'abord notre « commanditaire » comme on dit au CNAM, à savoir **Elen Debost**, secrétaire régionale d'EELV Pays de la Loire, qui nous a donné son accord et sa confiance, au nom du Bureau exécutif régional, pour que cette étude puisse se dérouler sur le terrain en toute indépendance ; merci aussi pour sa qualité d'écoute et sa volonté d'utiliser au mieux notre travail, notamment à l'occasion du congrès régional de juin 2013.

Merci à **Isabelle Gibault** et **Virginie Degornet**, salariées du parti, pour leur disponibilité, leur efficacité et leur connaissance des méandres locales.

Merci à **Jean-Philippe Magnen**, porte-parole national et vice-président du conseil régional, pour la qualité de nos échanges et pour sa participation au comité de direction de l'étude, y compris en conférences téléphoniques dans le train entre Nantes et Paris ; et merci à **Corinne Bouchoux**, sénatrice du Maine et Loire, membre du comité de direction également, pour sa simplicité, son enthousiasme, son sens de l'engagement et sa vision constructive.

Sans ordonnancement particulier, merci aux membres du **comité de pilotage** qui ont participé aux ateliers de réflexion, aux personnes qui nous ont fourni des documents précieux, qui ont répondu à nos demandes ou sollicité un entretien, ou que nous avons croisé lors de réunions diverses et dont les points de vue nous ont éclairés : **Geneviève Lebouteux, Patrick Naizain, Dorian Piette, Evelyne Cohen-Lemoine, Gilles Denigot, Mahel Coppey, Jean-Michel Braud, Michel GS Narioo, Pierre Gressant, Jean-François Tallio, Marion Blouin, Ludovic Dronet, Yves Choquet, Sylvie Granger, Jean Coirier, Dominique Bruneau, Daphné Raveneau, Jean-Sébastien Guitton, Matthieu Orphelin, Michèle Mercier, Sophie Bringuy, Tony Demeurant, Guy Batiot, Jean-Louis Peterman, Christophe Bultel, François Nicolas.**

Merci aux membres du bureau du groupe local de Nantes, au quotidien, notamment **Pascale Chiron** pour son énergie positive et son sens du collectif, et **Aïcha Bassal** pour ses convictions et son enthousiasme communicatifs.

Enfin merci à **Erwan Lecoœur**, sociologue et responsable de la stratégie pour le mouvement Colibris, qui nous a aidées à trouver les mots justes et « écolo-compatibles » pour présenter notre travail...

2 RESUME

A des fins pédagogiques, ce résumé est structuré à partir d'un outil expliqué lors de l'étude et au cours des formations. Il est connu des organisateurs sous l'acronyme peu élégant de QQQCPC...

Qui ?

Cette étude a été réalisée par Christel Bouchet et Catherine Bassani-Pillot (CV en annexe), pour le compte du parti EELV Pays de la Loire représenté par Elen Debost sa secrétaire régionale, dans le cadre d'une formation d'expert en sciences et techniques de l'organisation (DESTO) au CNAM des Pays de la Loire, Institut International du Management.

Quoi ?

Elle porte sur l'organisation interne du parti, en lien avec son identité. La demande initiale : améliorer l'organisation interne pour mieux contribuer à transformer le capital sympathie du parti en votes et/ou en nouvelles adhésions. L'objectif de l'étude : établir un diagnostic (forces, faiblesses, menaces, opportunités) et proposer des actions correctives réalisables et appropriées, pour contribuer au renforcement et à la stabilisation de l'organisation interne du parti.

Où ?

Sur le terrain des 5 départements des Pays de la Loire : Loire-Atlantique, Mayenne, Maine et Loire, Vendée, Sarthe. Toutefois, nous avons exploré au-delà de ce périmètre, notamment lors de l'analyse des modèles d'organisation.

Quand ?

D'août 2012 (journées d'été à Poitiers) à juin 2013 (congrès régional)

Comment ?

Nous avons cherché à répondre à trois questions : Dans quel modèle d'organisation se retrouvent les militants EELV ? Quel modèle est le mieux adapté à ses objectifs ? Quelles actions mettre en place pour tendre vers ce modèle visé ?

Pourquoi ?

Le diagnostic fait apparaître 6 familles de dysfonctionnements récurrents ; tous ont pour conséquence d'être chronophages et démotivants. Par ailleurs, les ateliers sur

les modèles d'organisation mettent en évidence une cause en partie extérieure aux PDL : l'échelon régional du parti est pris dans des injonctions paradoxales entre le national et les groupes locaux.

Combien ?

Les actions préconisées et mises en œuvre portent sur 6 priorités : clarifier les rôles et responsabilités, définir les interactions entre parti et élus, recenser les compétences et les besoins en formation, mettre en place des actions de formation ciblées, enfin construire la stratégie de communication interne et externe.

Les résultats : le nouveau BER élu en juin 2013 a d'ores et déjà mis en œuvre des améliorations structurées à partir de cette étude, qui a inspiré le texte de la motion portée par la secrétaire régionale sortante et réélue.

Les perspectives : capitaliser les savoir-faire pour pérenniser l'organisation interne, optimiser la mobilisation des ressources tout en allégeant les contraintes internes pour mieux porter le message de l'écologie politique auprès du grand public.

3 PRESENTATION DE L'ORGANISATION

Inutile de chercher sur les sites internet eelv.fr ou pdl.eelv.fr pour connaître l'histoire du parti : vous n'y trouverez rien ... Pourquoi ? « Du passé faisons table rase » ? Ou choix délibéré de parler plutôt de l'avenir et du projet écologiste ? Ou encore : volonté de passer outre les difficultés de la fusion récente d'Europe Écologie et des Verts ? La réponse se trouve en partie dans le mode d'organisation interne du parti.

Un peu d'histoire récente :

Europe Écologie Les Verts (EELV) est un parti politique écologiste français né le 13 novembre 2010, à la suite d'un changement de statuts du parti les Verts permettant de rassembler les militants venus dans le cadre des listes Europe Écologie aux élections européennes de 2009 et régionales de 2010. Il revendiquait 17 371 coopérateurs et 14 869 adhérents à jour dans leur cotisation lors de la primaire présidentielle organisée en juin et juillet 2011 ; leur nombre est moins important depuis (environ -15% selon les régions).

Dans la région des Pays de la Loire, terrain de cette étude, les derniers chiffres du Conseil Politique Régional du 11 juillet 2012 indiquent 695 adhérent-e-s au 4 avril 2013 et 167 adhérent-e-s 2012 en attente de ré-adhésion (contre 854 adhérent-e-s au 31 décembre 2012), soit une relative stabilité.

Après les **élections municipales de 2008**, s'engage une réflexion au sein des Verts pour accroître l'influence politique des écologistes. En écho, Daniel Cohn-Bendit propose des listes ouvertes pour les élections de 2009, en juin 2008 le Collège exécutif explore cette possibilité et lors de l'université d'été des Verts à Toulouse des débats ont lieu sur une stratégie de rassemblement de l'écologie politique, celle-ci est lancée à l'automne de la même année pour les listes des élections européennes sous l'appellation d'Europe Écologie. L'Assemblée générale de Lille de Verts en décembre 2008 lance résolument le parti dans la politique de rassemblement de la mouvance écologiste. Le score obtenu est inattendu, avec 16,3 % des voix à quelques dixièmes de la liste socialiste et en troisième position.

Les Verts décident d'élargir le réseau et de le renouveler lors des **élections régionales de 2010**. Les écologistes obtiennent 12,5 % des voix, à nouveau en troisième position.

En Pays de la Loire, la liste menée par Jean-Philippe Magnen arrive en 3^e position avec 18% des voix. Fort de ce succès, un pacte de majorité est signé avec le parti socialiste (36%), qui reprend l'ensemble des propositions écologistes pour la région. Le score est de 56% au second tour, un score historique pour la Gauche et l'Écologie en Pays de la Loire.

Le parti Vert et les militants venus avec les listes d'Europe Écologie qui ne souhaitent pas adhérer aux Verts, entament alors un travail permettant la réunion de tous dans un mouvement politique renouvelé, plus élargi, notamment à l'approche des élections présidentielles et législatives de 2012. En octobre 2010, à l'occasion des Assises Territoriales, les participants au processus d'Europe Écologie sont appelés à se prononcer sur les statuts et le manifeste qu'ils souhaitent pour leur parti, qu'ils approuvent à respectivement 84 % et 90 %. Début novembre, les militants Verts adoptent à 85,1 % des voix (10 % opposés) leurs nouveaux statuts et le manifeste votés précédemment.

Le lancement officiel de la nouvelle forme du parti, présenté comme une force politique nouvelle, se fait lors des Assises Constituentes de Lyon, le 9 novembre 2010. Après un discours remarqué de Nicolas Hulot et de personnalités écologistes est entériné le **nouveau nom du parti « Europe Écologie – Les Verts » (EELV)**, voté par 53 % des militants.

Un mois plus tard, le Conseil fédéral nomme à sa tête le pédagogue Philippe Meirieu qui devient donc le premier Président du conseil fédéral d'Europe Écologie – Les Verts, fonction nouvelle créée dans les nouveaux statuts du parti.

EELV prend part aux **élections cantonales de 2011**. Le parti rassemble 8,22 % des suffrages exprimés et se maintient comme la troisième force de gauche, derrière le PS et le Front de gauche. Bien qu'un accord ait été signé entre les deux tours avec des représentants de ces deux organisations, EELV maintient ses candidats contre d'autres candidats de gauche dans plusieurs cantons au second tour, suscitant des tensions. Le parti obtient finalement 54 élus, contre 24 en 2008. Traditionnellement, ce type de scrutin uninominal à deux tours est particulièrement difficile pour les écologistes : pour les départements des Pays de la Loire, on compte un conseiller général, en Mayenne.

À l'occasion des **élections sénatoriales de 2011**, EELV signe à nouveau un accord avec le PS qui permet le basculement à gauche du Sénat, devenu strictement majoritaire pour la première fois de la Ve République, et la création du premier

groupe politique entièrement écologiste au Parlement. La région compte un sénateur et une sénatrice.

À l'issue de la primaire écologiste de 2011, Eva Joly est élue candidate pour l'élection présidentielle de 2012 à laquelle elle obtient un score de 2,31 %. Lors du Conseil fédéral du 8 mai 2012, les cadres d'EELV votent à une très large majorité (83,80 % des 200 membres présents) en faveur d'une éventuelle participation au futur gouvernement de gauche.

Le faible score obtenu par Eva Joly n'est pas à la hauteur des espérances suscitées par les élections européennes et régionales. Toutefois, deux ministres écologistes sont intégrés dans l'équipe de Jean-Marc Ayrault (Cécile Duflot et Pascal Canfin) et un groupe écologiste est constitué à l'Assemblée Nationale, sous la co-présidence de François de Rugy et Barbara Pompili. Pascal Durand remplace alors Cécile Duflot à la tête du parti.

L'impact pour les Pays de la Loire est sensible : Jean-Marc Ayrault nommé Premier ministre, quitte la mairie de Nantes qu'il dirige depuis 1989 ; Jean-Philippe Magnen, vice-président de la région, devient également porte-parole national du parti ; la région compte trois parlementaires écologistes : François de Rugy (député de Loire-Atlantique), Ronan Dantec (sénateur de Loire-Atlantique) et Corinne Bouchoux (sénatrice du Maine et Loire).

Concernant le parti EELV Pays de la Loire : Jean-Michel Braud, secrétaire régional, démissionne en mai 2012. Il est remplacé en cours de mandat par Elen Debost, qui présente une liste de rassemblement lors du congrès régional de juin 2013 et est élue avec 72 % des voix.

Au moment de la rédaction de ce rapport, les journées d'été des écologistes se terminent à Marseille, et le parti est d'ores et déjà mobilisé pour les élections municipales de mars 2014, avec notamment la décision historique des militants nantais de présenter une liste autonome, qui sera conduite par Pascale Chiron, vice-présidente de Nantes Métropole.

4 ANALYSE DE L'EXISTANT

4.1 Le contexte initial

Le parti EELV bénéficie d'une image positive et favorable auprès du grand public, comme l'illustre le sondage ci-dessous, représentatif des nombreux sondages effectués chaque trimestre par les instituts IPSOS, CSA ou OpinionWay :



Paradoxalement, ce « capital de sympathie » ne se traduit pas dans les urnes et/ou par une augmentation du nombre d'adhérents au parti...

Ainsi, Jean-Philippe Magnen écrit « Depuis trois ans, je ne compte plus les gens qui me disent s'éloigner (du parti EELV) car ils ne croient plus à cette forme d'organisation qui épouse les plus traditionnelles tout en affirmant vouloir porter l'alternative, le changement de modèle. Tant que nous n'arriverons pas à résoudre cette équation à beaucoup trop d'inconnues, nous n'arriverons pas à convaincre une majorité de la société que nous pouvons avoir un rôle majeur dans le changement de leur quotidien tout en préparant l'avenir. » (mail sur liste de discussion du 9 août 2013).

Pour tenter d'apporter des solutions organisationnelles à ce paradoxe, nous avons identifié plusieurs dimensions à prendre en compte :

Dimension historique

Le parti Europe Écologie Les Verts (EELV) est issu de la fusion, opérée en 2010 à la suite des élections européennes, du parti Les Verts « historique », du mouvement de la société civile Europe Écologie, et de la Coopérative, un second cercle de sympathisants non adhérents au parti. Cet ensemble hétérogène est constitué de cultures et d'histoires très diverses. Lors des dernières élections présidentielles et législatives, des incompréhensions, des malentendus ont pu naître du fait de la jeunesse du nouveau mouvement... Besoin de « digérer » le changement pour les uns, nécessité de tenir compte de l'histoire pour les autres : autant d'éléments à prendre en compte pour consolider la nouvelle identité du parti et continuer l'histoire ensemble sur des bases communes.

Dimension géographique/culturelle

Au sein des Pays de Loire, il existe une grande disparité culturelle entre les différents départements, mais aussi au sein des départements avec d'une part des villes qui captent l'essentiel des adhérents, et d'autre part des campagnes aux adhérents isolés mais très actifs. Il est important de tenir compte et de préserver cette diversité dans l'approche de la réorganisation.

Par ailleurs, la culture « libertaire » est à considérer comme une richesse à préserver mais aussi comme une résistance potentielle au changement et/ou à la constitution d'un nouveau sentiment d'appartenance.

Dimension structurelle

Suite à la forte croissance du parti en 2010-2011, il apparaît nécessaire de procéder:

- Au rééquilibrage des forces entre les groupes locaux, les coordinations départementales et la Région, mais aussi entre les figures politiques, les acteurs structureaux, les adhérents, les coopérateurs.
- A la lisibilité et l'efficacité du fonctionnement, notamment sur les flux d'information et la communication en général.
- A la formation des acteurs/formateurs internes.

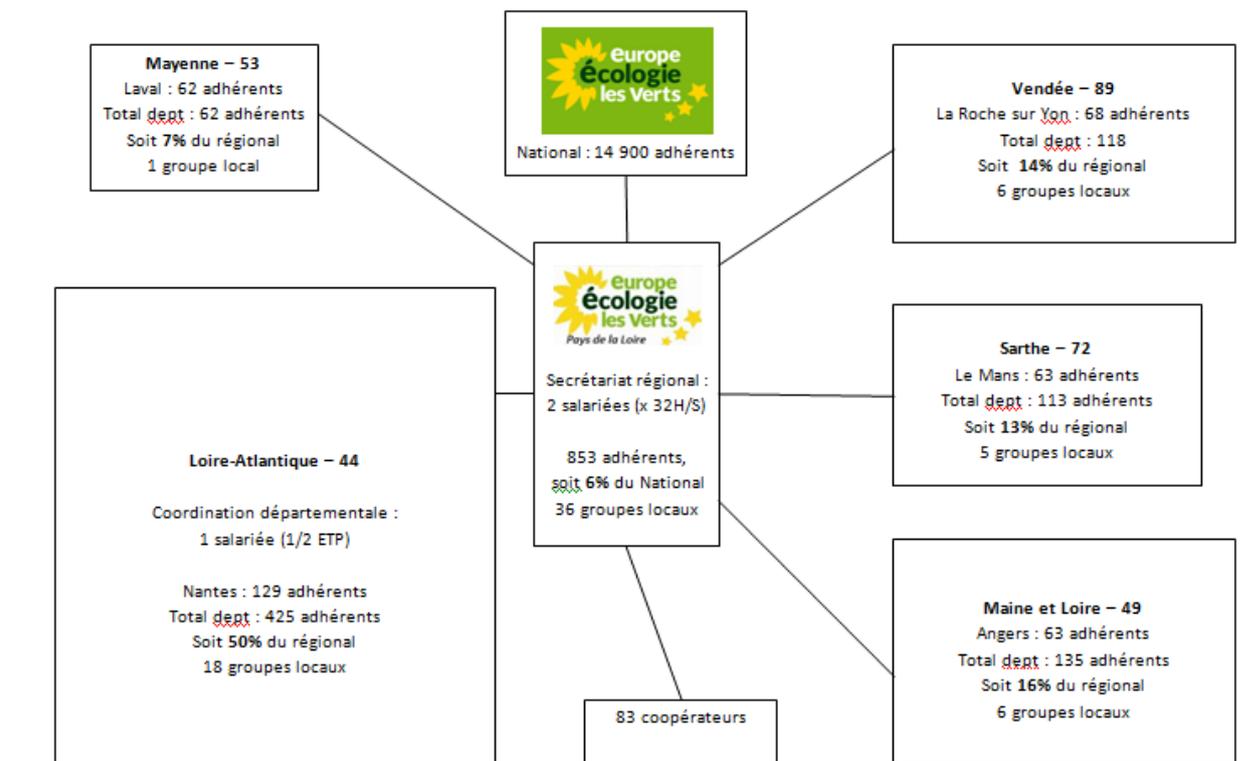


Illustration des déséquilibres structurels d'EELV en Pays de la Loire – Chiffres de 2011

4.2 Objectifs et perspectives de l'étude

Les objectifs fixés en début d'étude (et jusqu'à son terme) sont les suivants :

- Établir un diagnostic
- Proposer des actions réalisables et appropriées
- Contribuer au renforcement et à la stabilisation de l'organisation interne d'Europe Ecologie Les Verts en Pays de la Loire

Les perspectives, c'est-à-dire les voies d'amélioration identifiées :

- Capitaliser les savoir-faire pour pérenniser et améliorer l'organisation interne
- Optimiser la mobilisation des ressources nécessaires pour chaque échéance importante
- Alléger les contraintes internes pour mieux porter en externe le message de l'écologie politique

Ces perspectives vont bien au-delà du temps de l'étude, c'est donc aux acteurs du parti de s'en emparer pour en faire des réalités.

4.3 Cadrage et organisation de l'étude

Dans une logique d'amélioration continue qui consiste à prévoir, faire, évaluer et agir (le fameux PDCA pour Plan Do Check Act de Edward Deming, voir bibliographie), ou plus simplement « dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit », nous avons proposé à notre commanditaire le cadre d'intervention suivant :

- Mettre en place une organisation interne efficace et optimale, cohérente avec le modèle de société préconisé par l'écologie politique,
- Améliorer la portée de ses messages auprès des parties prenantes et de son environnement.

L'étude doit contribuer au succès de la mise en place de la nouvelle organisation d'EELV Pays de Loire en :

- veillant à ce qu'elle « parle » à chacun,
- préservant la diversité des origines et des acteurs,
- impliquant les différentes parties prenantes dans la démarche de changement,
- identifiant les leviers et les freins au changement.

Ensuite, elle doit aider à garantir la robustesse de l'organisation mise en place : elle doit être à la fois flexible (capacité d'adaptation au calendrier électoral) et soutenable (capacité d'évoluer sur le moyen/long terme).

Problématique :

Nous avons abordé et « transcrit » la demande de notre commanditaire en cherchant à répondre à trois questions :

- Dans quel **modèle d'organisation** nous reconnaissons-nous ?
- Quel est le modèle d'organisation le mieux adapté à **nos objectifs** ?
- Quelles **actions** d'amélioration mettre en place ?

Méthodologie d'intervention :

Globale, systémique et itérative : notre approche est en adéquation avec le « penser global, agir local » cher à l'écologie politique.

Elle est fondée sur :

- La **perception** des acteurs, c'est-à-dire que nous prenons en compte tout ce qui nous est dit par chaque interlocuteur, sans aucun jugement.
- Les **recoupements factuels**, les vérifications, qui mettent parfois en évidence des contradictions avec les propos tenus lors des entretiens.
- Le **croisement** des différentes visions et points de vue : c'est souvent dans le décalage entre les croyances et les faits avérés que nous identifions les dysfonctionnements.

Elle est **pluridisciplinaire** : sociologie des organisations (dynamique de groupe), psychologie sociale, conduite de projet : modélisation, mécanismes (flux et liens), accompagnement du changement ... autant de disciplines différentes parmi lesquelles nous établissons des liens pour comprendre le fonctionnement interne.

4.4 Méthode de travail :

Sollicitations directes des membres du parti :

- Entretiens qualitatifs, semi-directifs
- Ateliers de créativité sur les modèles d'organisation
- Mise en place et accompagnement du Comité de Direction et du Comité de Pilotage de l'étude.

Etudes documentaires et observations :

- Outils d'analyse adaptés à la problématique : Matrice SWOT, arbre des causes, méthode des 5 pourquoi, etc.
- Étude de documents : statuts, études précédentes dont API 2002, auteurs de l'écologie, articles de presse, enquêtes d'opinion, listes d'échanges, sites d'info, etc.
- Observation de la vie du parti : bureaux GL, AG de groupes locaux, formations internes, commissions thématiques, journées d'été, manifestations, etc.

Le comité de Direction :

Composé de Elen Debost, Secrétaire Régionale et commanditaire de l'étude ; Corinne Bouchoux, sénatrice écologiste de Maine et Loire ; Jean-Philippe Magnen, vice-président de la Région Pays de la Loire et porte-parole national du parti ; le rôle du Comité de Direction est de valider le diagnostic et d'orienter les actions en fonction des enjeux et objectifs prioritaires à atteindre.

Le comité de Pilotage :

Il est constitué de 10 personnes que nous avons choisies dans le respect de toutes les diversités du parti : parité, ancienneté, lieu de militance, courants, fonctions, temps disponible, compétences, envie de participer.

Son rôle est de participer

- aux ateliers de créativité sur les modèles d'organisation
- aux réflexions collectives sur les actions à mener
- au pilotage des plans d'actions

Enfin, deux présentations et mises en débat ont été faites auprès du Conseil Politique Régional : la première pour annoncer les intentions de l'étude et faire un appel à volontaires pour le comité de pilotage ; la seconde pour la restitution de l'étude et l'appel à volontaires pour participer aux plans d'action. Cette même séance de restitution a également été tenue en Vendée, en Sarthe et en Loire-Atlantique dans le cadre des réunions des Coordinations départementales.

4.5 Réflexion sur les modèles d'organisation

Pour répondre à notre problématique sur les modèles d'organisation, nous avons sollicité notre Comité de pilotage sur trois séances de travail.

- La première a permis aux membres de ce comité de prendre connaissance de notre diagnostic et notamment des dysfonctionnements identifiés (voir plus bas). Puis nous avons présenté les grandes lignes de la théorie des modèles de Henry Mintzberg (voir bibliographie et chapitre 5.4), afin que chacun puisse se les approprier et identifier parmi les 7 modèles, ceux qui se rapprochent le plus du parti dans son fonctionnement actuel.
- La deuxième a été consacrée à la représentation graphique du parti, à la lumière des dysfonctionnements identifiés, puis à une réflexion sur le modèle vers lequel il faudrait tendre pour résoudre ces dysfonctionnements.
- Lors de la troisième séance, nous avons soumis à la réflexion notre représentation du fonctionnement actuel (voir chapitre 5.4) ; puis nous avons recueilli toutes les idées d'actions correctives à mener en partant des enjeux, puis les objectifs et les actions.

Au terme de ces trois séances de travail, est apparu un constat qui vient renforcer notre diagnostic : le fonctionnement interne du parti est perçu

comme un « ventre mou », une zone non structurée dans laquelle peu de gens se repèrent, par manque de liens entre les parties prenantes et de visibilité sur qui fait quoi, pour quand, avec quels moyens ...

5 DIAGNOSTIC

5.1 Synthèse de diagnostic : SWOT

La synthèse de diagnostic est fondée sur une analyse séparée de l'ensemble des données recueillies, puis d'une confrontation des hypothèses des deux chargées d'étude, pour aboutir à une synthèse partagée de l'état des lieux.

L'outil utilisé ici est une matrice qui illustre, dans le contexte extérieur actuel, quelles sont les menaces et les opportunités identifiées, puis en interne quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation. En anglais : SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats.

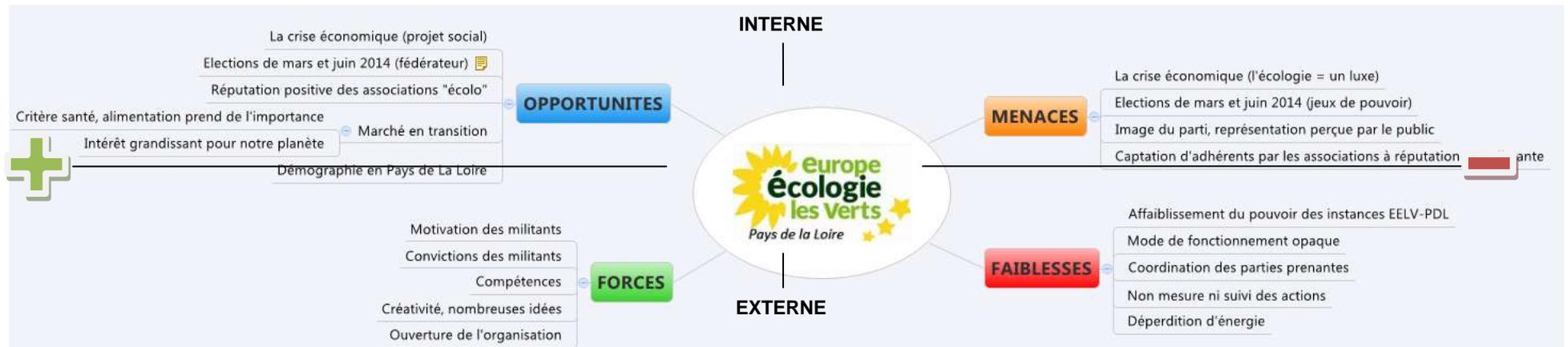
La matrice ci-dessous doit être lue de manière systémique, c'est-à-dire que les informations qu'elle contient doivent être croisées puisque en interaction et relatives les unes aux autres. Par exemple, une menace peut devenir une opportunité si les forces internes sont capables de pallier les faiblesses à un même moment.



危机

En 1995, Jean Marc Lehu avait mis en avant cette idée reprise par Didier Heiderich dans "L'esprit Wei-Ji" en 2006, de « ne pas voir dans la crise simplement le danger qu'elle représente, mais tenter de saisir l'opportunité que peut représenter la crise, à l'instar de toute situation de changement ». On retrouve cette pensée dans l'idéogramme chinois représentant le terme de crise. En effet, il est l'association de deux idéogrammes, l'un signifiant le danger (wei) et l'autre l'opportunité (ji).

Prenons pour illustration le phénomène de la crise économique. C'est une situation de marché qui peut être envisagée au premier abord comme une menace. En effet, en période de crise, l'écologie peut être perçue par la société civile comme un luxe. Néanmoins, si nous modifions notre angle de vue et observons la situation dans un cadre plus large et notamment au regard des forces internes du parti, nous voyons apparaître l'opportunité d'une telle situation. En effet, le programme d'Europe Écologie Les Verts peut (et doit ?) être présenté à la société civile comme une solution : **en période de crise économique et sociale, n'est-ce pas le gaspillage qui est un luxe ?**



5.2 Opportunités et menaces

Toute analyse n'a de sens que dans un contexte précis. C'est pourquoi, Il convient de toujours commencer par le contexte extérieur avant d'analyser les forces et faiblesses internes qui sont liées à ce contexte.

Prenons en exemple le cas du projet d'aéroport à Notre Dame des Landes : il semble évident, pour un professionnel de la conduite de projet en tout cas, qu'un projet initié dans les années 1960 ne peut en aucun cas être repris dans les années 2000 sans une remise à plat complète du contexte extérieur. En 40 ans, ce contexte a tellement évolué que les opportunités identifiées dans le projet initial peuvent très bien s'être transformées aujourd'hui en menaces, ce qui remet aussi en question les forces et les faiblesses du projet comme l'ont mis en évidence les dernières études scientifiques.

La synthèse de diagnostic ci-dessus reprend donc les principales opportunités et menaces du contexte extérieur d'EELV Pays de La Loire, pertinentes au regard de l'analyse. Leur identification permet également d'en tenir compte dans la mise en œuvre de la stratégie d'action qui suit.

5.3 Zoom sur les forces

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des forces du parti mais bien des forces-clé sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer pour la mise en œuvre de sa stratégie ; par ailleurs, ces forces-clé doivent être préservées et conservées dans toute démarche de changement : en effet, trop d'organisations qui veulent se réorganiser ont tendance à « jeter le bébé avec l'eau du bain » et à créer des dysfonctionnements là où il n'y en avait pas ...

Un élément important dans les forces : l'engagement, la motivation des militants. EELV Pays de La Loire est un parti qui a la particularité d'avoir des militants bénévoles très actifs avec une énergie débordante. Il est courant d'observer que ces « engagés », portés par leurs convictions se mobilisent plusieurs fois par semaine voire tous les soirs parfois pour mener à bien des actions pour leur parti. On notera comme exemple leur présence régulière sur le site de Notre Dame des Landes (44) pour lutter contre le projet d'aéroport. Le socle de valeurs est largement partagé avec un projet politique qui fait l'unanimité et la fierté les militants.

Une autre force identifiée concerne la typologie des militants : leur profil à hautes compétences et créatif est un levier d'action sur lequel l'organisation peut compter.

La remise en question étant le début de tout changement, l'ouverture de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à se remettre en question est également un point fort d'EELV Pays de La Loire. Ce point favorable ainsi que le constat clairvoyant et partagé que « ça ne fonctionne pas » est encourageant dans la capacité de l'organisation à s'améliorer. Cette ouverture se caractérise également par le mode de fonctionnement. Basé sur un mode collaboratif, les échanges sont riches (débat animés, parole libre, place accordée aux minorités...) et favorisent l'innovation. Toutes ces qualités humaines sont à préserver et forment un potentiel très encourageant pour le parti : pour reprendre une expression connue « *le nerf de la guerre* » ce n'est pas l'argent, ce sont les hommes.

5.4 Zoom sur les faiblesses

Il est rappelé que les principaux dysfonctionnements, identifiés sur la base de la perception des personnes consultées, n'ont d'intérêt pour le commanditaire que dans une optique d'amélioration de l'organisation, pour déterminer les grands objectifs à atteindre puis les actions structurantes à mener.

Lorsque certaines perceptions s'avèrent erronées après vérification des faits, il est toujours intéressant de se demander pourquoi telle ou telle personne nous transmet son erreur en toute bonne foi ; la plupart du temps, la réponse est dans un manque d'information interne.

Les principaux dysfonctionnements identifiés sont :

– Un mode de fonctionnement opaque

Un des points de dysfonctionnement relevé dans l'analyse est l'opacité du mode de fonctionnement de l'organisation. Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis et l'organigramme difficile à appréhender structurellement. Les membres de l'organisation et les différentes parties prenantes témoignent de difficultés à se situer ou situer leurs interlocuteurs dans une organisation peu lisible. Qui fait quoi ? A qui dois-je m'adresser pour ma campagne de distribution de tracts ?... Par ailleurs, le manque de lisibilité a pour conséquence de laisser libre court à toute interprétation, comme par exemple pour la gestion des permanents où le mode recrutement est encore perçu comme arbitraire, alors qu'après vérification tout est fait dans le respect des règles.

– Un affaiblissement du pouvoir du CPR

Cette organisation opaque a aussi une incidence sur les instances et particulièrement sur le Conseil Politique Régional. Fonction majeure de l'organisation, le rôle du Secrétaire Régional n'étant pas clair, cela engendre un affaiblissement de l'instance. A noter que ce phénomène est amplifié par les changements successifs et répétés à la tête de l'instance, facteurs déstabilisants, destructurants pour les personnes en place et pour l'ensemble de l'organisation.

Il est également constaté des jeux de pouvoirs liés aux différentes motions. S'il est normal dans une organisation politique de retrouver des courants divergents et qu'il faille maintenir ces différentes sensibilités, il l'est en revanche moins de constater à quel point ils ont pu affaiblir le pouvoir, l'immobiliser et le fragiliser. Le vide doit être comblé, et ici le vide organisationnel sert une partie des minorités à qui est attribué un poids excessif. Une personne interviewée témoigne « *Au final, la minorité est plus écoutée que la majorité, et ça ce n'est plus de la démocratie.* ».

L'analyse a mis en évidence un point fort que l'on retrouve dans la matrice ci-dessus : l'engagement et la force d'action des militants. Le parti peut compter sur ses militants actifs portés par des convictions fortes. Le revers de la médaille : ces forces vives sont captées pour des besoins d'actions politiques et ne sont donc plus disponibles pour les besoins de l'organisation, pour assurer son bon fonctionnement. Mobilisés pour mener bataille ou stabiliser les fondations de l'action politique, l'équilibre n'est pas certain.

Un autre point relevé est le manque de maîtrise, d'anticipation des dépenses des Groupes Locaux. Le réseau des trésoriers régionaux n'est pas suffisamment structuré, et peu en lien avec le trésorier national. Le CPR a des difficultés à obtenir auprès des bureaux des GL les informations nécessaires à la consolidation des comptes de la région (budgets prévisionnels...). Par exemple, en septembre 2012, certains comptes de campagnes des candidats des législatives de mai 2012 n'étaient pas encore soldés. Enfin, l'éloignement du terrain accentué par le sous-emploi des coordinations départementales accentue l'affaiblissement du Conseil Politique Régional. Ce phénomène est mis en lumière un peu plus loin dans le rapport avec une représentation qui nous montre les liens directs et multiples entre l'échelon régional et les Groupes Locaux et donc la difficulté (liée au nombre) pour l'instance de la Région d'être en prise directe avec chaque Groupe Local. En terme mécanique, on parlerait de goulet d'étranglement.

- Non suivi, ni mesure des actions réalisées

Nous observons qu'il y a peu de suivi des actions et de démarches de pérennisation et de capitalisation mises en place. Prenons pour exemples les campagnes d'adhésion non suivies d'accueil des nouveaux, de formation interne ou les réunions dont le contenu, la durée et fréquence ne sont pas toujours pertinents, efficaces et accompagnés de décisions peu suivies (le sujet des réunions est étayé au paragraphe « Déperdition d'énergie » un peu plus loin dans le rapport).

Cela s'explique en partie et à priori par la culture du parti, réticent à la mesure et à l'évaluation ou au bilan. Il y a là confusion entre mesure et jugement.

Un point essentiel également explique cet état : aucun responsable de la mise en œuvre et du suivi n'est désigné, légitimé et formé à cet effet.

- Image donnée auprès du Grand Public

Un élément de dysfonctionnement identifié concerne la manière, la forme employée pour communiquer auprès du Grand Public, futurs électeurs ou adhérents potentiels. Le fait de tenir des discours discordants parfois même hargneux envers ses « frères », de ne pas parler d'une seule voix lorsque l'on représente le parti, renvoie une image négative, d'autant plus que cette manifestation est en incohérence avec les idées sur le sujet prônées dans le projet du parti (respect de la diversité, non violence, altruisme). Par ailleurs, à défaut ou par refus d'utiliser des méthodes reconnues (type marketing) pour valoriser les idées d'Europe Écologie Les Verts, s'ajoute une relative méconnaissance par les adhérents de l'histoire du parti qui pourrait alimenter l'argumentaire et expliquer les prises de positions.

- Déperdition d'énergie

C'est un dysfonctionnement majeur car lourd de conséquences sur la motivation des adhérents qui conduit bien souvent à un retrait voire une non ré-adhésion.

Un cas organisationnel important de déperdition d'énergie : les réunions interminables, chronophages, qui sont bien souvent insuffisamment structurées (absence d'ordre du jour ou tardif, pas de compte-rendu ou tardif, densité des sujets avec aucune hiérarchisation, non cadrage des réunions (temps de parole...)...). *« Les très longues réunions découragent les volontaires qui ont l'impression d'être tombés dans un piège. Les réunions ne se terminent que lorsque tous les sujets ont été traités, il n'y a pas d'horaire ».*

De nombreux conflits internes et d'excès de rapports de force viennent également perturber le bon fonctionnement. A cela s'ajoute les commentaires ou jugements émis à posteriori sur les décisions prises, jusqu'à leur remise en question.

Il y a pourtant des forces vives avec des militants très engagés, investis mais *« Il y a trop de protestations et de contestations et plus de temps pour discuter du fond, de la politique »*. *« On parle beaucoup de cuisine et pas de gastronomie »*.

Enfin, la profusion d'informations échangées via emails « en vrac », non ordonnées ou hiérarchisées... prend du temps à tous, de l'énergie et sans forcément pour autant obtenir le résultat souhaité, parfois même son contraire. Il est courant de recevoir jusqu'à 50 emails d'EELV chaque jour par périodes, le même message en double, en triple... sans parler du mauvais usage des listes de discussion où les sujets dérivent, deviennent interpersonnels et prennent toute la liste à témoin, sortent du sujet, etc...

- Coordination des parties prenantes

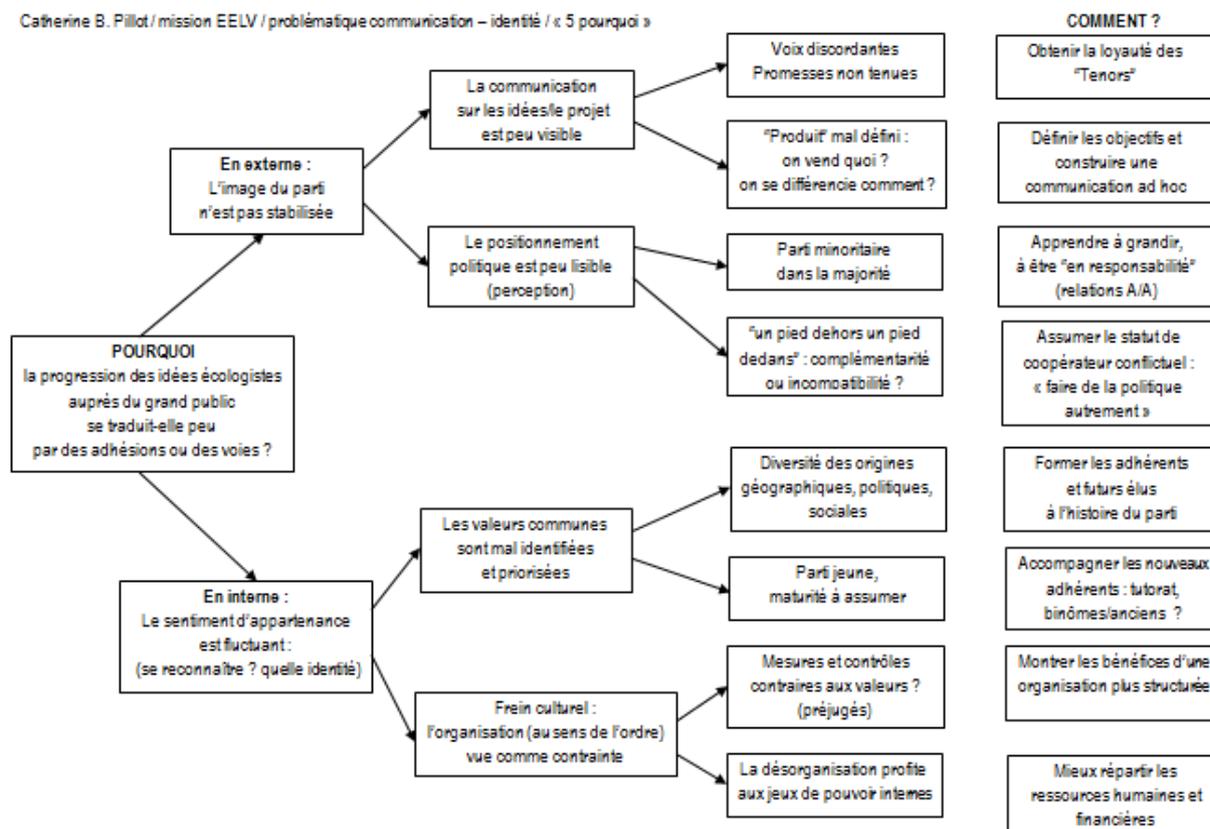
Enfin le diagnostic a révélé un clivage entre le Parti et les Elus et entre Elus de la Région. Le lien entre ces différentes parties prenantes n'est pas suffisant. Une demande forte de davantage d'échanges construits a été formulée par les adhérents lors de nos interviews. Un gain certain est possible en optimisant la mutualisation. Un adhérent interrogé témoigne : *« les ténors du parti ont chacun leur réseau ; la coproduction d'idées et d'initiatives n'est pas optimale ; se servir de cette mutualisation pour stabiliser le socle des sympathisants et optimiser les actions du parti : organisation de débats publics... »*.

5.5 Les leviers d'actions

Deux méthodes de résolution de problème ont été utilisées et confrontées pour identifier les dysfonctionnements constatés et énoncés lors des entretiens.

La première s'appelle « les cinq pourquoi » : avec cinq questions commençant par « pourquoi », on essaie de trouver les raisons les plus importantes ayant provoqué la défaillance, pour aboutir à la cause principale. L'exercice a permis de dessiner l'arborescence suivante, qui présente deux axes (interne et externe) sur la problématique communication et identité :

Catherine B. Pillot / mission EELV / problématique communication – identité / « 5 pourquoi »



La seconde est connue sous le nom d' « arbre des causes » dont on peut voir ci-dessous un niveau de ramification sur les trois niveaux nécessaires à l'analyse.



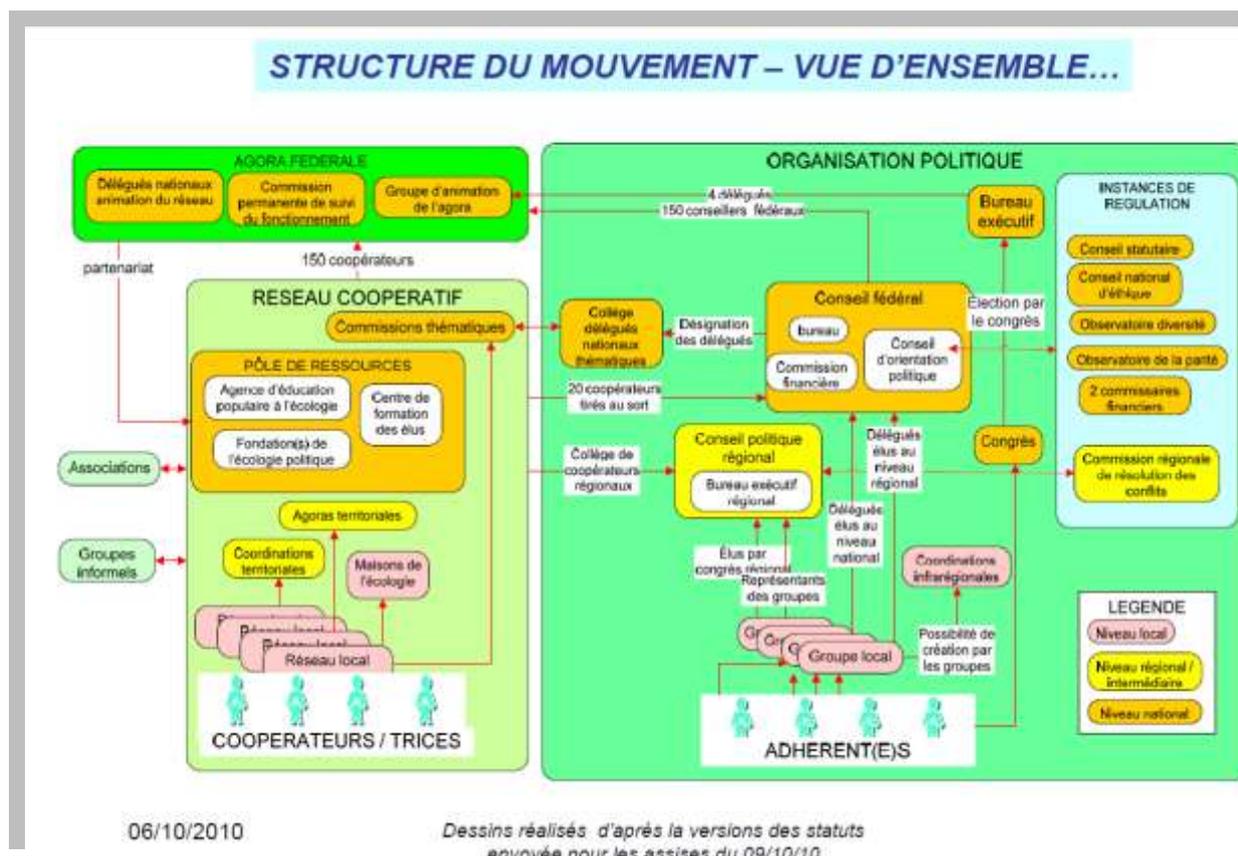
Il a permis d'identifier 4 familles de causes de dysfonctionnement récurrentes :

- ★ Identité/Image
- ★ Capitalisation/formation
- ★ Organisation structurelle
- ★ Coordination départementale

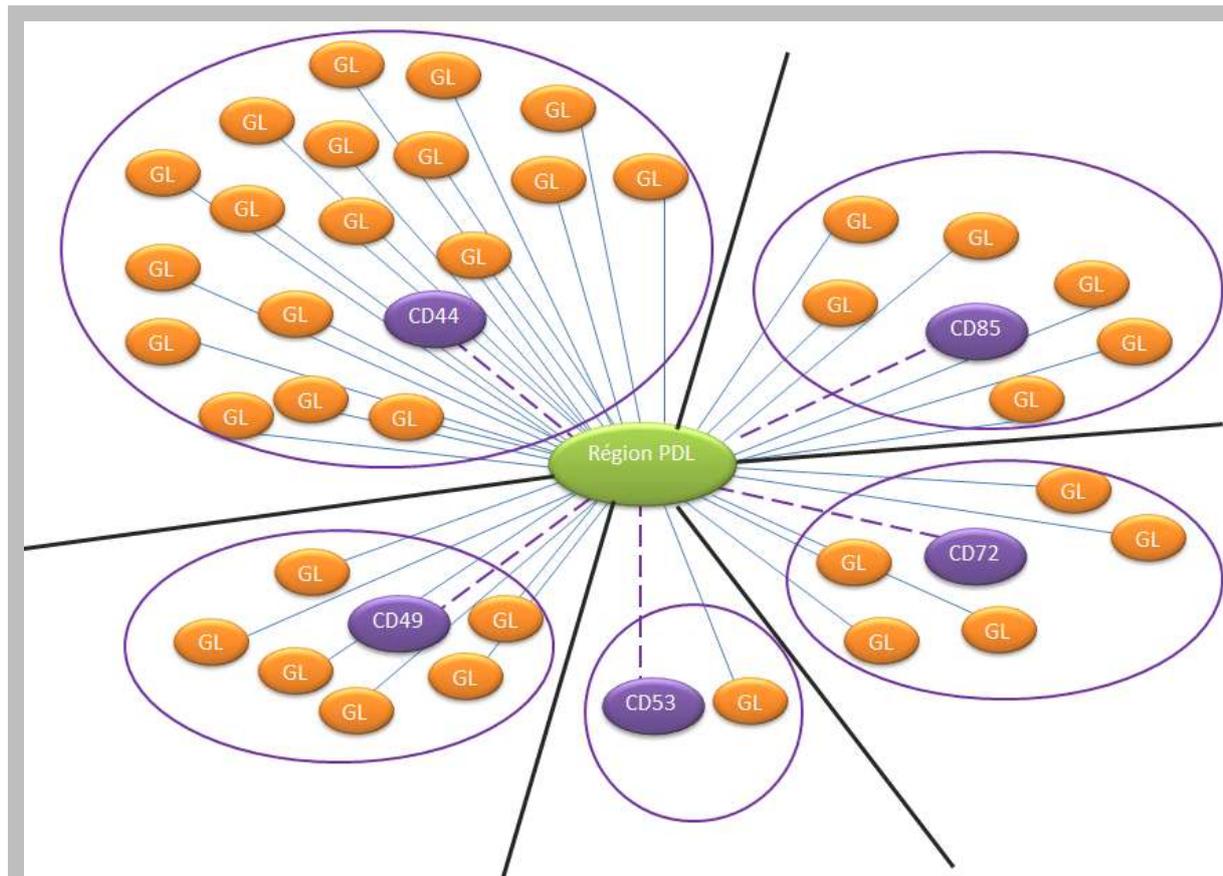
Les leviers d'actions pour améliorer l'organisation interne ont donc été choisis parmi ces 4 domaines.

5.6 Zoom sur l'organisation : modélisation

5.6.1 Représentation Structure et composantes de l'organisation vu par EELV PDL



Document remis par EELV PDL



Représentation basée sur le ressenti des interviewés

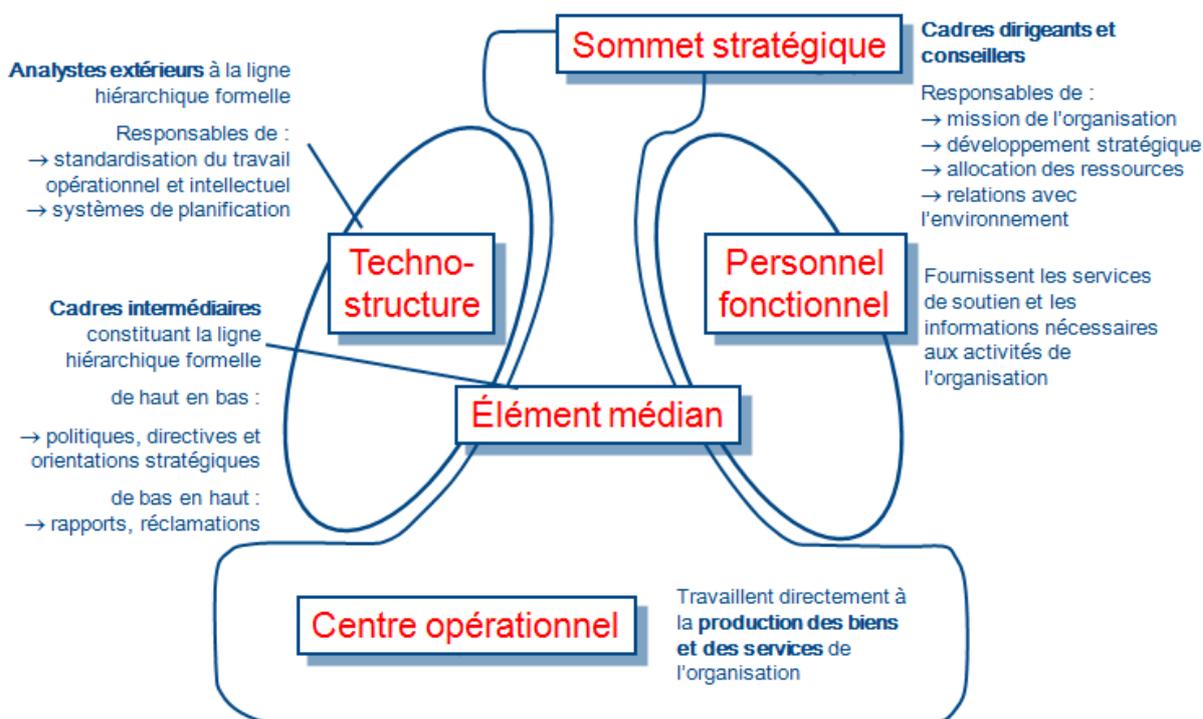
Ci-dessus une première représentation de l'organisation telle qu'elle nous a été transmise : on y voit les instances et les processus d'élection interne, mais pas comment cela fonctionne ; la seconde représentation est basée sur la description de nos interlocuteurs : un organigramme plat avec des interactions nombreuses et directes entre les groupes locaux, les coordinations départementales et l'échelon régional.

Ces deux représentations illustrent le flou, l'opacité et la complexité qui caractérisent l'organisation et la difficulté à comprendre son fonctionnement actuel.

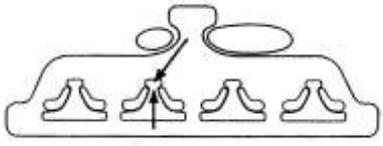
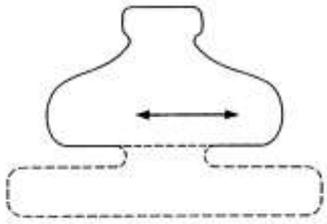
A titre d'exemple : dans le « petit guide pratique pour les nouveaux adhérents d'EELV Région Pays de la Loire », les deux pages qui traitent du « fonctionnement interne » s'en tiennent à la description du rôle des instances (conformément aux statuts) et du mode de désignation et de vote interne. Une troisième page est consacrée aux valeurs du parti. **Le fait de considérer que statuts+valeurs=fonctionnement est symptomatique de la difficulté à expliquer le fonctionnement réel au nouvel adhérent, c'est-à-dire de répondre à la question : comment ça marche ?** Il n'y a d'ailleurs pas d'organigramme fonctionnel dans ce petit guide.

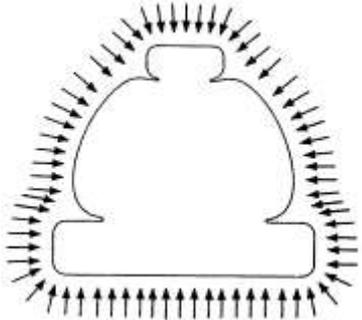
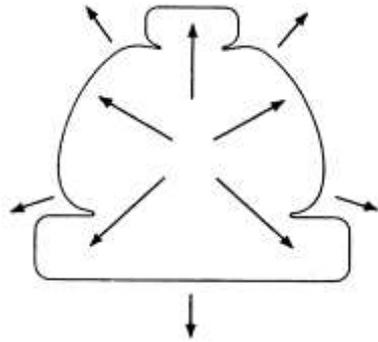
5.6.2 Structure et composantes de l'organisation selon Mintzberg

Henri Mintzberg, né en 1939 à Montréal, est un théoricien de référence dans le domaine de la sociologie des organisations. Il a modélisé l'organisation (au sens de : tout groupe humain constitué autour d'un projet commun) afin de mieux comprendre son fonctionnement et les interactions entre ses composantes. Il a identifié notamment cinq éléments qui la composent : le sommet stratégique, la technostructure, la ligne hiérarchique (élément médian), la fonction support (personnel, fonctionnel) et le centre opérationnel (cf. schéma ci-dessous).



Henry Mintzberg a également établi sept modèles de référence que l'on retrouve dans son ouvrage « Voyage au centre des organisations » (voir bibliographie). Nous vous présentons quatre de ces modèles, intéressants au regard de l'organisation EELV Pays de la Loire.

	<p>L'organisation divisionnalisée</p> <p>L'organisation atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs territoires. Elle peut diviser sa structure en fonction des territoires afin de réaliser des économies d'échelle. Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays...</p> <p>Chaque division dispose d'une certaine autonomie et se compose d'une mini structure classique qui reste chapeauté par une direction générale qui fixe les objectifs stratégiques. Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions.</p> <p>Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus.</p> <p>Ex : une entreprise multinationale</p>
	<p>L'organisation innovatrice</p> <p>L'environnement est complexe et dynamique. C'est une structure adaptée à un environnement qui change. Elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support.</p> <p>L'autonomie est forte et est justifiée par la qualification élevée des membres.</p> <p>La base opérationnelle est inexistante : il n'y pas « d'exécutants ».</p> <p>Exemple : université, laboratoire de recherche</p>

	<p>L'organisation missionnaire</p> <p>La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie communes. Exemple : un monastère, un kibboutz</p>
	<p>L'organisation politisée</p> <p>Il n'y a pas de hiérarchie spécifique. Chacun tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques. Exemple : l'assemblée nationale</p>

Source : www.crcom.fr

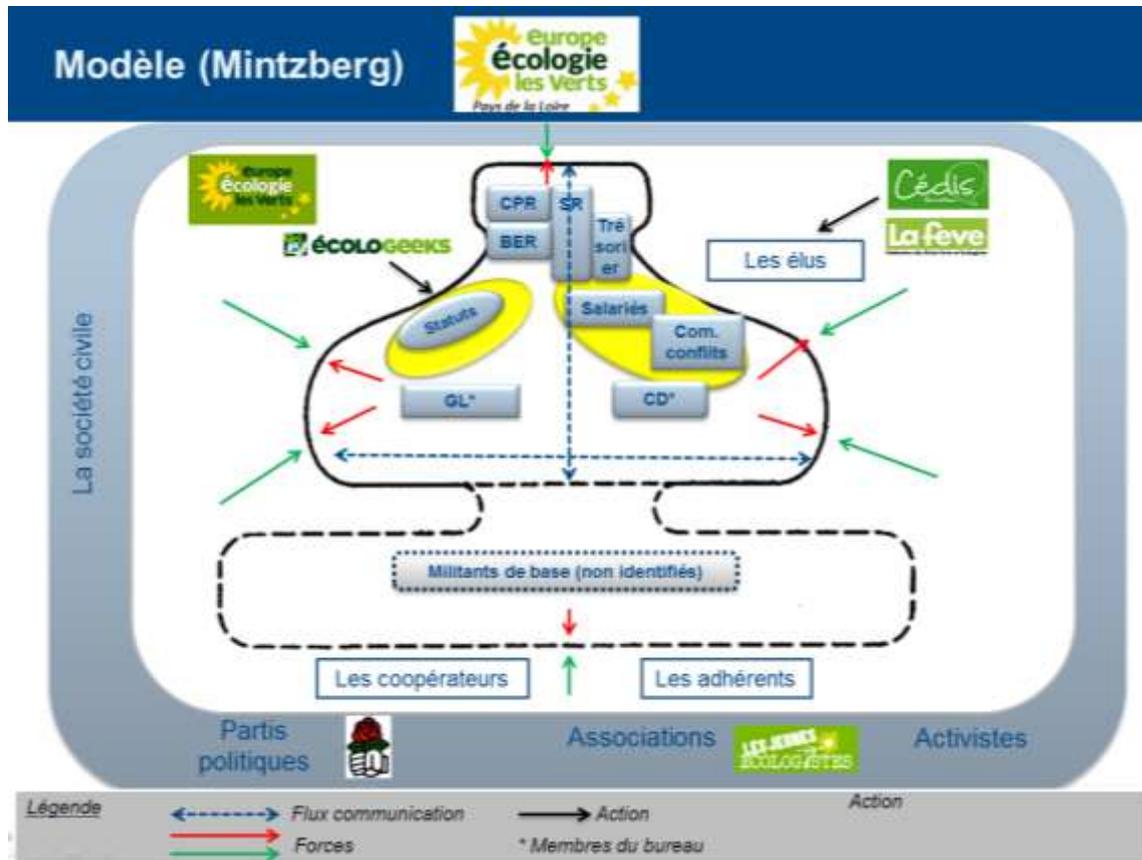
Ces modèles nous ont permis d'établir une représentation lisible de l'organisation que nous présentons dans le chapitre ci-dessous.

5.6.3 Modélisation d'EELV Pays de la Loire

EELV nationale : une organisation divisionnalisée



EELV PDL : une organisation « innovatrice » en devenir



Le premier modèle ci-dessus représente l'organisation Europe Ecologie au niveau national. Comme toute organisation divisionnalisée, ici par Région, Europe Ecologie National bénéficie d'une technostructure forte. Dans notre cas, la standardisation se traduit par les statuts nationaux avec leurs déclinaisons au niveau régional. Egalement la fonction logistique (personnel, fonctionnel) joue un rôle important. De manière non exhaustive, nous retrouvons dans cette fonction les Ecologieeks qui assurent une forme de coordination en ce qui concerne les aspects web (site Internet...).

La seconde représentation est le modèle d'Europe Ecologie Pays de la Loire. Nous observons sur ce modèle un sommet stratégique composé du Conseil Politique Régional avec son organe exécutif, le Bureau Exécutif Régional. Nous pouvons également noter la présence du Secrétaire Régional et du Trésorier, deux fonctions clé dans l'organisation assurant une grande partie des responsabilités d'exécution et de coordination au nom du CPR.

Nous observons un vide autour de la ligne hiérarchique, « un ventre mou ». Si les salariés, le Bureau Exécutif Régional, le Secrétaire Régional et Trésorier Régional sont présents, ce modèle souligne néanmoins le manque de moyens de coordination pour assurer la liaison avec les 36 groupes locaux. A noter que les Coordinations Départementales pourraient assurer ce rôle mais à ce jour, elles ont un pied en fonction support et un pied dans la ligne « hiérarchique ». Depuis les derniers changements de statuts, l'échelon départemental n'a pas encore su trouver sa place et son mode d'organisation pour assurer pleinement son rôle de coordination.

Nous remarquons que le modèle tracé est celui de l'organisation innovante. En effet, nous retrouvons nombre des caractéristiques de ce modèle dans le mode d'organisation Europe Ecologie Pays de la Loire caractérisé par un environnement complexe et dynamique.

Nous observons également des forces antagonistes : flèches rouges et vertes sur le schéma. Les flèches rouges représentent la déperdition d'énergie qui se produit dans une organisation politisée et les flèches vertes la force de l'idéologie politique EELV qui rassemble, élément caractérisant une organisation missionnaire.

Il est intéressant de noter que ces forces opposées s'annulent ou tentent de trouver un équilibre, et que **dans tous les cas cela provoque une déperdition d'énergie en interne. Cette énergie gaspillée a deux conséquences : elle n'est plus mobilisable pour porter le message de l'écologie politique à l'extérieur du parti, et c'est incohérent avec les valeurs de préservation des ressources portées par le parti.**

Le modèle EELV PDL se caractérise donc par une organisation mixte composée à 50% du modèle innovant, 25% du modèle politique et 25% du modèle missionnaire.

Il faut préciser qu'une représentation est toujours une photographie à un instant donné. A l'heure où nous écrivons ces lignes et dans un contexte politique en forte activité (élections municipales de 2014), les lignes ont bougé avec une part plus importante accordée au modèle politique.

Comme prôné par le niveau national, Europe Ecologie Pays de la Loire tend vers un modèle innovant : montée en compétences des acteurs, modèle collaboratif, flexible, communication par ajustement mutuel (communication simple et informelle avec réactivité immédiate)...

Néanmoins, ce mode de fonctionnement est mis en difficulté du fait de l'écart organisationnel entre les deux échelons : un modèle innovant en région et l'organisation divisionnaire d'EELV national. En effet, dans ce type d'organisation les « mini » structures du national ou divisions subissent les forces du sommet « du haut vers le bas » accompagnées de normes de fonctionnement précises (statuts).

Ce paradoxe entre les modèles flexible (innovant) et rigide (divisionnaire) explique le malaise ressenti au niveau régional. Cette impression est partagée par un certain nombre d'adhérents, qui ont traduit ce constat purement organisationnel dans leur langage politique et à la lumière de leur expérience du terrain : un « *parti fédéral dans un état jacobin* » ou encore « *le fédéralisme, on le prône mais on ne le pratique pas* »

Il est important de noter que d'un point de vue fonctionnel, la juxtaposition de deux modèles aussi différents est en soi une cause majeure de dysfonctionnements...

6 PRECONISATIONS DETAILLEES

Ci-dessous nos préconisations d'actions en amont des objectifs fixés.

Synthèse de diagnostic	Points clé de la situation actuelle	ENJEUX de progrès <i>(ce qu'il y a à gagner dans le progrès)</i>	Objectifs Opérationnels	VOIES d'amélioration
Valeur stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Excès de rapport de force, de conflits - Remise en cause de décisions prises 	<ul style="list-style-type: none"> - Loyauté, exemplarité - Energie constructive, efficience 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler sur ce qui rassemble, culture du consensus - Etablir des règles de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un atelier de réflexion sur les valeurs - Obtenir l'adhésion des membres / aux règles de fonctionnement (notamment lors des réunions et sur des décisions votées)
	<ul style="list-style-type: none"> - Affaiblissement du pouvoir du CPR et BER - Turn Over trop important au poste de SR - Charge de travail non gérable, phénomène accentué par la disparité entre département 	Reprise du pouvoir/légitimité du BER	<ul style="list-style-type: none"> - Pérenniser l'organisation - Maîtriser les minorités et les jeux de pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> - Déléguer des tâches aux CD et GL
Valorisation du projet	<p>Le marché est à maturité et s'ouvre aux idées écologiques mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Image d'une organisation non soudée - Méconnaissance du produit (le projet social) → EELV=Ecolo=nature environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - l'image du parti - Captation de nouveaux adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser l'organisation et le projet politique - Diminuer les prises de positions contradictoires en public - Améliorer le niveau de connaissances sur le parti et son projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des outils marketing tout en respectant les valeurs de l'organisation (ex : s'appuyer sur les sujets qui « intéressent » le Grand public) - Mettre en place des formations internes (histoire, projet du parti / mener campagne auprès du grand public)

Relation adhérents	Taux de ré-adhésion : -30%	<ul style="list-style-type: none"> - Fidélisation des adhérents - Satisfaction des adhérents 	Favoriser la ré-adhésion au parti	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer un suivi des nouveaux adhérents : mise en place d'une procédure d'accueil des nouveaux - Etablir régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des adhérents
Organisation	Mode de fonctionnement opaque	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation des bénévoles - Améliorer de l'efficacité et l'efficience de la structure 	Réduire le temps de militance	<p>Rendre lisible et compréhensible l'organisation interne (Modèle organisationnel/cartographie du fonctionnement) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les rôles et responsabilités des acteurs internes - Redéfinir ou préciser le rôle et la responsabilité des CD - Définir les liens/échanges avec les élus - Rendre lisible les flux d'information - Communiquer en interne sur ces points
	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de structuration des réunions - Désertion des participants 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficience des réunions - Davantage de participants aux réunions 	Améliorer l'efficience des réunions	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer des règles de bon déroulement pour chaque type de réunion (GL, CD, BE et CPR) : <p>Etablir l'ODJ x jours à l'avance, respecter heure et durée réunion annoncée, cadrer la prise de parole, hiérarchiser les points à traiter (suivant sujet de fond, de forme...) et adapter leur nombre au temps disponible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Former à l'animation de réunion

Organisation	Non suivi ni mesure des actions	Gain d'efficacité	Suivre, mesurer et capitaliser les actions	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de pilotage, de suivi et de capitalisation des actions (SMART...) - Former à la démarche d'amélioration continue (PA, PDCA...) - Nommer des Responsables de PA et un coordinateur des actions - Faire une université régionale annuelle qui serait un temps fort des bilans
Système d'info	<p>Ressources disponibles et développées (RH et RM) en outils de communication internes mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de structuration de l'information - Profusion d'information 	Amélioration de la qualité de l'information interne	Améliorer l'Efficiencce des outils de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinir la stratégie de communication interne : quoi, à qui, comment - Privilégier le quali au quanti (trop de pub tue la pub - trop d'information tue l'information) - Utiliser avec pertinence l'outil adéquat à chaque communication (ex : mettre en place un forum pour les discussions) - Structurer l'information pour rendre compréhensible rapidement le contenu d'un message

<p>Ressources Humaines</p>	<p>Des militants motivés, impliqués, créatifs et à hautes compétences (cadres ou professions intellectuelles supérieures 42%, avec un niveau de formation au-delà du Baccalauréat 79%) mais :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De l'énergie de perdue (dans les conflits, dans la désorganisation, dans les réunions ...) - Manque de connaissance sur les compétences de chacun 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation optimale des compétences des membres du parti - Valorisation des militants 	<p>Améliorer l'affectation des ressources</p>	<p>Recenser les compétences clés</p>
<p>Ressources Financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un budget équilibré pour la région - Pas de consolidation des budgets prévisionnels des GL en début année comme cela est prévu dans les statuts régionaux (NB : Il s'agit de la 1ère année suite à la mise en place) 	<p>Anticiper les écarts et maîtriser le budget de la Région</p>	<p>Etablir pour chaque GL un budget au plus juste, sur mesure, tout en respectant le budget global de la région</p>	<p>Obtenir l'adhésion des GL à cette mesure et leur participation (Rappeler les règles de fonctionnement et communiquer sur les points positifs d'un tel dispositif)</p>

7 OBJECTIFS

7.1 Réflexions stratégiques

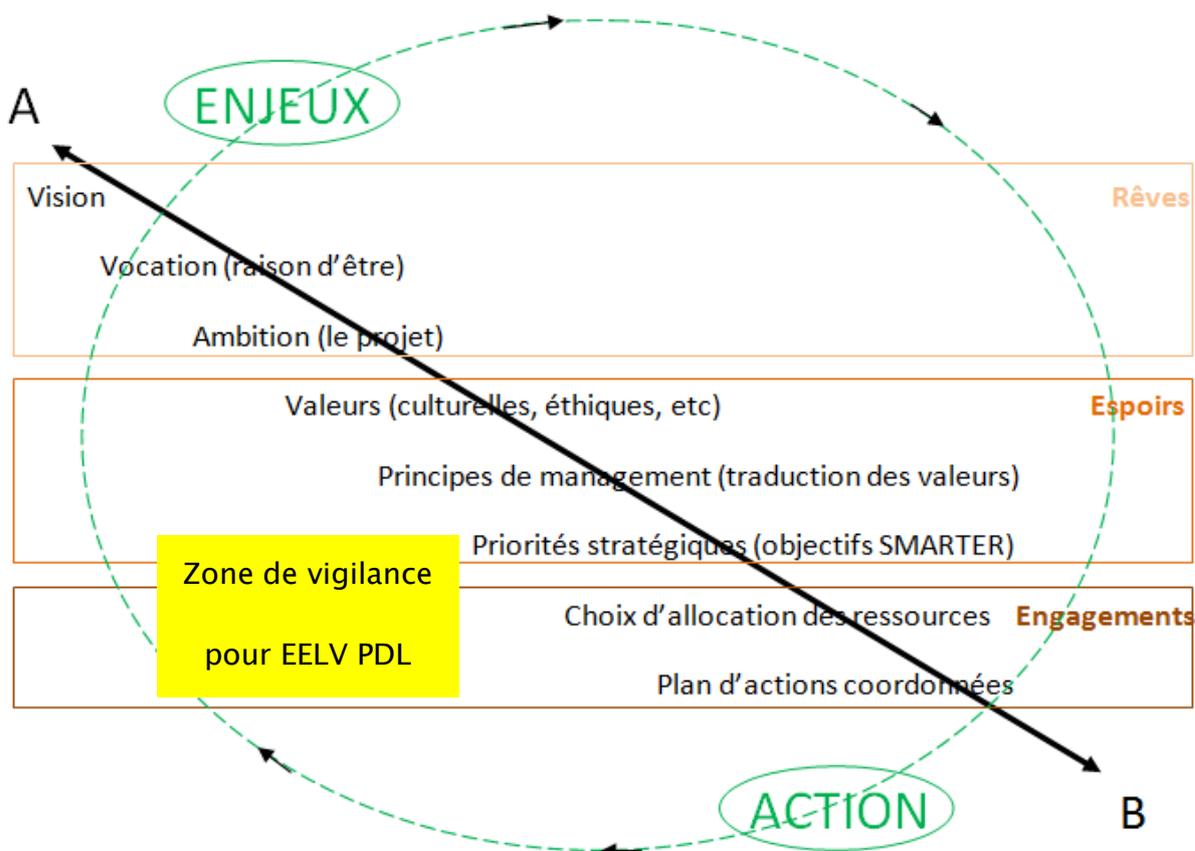
Nous avons présenté notre diagnostic et nos préconisations aux membres du Comité de direction en février 2013.

Puis nous avons mené une réflexion stratégique sur les grands enjeux et objectifs à atteindre, sachant que chaque objectif doit être « SMARTER », c'est-à-dire répondre aux critères suivants :

Simple	Compréhensible, clair pour tous
Spécifique	en PDL, territoire sur lequel le commanditaire à la maîtrise
Mesurable	Que souhaitons-nous atteindre ? Pouvoir constater la progression
Ambitieux	Qui se battra pour un résultat facile à atteindre ? Mais aussi Atteignable et acceptable pour obtenir l'adhésion/motivation
Réaliste	Adapté aux moyens techniques/financiers/humains
Temporel	Inscrit dans le temps avec une date de fin
Ecologique	S'assurer que le projet ne nuit à personne
Représentable	Un objectif que l'on ne peut se représenter est un objectif auquel on ne croit pas...

Cet exercice n'est jamais simple car il ne s'agit pas de « faire des plans sur la comète » ni de rester au niveau d'une vision idéale et lointaine. Il s'agit de définir les grandes lignes d'une stratégie qui permettra d'aller d'un point A (notre projet, notre vision de la société, voir graphique ci-dessous) à un point B (la mise en œuvre d'actions pour y parvenir), grâce à **l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens disponibles**, puis à la structuration et à la coordination des actions.

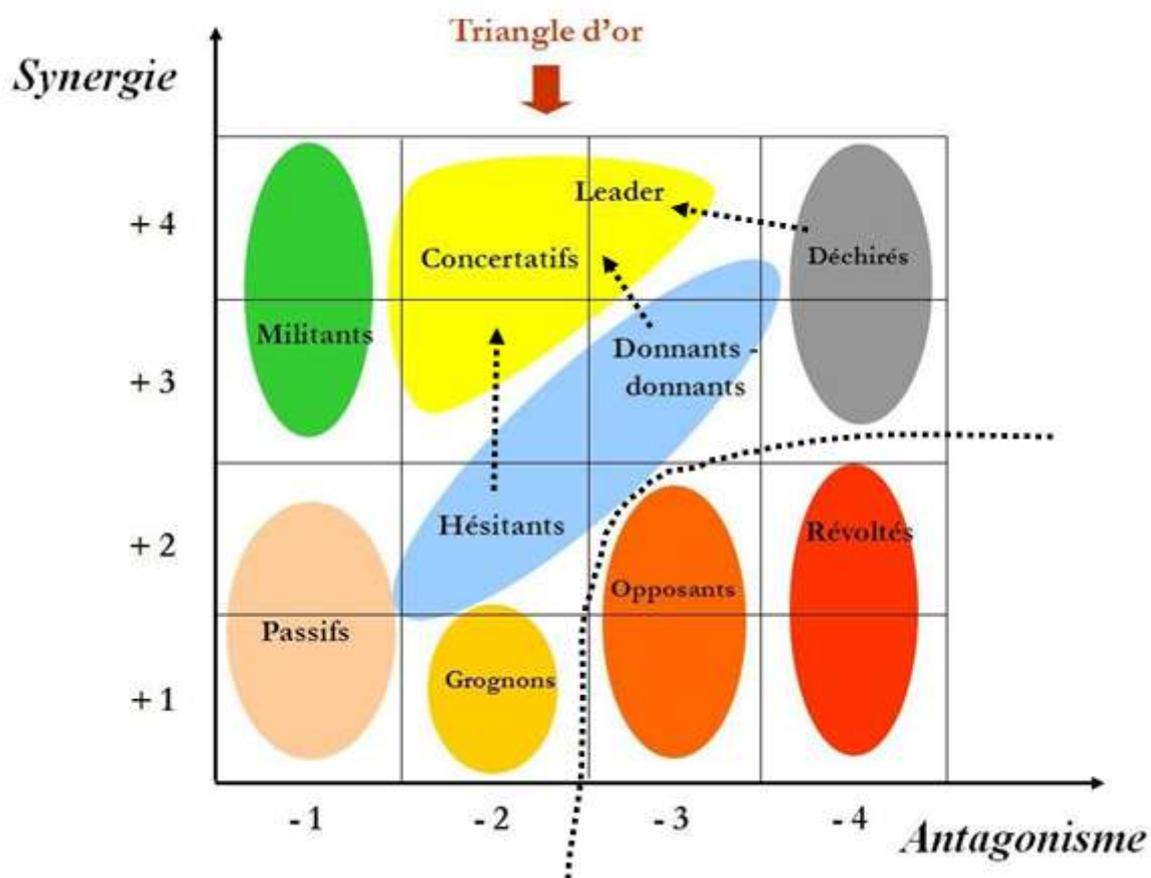
Le diagnostic faisant apparaître un « chaînon manquant » ou encore un « ventre mou » au niveau de la structuration interne, c'est-à-dire dans la zone de vigilance du graphique ci-dessous, il nous a semblé très important d'insister sur cette étape décisive.



Nous avons également sensibilisé le Comité de direction sur la nécessaire dynamique à engager au sein du parti pour améliorer son fonctionnement interne. Les actions d'amélioration doivent être portées par des membres du CPR, du BER, mais aussi par toute personne volontaire et compétente dans un domaine, au-delà de toute appartenance à un courant et de toute échéance électorale à court terme.

Dans la « cartographie des acteurs » ci-dessous, ces personnes que l'on qualifiera de pilotes d'action se retrouvent dans la zone du « triangle d'or » et jouent un rôle moteur essentiel pour amorcer un processus de changement.

Nous précisons (à toute fin utile !) que cette cartographie est générique et que les noms donnés aux différentes catégories d'acteurs ne sont pas spécifiques au parti EELV en Pays de la Loire. Comme dit la formule : toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant existé est donc totalement fortuite...



Cartographie des acteurs : créer une dynamique pour entraîner les « hésitants », « donnant-donnant » et « déchirés » dans le triangle d'or

7.2 Décisions et orientations

Au vu de l'analyse, le Comité de Direction a défini et priorisé les grands objectifs suivants :

Enjeux*		Échéances	Objectifs	Indicateur	Valeur à atteindre	Délai
Peser sur les politiques publiques	Force de proposition pour EELV national Apport dynamique	Congrès Régional	Améliorer l'efficacité et l'efficience de la structure : Optimiser le temps de militance	résultat / temps passé	Optimiser de 1/3 le temps de militance	juin 2013
		Elections Municipales	Développer les compétences et améliorer l'affectation des ressources humaines	Nbre d'adhérents formés	100% adhérents ayant suivi au moins une session de formation	juin 2013

*ce qu'il-y-a à gagner dans le progrès

8 PLANS D' ACTIONS

Objectif : Améliorer l'efficacité et l'efficience de la structure, optimiser le temps de militance

- PA 1 : Identifier les rôles et responsabilités des acteurs internes
- PA 2 : Définir les liens/échanges/interactions avec les élu(e)s
- PA 3 : Construire la stratégie de communication interne

Objectif : Développer les compétences et améliorer l'affectation des ressources humaines

- PA 4 : Recenser les compétences clés, disponibles, les besoins en formation/compétences
- PA 5 : Mettre en place des actions de formation ciblées
- PA 6 : Construire la stratégie de communication externe

Chaque plan d'actions est détaillé de la manière suivante :

- les tâches et détails ou commentaire sur chaque tâche,
- le pilote, responsable du suivi du plan d'actions,
- les acteurs contribuant à la réalisation du plan,
- les moyens matériels, financiers ou outils nécessaires,
- le délai de réalisation et temps prévisionnel de l'action,
- le résultat, le livrable.

Délai jour	Délai sem	Temps en heure	N	ACTIONS	DETAIL, COMMENTAIRES	PILOTE	ACTEUR(S)	MOYENS	RESULTAT ATTENDU Description
PA1				Identifier les rôles et responsabilités des acteurs internes					
07/06/13	23	24	1	Définir les missions, le périmètre de responsabilité, le cadre d'intervention	Validation du CPR	Jean Michel Braud	Michel GS Narioo, Elen Debost	RACI (outil)	Fiche de fonction
07/06/13	23		2	Redéfinir ou préciser le rôle et la responsabilité des CD	Définition d'une commission interdépartementale...		Michel GS Narioo, Elen Debost		Fiche de fonction
07/06/13	23	2	3	Rendre lisible les flux	Gestion de l'info entre BER, CPR, CD et GL		Michel GS Narioo, Elen Debost		Schéma organisationnel
10/06/13	24	2	4	Informen en interne sur le fonctionnement de l'organisation			Elen Debost (contenu) + salarié	Lettre d'info région	Information transmise

Délai jour	Délai sem	Temps en heure	N	ACTIONS	DETAIL, COMMENTAIRES	PILOTE	ACTEUR(S)	MOYENS	RESULTAT ATTENDU Description
PA2				Définir les liens/échanges avec les élus					
21/05/13	21	2	1	Définir le périmètre d'actions des élus	Définir les types d'interactions / Qui fait quoi ? Eviter que la com externe prime sur la com interne / qui dit quoi ? - actions quotidiennes, prises de décisions...	Dominique Bruneau	Pierre Gressant, Elen Debost		Charte produite élus/parti
08/06/13	23	1	2	Communiquer en interne			Dominique Bruneau		Présentation plan de com concerté parti/élus

Délai jour	Délai sem	Temps en heure	N	ACTIONS	DETAIL, COMMENTAIRES	PILOTE	ACTEUR(S)	MOYENS	RESULTAT ATTENDU Description
PA3									
Construire la stratégie de communication interne									
31/05/13	22	2	1	Définir en une phrase, un paragraphe ce vers quoi la communication du parti doit tendre	Ex : plus d'Efficacité (meilleure utilisation des outils pour meilleure réception de l'info), plus d'autonomie, plus de maîtrise, plus de qualitatif (trop de com, tue la com - structuration de la com pour meilleure lisibilité) Ajouter au livret accueil Programmer des rappels créer une cellule communication au sein du CPR		Elen Debost		Charte de communication (ex : Reformuler l'objet d'un mail pour rendre compréhensible rapidement le contenu d'un message)
31/05/13	22	2	2	Réaliser un inventaire de l'existant en communication (outils et compétences)		Elen Debost	Virginie Dergornet		Mémo des bons usages des outils (fonctionnement des listes...)
21/06/13	25	10	3	Mise en place d'outils au service de la communication	sélection des outils existants à conserver et création de nouveaux outils Ex : Lieu/espace "ressources" : bibliothèque multimédia.		BER + webmaster et salariés		
07/06/13	23		4	Définir une matrice d'un plan de communication type			Elen Debost		Plan de communication type

Délai jour	Délai sem	Temps en heure	N	ACTIONS	DETAIL, COMMENTAIRES	PILOTE	ACTEUR(S)	MOYENS	RESULTAT ATTENDU Description
PA4									
Recenser les compétences clés, les compétences disponibles, les besoins en formation/compétences									
27/06/13	26	5	1	Recenser les fonctions clés essentielles au fonctionnement			Daphné Raveneau, Pierre Gressant		Tableau référentiel
21/06/13	25	4	2	Recenser les compétences disponibles et les besoins en formation/compétences	Par domaine, temps disponible Besoins formulés par les membres Besoins identifiés par la Région Faire une déclaration préalable auprès de la CNIL	Michel GS Narioo	Elen ? Webmaster Salaré Virginie Degornet (pour l'administration de la Banque de services+déclaration Cnil)	Questionnaire (Ce dont les adhérents et élus ont besoin et ce qu'ils peuvent apporter - façon "troc")	Banque de services en ligne avec mise à jour en temps réel par les membres (Ajouter un indicateur de niveau (débutant, intermédiaire, confirmé) Pour modèle, Cf site Internet de mise en service)

Délai jour	Délai sem	Temps en heure	N	ACTIONS	DETAIL, COMMENTAIRES	PILOTE	ACTEUR(S)	MOYENS	RESULTAT ATTENDU Description
PA5 Mettre en place des actions de formation ciblées									
17/05/13	20	12	1	Former les adhérents à mener campagne	Formations existantes et donc à améliorer (former sur ce qui intéresse les adhérents - cf. besoins en formation) et développer NB : Point à aborder lors des formations : Expliquer les prises de parole contradictoires et comment intégrer cette contrainte dans son discours politique		Intervenants, élus internes	3000 € pour 2013	Evaluations
17/05/13	20	12	2	Former à l'organisation interne, la coordination, le suivi	Former à l'animation de réunion Former à la démarche d'amélioration continue	Catherine Bassani Pillot	Catherine Bassani Pillot		Fiches outils (Roue de Deming, masque compte-rendu réunion, check list...)
2013/ 2014		6/mois	3	Capitaliser les actions de formation	Sensibiliser, former, tutorer, coacher Création d'espace "ressources": liste d'experts, bibliographie, vidéothèque, archives (histoire, culture) Concevoir des fiches techniques, boîte à outils sur le montage d'actions avec repères juridiques et noms des personnes ressources		Catherine Bassani Pillot salariés	omnispace	Planing de formation Documents partagés en banque de données du cloud

Délai jour	Délai sem	Temps en heure	N	ACTIONS	DETAIL, COMMENTAIRES	PILOTE	ACTEUR(S)	MOYENS	RESULTAT ATTENDU Description
PA6 Construire la stratégie de communication externe									
31/05/13	22	2	1	Définir en une phrase, un paragraphe ce vers quoi la communication du parti doit tendre	Qualifier la stratégie : donner envie et besoin d'écologie et d'écologistes		Elen Debost		Charte de communication
31/05/13	22	2	2	Réaliser un inventaire de l'existant en communication (outils et compétences)		Elen Debost	Virginie Degornet		Mémo des bons usages des outils
21/06/13	25		3	Mise en place d'outils au service de la communication	sélection des outils existants à conserver et création de nouveaux outils		?		
07/06/13	23		4	Définir une matrice d'un plan de communication type			?		Plan de communication type

9 RESULTATS ET PERSPECTIVES

La mise en œuvre des plans d'actions est, nous l'avons dit, l'étape la plus difficile à franchir dans toute dynamique de réorganisation, quelle que soit la nature de l'organisation. Concernant le terrain de cette étude, le parti EELV Pays de la Loire, la difficulté est accentuée par les dysfonctionnements identifiés, qui sont précisément de nature à freiner voire bloquer le processus de changement : opacité du fonctionnement, « ventre mou » où l'on ne sait pas qui fait quoi, manque de moyens, réticences face aux mesures et évaluations, etc...

Le fait d'avoir anticipé ces difficultés dès le diagnostic nous a permis d'adapter notre intervention en insistant sur le travail d'accompagnement des actions à engager.

Dans ce contexte, nous pouvons d'ores et déjà souligner un certain nombre d'avancées, que nous allons tenter d'évaluer à ce jour :

Pour atteindre l'objectif « Améliorer l'efficacité et l'efficience de la structure : optimiser le temps de militance », nous nous sommes fixé comme indicateur mesurable le **gain de temps** apporté par les actions structurantes.

- Le plan d'action 1 « Identifier les rôles et responsabilités des acteurs internes » a donné lieu à une proposition de **schéma organisationnel**, construit autour des **commissions thématiques** évoquées lors du congrès régional de juin 2013. Un travail sur les rôles et responsabilités de chacun a été engagé à partir de la méthode RACI expliquée lors de deux séances de formation (dans le cadre de la préparation aux élections municipales de 2014)

Etude sur l'organisation interne EELV-PDL

Plan d'action 1 « Identifier les rôles et responsabilités des acteurs internes »

Proposition de schéma organisationnel

Document de travail
provisoire et confidentiel
V4 - 27 juin 2013

Principes :

- Les **pouvoirs** sont répartis en tenant compte des statuts actuels et des complémentarités souhaitables entre les territoires
- Les liens transversaux sont assurés par des **commissions fonctionnelles** (pilotees par un membre du BER)
- Flux de **communication**, circuit de décision : cf. schéma du processus communication

Penser Global

Agir local

Ecologie politique : vision globale, projet national, impulsion et mise en œuvre régionale, coordination départementale et action locale

Périmètres	Région	Région	Département	Ville
Instances	Conseil Politique Régional	Bureau Exécutif Régional	Coordination Départementale	Groupes Locaux
Répartition des pouvoirs	<i>Politique / législatif</i>	<i>Exécutif</i>	<i>Fonctionnel/organisationnel (1)</i>	<i>Politique/ organisationnel (2)</i>
Missions	Impulser la politique régionale : <ul style="list-style-type: none"> - Proposer - Orienter - Valider - Décider 	Mettre en œuvre les décisions du CPR : <ul style="list-style-type: none"> - Piloter - Informer - Consulter - Rendre compte - Gérer (RH, compta, calendrier) 	Participer aux commissions fonctionnelles <ul style="list-style-type: none"> - Réguler - Co-construire - Equilibrer les territoires - Mutualiser - Faciliter 	Participer aux commissions fonctionnelles
Commissions fonctionnelles transversales (3) :				
- Veille & Territoires				
- Finances	(4)	(4)	(4)	(4)
- Communication				
- Formation				
- Développement & Stratégie				
- Autre ?				

(1) Mission de la coordination départementale selon les statuts (article 22) :

COORDINATION DE GROUPES LOCAUX

Les Groupes locaux peuvent créer des coordinations infrarégionales, sur le périmètre départemental ou sur le périmètre d'une agglomération ou d'un pays. Une coordination sur un territoire à cheval sur deux départements est possible au sein d'une même région. Les décisions prises par ces coordinations sont légitimes et reconnues comme telles par l'échelon régional dès lors qu'elles sont en conformité avec les statuts régionaux. Le règlement intérieur national, ainsi que les statuts et règlements intérieurs régionaux précisent les modalités de création et de fonctionnement de ces coordinations.

(2) Mission du groupe local selon les statuts (article 21) :

LE GROUPE LOCAL, STRUCTURE LOCALE DE L'ORGANISATION POLITIQUE

Le Groupe local est la structure de base de l'organisation politique et regroupe ses adhérent/es. Le Groupe local représente l'organisation politique et agit en son nom. Il organise la formation de ses membres, fait connaître la réflexion et les initiatives de l'organisation politique et impulse le développement de son activité et de sa vie démocratique. Il prépare et organise tout ce qui relève de l'organisation politique et veille à ce que son action s'intègre au mieux dans celle, plus large, du ou des réseaux locaux actifs sur le même périmètre. Les règles relatives à l'administration et à la création d'un Groupe local sont fixées dans le règlement intérieur. Une conférence des représentants de Groupes locaux se tient une fois par an.

(3) Commissions fonctionnelles transversales :

Composition : pilotée par un membre du BER et composée de militants volontaires en provenance de toute la région (membres ou non de bureau de GL ou de CD)

Mission :

- Aide à la décision et apport d'expertise partagée au CPR, légitimité d'une décision éclairée et collégiale
- Brassage et maillage des territoires selon les compétences et intérêts des militants = gain de temps, regain d'intérêt, sentiment d'appartenance accru et identité renforcée

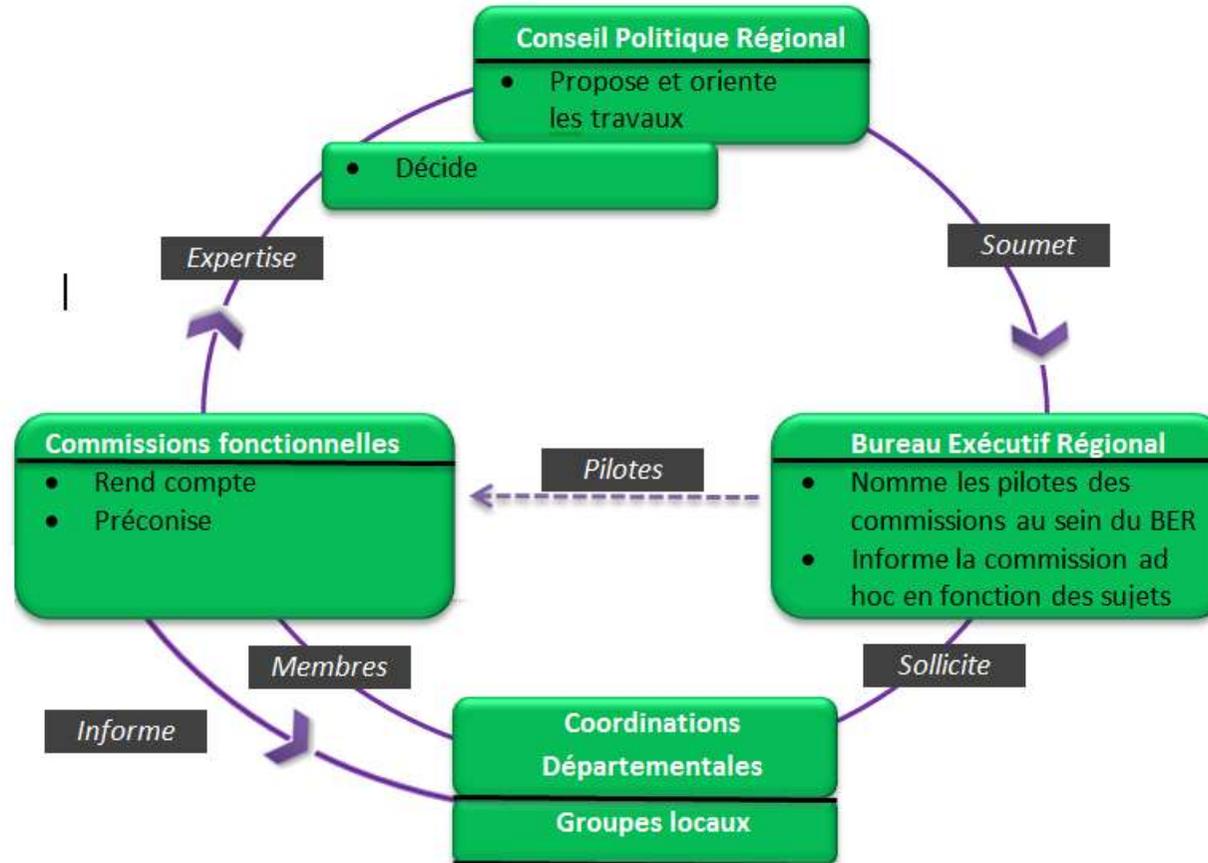
Fonctionnement (cf. schéma du processus communication) :

- Le CPR propose et oriente la politique du parti au niveau régional selon ses spécificités ; le CPR confie au BER la mise en œuvre de cette politique.
- Le BER nomme un pilote par action, qui informe les instances départementales et locales, les consulte au sein des commissions fonctionnelles ad hoc et rend compte des résultats et/ou préconisations collectives au CPR
- Le CPR est alors en mesure de valider et décider en toute légitimité, en s'appuyant sur l'expertise de la commission fonctionnelle.

(4) Organisation « matricielle » :

- Chaque militant(e), quel que soit son rôle au sein du parti, peut s'impliquer dans l'une des commissions en fonction de ses compétences et/ou centres d'intérêt
- Cette organisation permet à chacun(e) de mieux gérer son temps de militance et d'améliorer la qualité des apports et des échanges.
- Chaque personne est donc un élément clé, à la croisée de deux « chemins » : sa situation (rôle, fonction, position géographique, expérience, etc) et son implication au sein d'une commission fonctionnelle transversale

Processus communication du Schéma Organisationnel



La première réunion du nouveau CPR (11 juillet 2013) a permis la mise en place de 4 commissions, auxquelles les militants pourront s'inscrire en fonction de leurs compétences et/ou centre d'intérêt.

Commissions fonctionnelles Europe Écologie Les Verts Pays de Loire

	<i>Communications / Événements / actions</i>	<i>Formation / accueil</i>	<i>Finances / élections</i>	<i>Lien militant-es-élu-es</i>
				faire intervenir les élus locaux sur des thématiques particulières : urbanisme, eau, gestion des déchets,
Pilotes BER :	Mahel + Yoann + Jean-Michel	Yoann + Danièle	Jean-Jacques + Sarah	Dorian + Elen
Membres CPR :	Catherine Berment	Hervé Boistault	Catherine Berment	Jean-Paul Guinel
	Jean Caroti	Fabrice Bazin	Nicolas Gouon	Guy Batiot
	Fabrice Bazin	Franco Fedele	Nicolas Lecoq	Tony Demeurant
	Nicolas Gouon	Michèle Mercier	Michel Raynaud	Christine Ladret
	Jean-François Gallant			
	Henri-Claude Houssais			
	Marie-Noëlle Mandin			

- Le plan d'action 2 « Définir les liens/échanges/interactions avec les élu(e)s » a permis de proposer une **charte des droits et devoirs**, qui doit être co-construite et enrichie par les différentes parties prenantes : élu(e)s et responsables du parti.

Relation Parti/Elus – engagements



Cette charte peut évoluer et être complétée. Elle est le point de départ de prises d'engagements réciproques entre le Parti et les Elus.

Engagements du parti

Lorsqu'il n'est pas précisé le nom d'une instance, il faut entendre par parti, l'instance régionale exécutive, à savoir le BER.

- **Connaitre ses élus**
 - **les identifier** (nom, ville)
 - **les dénombrer** mais aussi
 - **les connaître** (caractéristiques du mandat)
Il est important de distinguer les **groupes d'élus** (plusieurs personnes – ex : élus de Nantes) des **élus isolés** (1 personne – ex : Conseiller municipal d'une commune de 2000 habitants) ainsi que la position des **élus** à savoir **dans l'opposition ou la majorité**. En effet, un groupe d'élus ou un élu dans la majorité auront davantage d'autonomie et de pouvoir d'actions.
Comment ? Faire une fois par an un sondage auprès des adhérents
- Proposer systématiquement aux **élus isolés** ou dans l'opposition une **information**, un **soutien** sur **comment agir** dans leur contexte
ex : leur droit à la formation, idées d'actions politiques, échanges avec d'autres élus
- **Nommer un parrain/tuteur pour accompagner les élus** sur des enjeux importants comme le basculement gauche/droite d'une municipalité
- **Organiser au moins une fois an et établir un plan annuel des rencontres** entre adhérents/élus, élus/parti, élus/élus
ex : débats publics, « pot » de début d'année, séminaire d'élus
Intérêt : échanger, trouver des relais, mutualiser les idées pour s'inspirer entre élus, « prendre la mesure des attentes des adhérents »

Par défaut, cette fonction de coordination doit être celle de la CD (du co-animateur) et indiqué dans sa feuille de route. Cette prérogative peut basculer à la région si la CD n'a pas les moyens suffisants. Cela sera alors précisé.

- **Etablir un book presse sur l'actualité des élus politiques afin de favoriser la mise en réseau des acteurs**
Intérêt : la mise en réseau mais également la mutualisation de l'information.

Engagements des élus

- **Identifier les sympathisants et partager son réseau** avec le parti et les autres élus
- **Faire un bilan une fois par an** des actions de son périmètre qui permettent de peser sur les politiques publiques et donner des exemples d'actions concrètes entreprises sur le territoire concerné.
Intérêt : mutualiser les bonnes idées
- **Organiser un temps d'échange avec les adhérents** pour les sujets d'intérêt commun avant toute prise de position, prise de parole au nom d'EELV-PDL
Cela dès lors
 - qu'il s'agit d'une échelle géographique qui dépasse la commune,
 - qu'il n'y a pas une nécessité stratégique à répondre urgemment.ex : Assemblée Générale sur Notre Dame des Landes...
- **Consulter le parti lors de sujets communs**
 - Définir un point d'entrée et de sortie
 - Positionner clairement les mandats respectifs :
 - Le parti communique sur l'organisation, l'événement,
 - Les élus prennent la parole sur le sujet, le fond.
 - Réguler en interne
- **S'engager dans le développement et l'animation du parti** : rôle incitateur
ex : *Inciter les adhérents à participer aux journées d'été, réinvestir l'échelon départemental...*
- **Former les élus à la vie du parti**
ex : *Proposer plusieurs fois par an aux élus le plan de formation Cédis*

Projet de charte établi le 21/05/13

- Le plan d'action 3 « Construire la stratégie de communication interne » doit produire une **charte de communication** (en cours de rédaction) et un **mémo des bons usages des outils** de communication, notamment des listes d'échanges par Email.

Certaines contributions (ou pré-motions) utilisent maintenant des espaces collaboratifs de type écolopads ou omnispace pour construire leur texte de proposition, plutôt que les listes de discussion par Email, très en vogue au sein du parti (il en existe 1500 au niveau national) mais mal utilisées et citées comme l'un des dysfonctionnements les plus chronophages.

Pour atteindre l'objectif « Développer les compétences et améliorer l'affectation des ressources humaines », nous nous sommes fixées comme indicateur mesurable le **nombre de militant(e)s formé(e)s**, selon leurs attentes.

- Le plan d'action 4 « Recenser les compétences clés, les compétences disponibles, les besoins en formation/compétences » est bien engagé avec l'envoi puis l'analyse du **questionnaire** adressé aux militants des Pays de la Loire sur leurs besoins en formation. A terme, l'idée est de constituer une **banque de services en ligne**, dans laquelle chacun pourrait à la fois offrir ses compétences, demander des formations et proposer des idées d'amélioration.

Il apparaît une **très forte demande de formation** (plus de 3 / 4 des réponses) :

- **Sur les savoir-faire** : 3 thèmes emportent la quasi totalité des voix : Partage d'expériences élus/militants, Organisation de réunion et Animation de groupe ou de débats.
- **Sur les savoirs** : Argumentation thématique et Histoire du parti sont les deux thèmes largement en tête.

- Le plan d'action 5 « Mettre en place des actions de formation ciblées » a tenu compte d'une expérimentation lancée par la région en amont de l'étude et a permis de proposer puis d'évaluer deux sessions de **formations régionales** sur deux modules : « l'écologie à l'épreuve du pouvoir » et « histoire du mouvement ouvrier et social et de l'écologie politique » ; par ailleurs, au niveau du département de Loire-Atlantique, des **formations/action** ont été proposées aux militant(e)s souhaitant s'engager lors des élections municipales de 2014 ; deux séances regroupant plus de 35 personnes ont été consacrées à des outils d'organisation et d'animation de réunions.

Un atelier sur les formations est prévu lors des Journées d'été des écologistes à Marseille fin août : les expériences des Pays de la Loire et Loire-Atlantique y seront présentées.

- Le plan d'action 6 « Construire la stratégie de communication externe » sera lancé dans un second temps, une fois la réforme interne bien engagée et la charte et le plan de communication interne rédigés, dans l'esprit de faire ce qu'on dit avant de dire ce qu'on fait, mais aussi pour éviter les erreurs de communication déjà identifiées : il est très démobilisant pour les militant(e)s d'apprendre par la presse ce qui se passe au sein du parti...

Enfin, pour illustrer la bonne qualité des échanges qui a prévalu lors de cette étude, et notamment la capacité de nos interlocuteurs à tenir compte de nos critiques constructives, nous avons été agréablement surprises de découvrir le relevé de décision du premier BER de juin 2013, diffusé à J+5 et structuré autour du « qui fait quoi pour quand ».

La secrétaire régionale Elen Debost, notre commanditaire, ayant suivi de près l'avancement de l'étude, le travail d'accompagnement au changement a été bien relayé au fil de l'eau et intégré par nos interlocuteurs, ce qui a partiellement compensé les difficultés liées au manque de ressources disponibles.

10 CONCLUSION

Au terme de cette étude qui nous a permis de rencontrer un grand nombre de militants, nous avons apprécié d'avoir pu dialoguer avec eux de manière toujours libre, passionnée, clairvoyante, et constructive le plus souvent. Nous sommes optimistes sur la capacité du parti – instances et élus – à mener les actions d'amélioration que nous avons proposées car la plupart sont déjà engagées.

Toutefois, nous appelons votre attention sur le fait que **la dynamique engagée doit être entretenue**, notamment par l'exemplarité du BER et des pilotes de plans d'actions, **et partagée avec l'ensemble des militants, y compris les élus.**

La période qui s'annonce, avec les élections municipales de mars 2014 notamment, place le parti dans un contexte où la captation des énergies militantes au profit des actions de campagne risque de réduire les efforts de structuration du parti. Mais les échéances électorales sont aussi des opportunités à saisir pour porter le discours de l'écologie politique auprès des citoyens : chaque militant doit pouvoir y contribuer en situant bien son rôle dans l'organisation et en ayant le sentiment d'y être utile et reconnu dans son engagement.

EELV est un parti jeune qui aspire à devenir adulte : ce changement d'échelle que chacun appelle de ses vœux ne peut advenir qu'au prix d'un effort d'organisation interne qui permettra d'optimiser le temps consacré par chaque militant et de former chacun à porter au mieux le message de l'écologie politique auprès du grand public.

Pour terminer sur une analogie écologique : le parti EELV Pays de la Loire doit veiller à préserver les ressources que constitue le temps donné par les militants, car ces ressources ne sont renouvelables que si l'on en prend soin, le mieux étant de ne pas les gaspiller...

11 BIBLIOGRAPHIE THEMATIQUE

Les disciplines ou thématiques mobilisées :

- Approche systémique,
- Ecologie,
- Economie,
- Management,
- Organisation,
- Philosophie,
- Politique,
- Psychologie,
- Sociologie,
- Stratégie.

Approche systémique :

BERIOT Dominique	<i>Manager par l'approche systémique</i> - Eyrolles - 2006
CARDON Alain	<i>La complexité organisée</i> - Lavoisier - 2005
DE ROSNAY Joël	<i>Le macroscope : vers une vision globale</i> - Seuil, 1975
LE MOIGNE Jean-Louis	<i>La théorie du système général. Théorie de la modélisation</i> , 1977, PUF
LE MOIGNE Jean-Louis	(avec E. Morin), <i>L'intelligence de la Complexité</i> , 2001, L'Harmattan
MALAREVICZ Jacques Antoine	<i>Les personnalités difficiles en entreprise : analyse et solutions</i>
MELESE Jacques	<i>Approches systémiques des organisations</i> - éditions d'organisation
MORIN Edgar	<i>La voie</i> - éditions Fayard 2010
NAUD Didier	<i>Intelligence collaborative et développement durable</i> - Demos - 2008

Ecologie :

BATESON Gregory	<i>Vers une écologie de l'esprit</i> - 1972
BENHAMIAS Jean-Luc	<i>Des Verts de toutes les couleurs</i> – éditions Albin Michel - 1992
BROWN Lester	<i>Le Plan B, pour un pacte écologique mondial</i> (Traduction française de « Plan B 2.0 » préface de Nicolas Hulot - 2007)
BOOKCHIN Murray	<i>Qu'est-ce que l'écologie sociale ?</i> éditions Atelier de création libertaire - 1989
COHN-BENDIT Daniel	<i>Pour la planète</i> - Dalloz - 2009
COHN-BENDIT Daniel	<i>Pour supprimer les partis politiques ?</i> éditions Indigène - 2013
COHN-BENDIT Daniel, DUMONT René, VOYNET Dominique	<i>Le nouveau livre des Verts</i> - éditions du Félin
Collectif Sciences Po	<i>Penser l'écologie politique en France au Xxe siècle</i> - les presse sciences po
Collectif	<i>Nous sommes en marche avec Europe Ecologie</i> - ILV Bibliotheca – 2010
Collectif	<i>Manifeste pour une société écologique</i> - Les petites Matins 2011
Collectif	<i>Vivre mieux, vers une société écologique</i> - Les petits Matins 2012
Collectif	<i>Reconstruire l'espoir en vert et à gauche</i> - L'Aube 2002
ELLUL Jacques	<i>Le système technicien</i> - Calmann Lévy - 1977
GUATTARI Félix	<i>Les trois écologies</i> (environnementale, sociale, mentale) – Galilée
GUILLEBAUD Jean-Claude	<i>L'écologie en perdition ?</i> – la Vie hebdo – juillet 2013
LECOEUR Erwan	<i>Des écologistes en politique</i> - éditions Lignes de Repères - 2011
LENGLET Roger	<i>Europe Ecologie Miracle ou mirage</i> - First Société
VIVERET Patrick	<i>Reconsidérer la richesse</i> - Editions de l'Aube – 2004

Economie :

GADREY Jean	<i>Adieu à la croissance</i> – Les petits matins - 2010
LAVILLE Jean-Louis et	
MAGNEN Jean-Philippe	<i>Action publique et économie solidaire</i> – éditions Eres – 2005
Les économistes atterrés	<i>Changer d'économie</i> – éditions LLL - 2011
ORLEAN Alain	<i>L'empire de la valeur : refonder l'économie</i> – Seuil - 2011
PORTER Michael	<i>L'avantage concurrentiel</i> - interéditions - 1986
RIFKIN Jérémey	<i>La fin du travail</i> - la découverte - 1995
RIFKIN Jérémey	<i>La 3^e révolution industrielle</i> – éditions Les Liens qui Libèrent
SAPIR Jacques	<i>La démondialisation</i> – Seuil - 2011

SEN Amartya	<i>Ethique et économie</i> - PUF - 1994
STIGLITZ Joseph	<i>Les économistes doivent changer leurs croyances</i> - Alternatives éco n°290 avril 2010
WEBER Max	<i>Économie et société</i> (posthume 1921) - poche Pocket - 1995.

Management :

BOUCHEZ Jean-Pierre	<i>L'économie du savoir</i> - éditions de Boerck - 2012
DARTIGUEPEYROU Carine	<i>Les voies de la résilience : le leadership du vivant</i> – préf. Edgar Morin - L'Harmattan
DEMING Williams Edwards	<i>Sortir de la crise</i> - 2002
FAYOL Henri	<i>Administration Industrielle et Générale</i> , 1918 - Dunod
LAWRENCE Paul	<i>Differentiation & integration in complex organization</i> - adm Science quarterly, 1967
MILLER Danny	<i>Le paradoxe d'Icare</i> - ESKA - 1995
MINTZBERG Henry	<i>Le management : voyage au centre des organisations</i> - Eyrolles - 2010
MOUSLI Marc	<i>Les grandes figures du management</i> - Alternatives éco 2010
SOL société pour l'organisation apprenante	<i>La métamorphose des organisations</i> - Cahier de SOL N°13 mai 2012
TAYLOR Fred W.	<i>Principles of scientific management</i> - 1912

Organisation :

CHAUVEL Alain-Michel	<i>Méthodes et outils pour résoudre un problème</i> - Dunod
PESQUEUX Yvon	<i>Organisations : modèles et représentations</i> - PUF - 2002

Philosophie :

ARENDRT Hannah	<i>La Crise de la culture</i> - FOLIO essais
ETCHEGOYEN Alain	<i>Le pouvoir des mots</i> – Dunod – 1994
ETCHEGOYEN Alain	<i>La démocratie malade du mensonge</i> – François Bourin – 1993
ETCHEGOYEN Alain	<i>Le temps des responsables</i> – Julliard – 1993
ETCHEGOYEN Alain	<i>La vraie morale se moque de la morale : être responsable</i> – Seuil – 1999
GRANGE Juliette	<i>Pour une philosophie de l'écologie</i> - Pocket, coll. « Pocket Agora » - 2012
GORZ André	<i>Métamorphoses du travail, quête de sens</i> - Galilée - 1988
HABERMAS Jürgen	<i>Théorie de l'agir communicationnel</i> , 1981
KANT Emmanuel	<i>Critique de la raison pure</i> , "le Vrai"
KLEMPETER Victor	<i>LTI, la langue du 3e Reich</i>
SERRES Michel	<i>Petite Poucette</i> , Manifestes, éditions Le Pommier, 2012

Politique :

COMMAILLE Jacques	<i>Les métamorphoses de la régulation politique</i> , Paris, "Droit et Société", 1998
MARX Karl	<i>Principes d'une critique de l'économie politique ; le travail comme sacrifice et le travail libre</i> - œuvres, Economie tome II
SCHMID Lucile	<i>Socialistes et écologistes : les chocs culturels d'une alliance</i> - ESPRIT

VINCENT Jean-Marie

Une France politique désorientée - février 2012
Paradoxes autour du travail - Futur Antérieur n°10

Psychologie :

ANZIEU Didier *La dynamique des groupes restreints - PUF 2007*
BEAUVOIS et MUGNY *Relations humaines, groupes et influence sociale - PUG*
BERTHOZ Alain *La simplicité - Odile Jacob*
BERTHOZ Alain *L'empathie - Odile Jacob - 2004*
DEJOURS Christophe *Le facteur humain - que sais-je ?*
DEJOURS Christophe *Ré-enchanter le travail - Mediapart - avril 2010*
DEJOURS Christophe *Entre souffrance et réappropriation : le sens du travail*
FOUCAULT Michel *La volonté de savoir - Gallimard - 1976*
FREUD Sigmund *Malaise dans la civilisation - PUF - 1971*
GORI Rolland *La fabrique des imposteurs - Les liens qui libèrent - 2013*
LEWIN Kurt *dynamique des groupes*
MAYO Elton *dynamique des groupes*
MENDEL Gérard *Une histoire de l'autorité - La découverte - 2003*
MILGRAM Stanley *La soumission à l'autorité - Calmann Levy - 1982*
MOSCOVICI Serge *Psychologie des minorités - PUF - 1991*
SIMON Herbert Alexander *Jamais vos décisions ne seront rationnelles - leconomiste.com*
STEINER Claude *L'autre pouvoir - Inter éditions - 2011*
WINNICOTT Donald *Qu'est-ce qu'un individu sain ? - revue l'ARC n° 69 - 1977*

Sociologie :

ALTER Norbert *La gestion du désordre - L'Harmattan - logiques sociales - 1999*
ALTER Norbert *L'innovation ordinaire - PUF 2000 - prix du livre RH 2001*
BERNOUX Philippe *La sociologie des organisations - éditions du Seuil - 1985*
BOURDIEU Pierre *La distinction, critique sociale du jugement - Editions de Minuit - 1996*
CAYET Alain *Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales ... ref à MAUSS*
CERISY (colloque de) *Les limites de la rationalité - les figures du collectif - La découverte - 1997*
CLOT Yves, SCHWARTZ Yves *Les caprices du flux (recherche au sein du groupe PSA) MIRE-1990*
CROZIER Michel FRIEDBERG Erhart *L'acteur et le système - Seuil "Points" - 1992*
DE GAUJELAC Vincent *L'histoire en héritage - Desclée de Brouwer - 1999*
DUBET François *Le déclin de l'institution - éditions du Seuil - 2002*
DURKHEIM Emile *La division sociale du travail - PUF Quadrige - 1991*
EHRENBERG Alain *Le malaise dans la société singularise la France - 24 avril 2010*
FRIEDMANN Georges *Traité de sociologie du travail - Armand Colin - 1972*
GAUDELIER Maurice *Au fondement des sociétés humaines - Albin Michel - 2007*
JOIN-LAMBERT Marie-Thérèse *Politiques sociales*
LAVILLE Jean-Louis *Sociologie des services - entre marché et solidarité - éd Eres - 2005*
MAUSS Marcel *Travail ethno sur la technique du corps (comportement)*
MEDA Dominique *Le travail, une valeur en voie de disparition - Aubier - 1995*
MORIN Edgar *La Méthode - 5 tomes - Seuil - 1986-2001*

MORENO Jacob Levy	<i>Le sociogramme</i>
PARETO Vilfredo	<i>Traité de sociologie générale - ed Droz - 1968</i>
PECAUD Dominique	<i>Ingénieries et sciences humaines - Lavoisier - 2010</i>
PETITET Vincent	<i>L'organisation, charnier de chiffres - revue MEI n°28 - 2008</i>
REYNAUD Jean-Daniel	<i>Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale</i>
SALVADOR Juan	<i>Le combat de l'Organisation et de l'Institution - Sociologies</i>
SENGE Peter	<i>La cinquième discipline - Editions FIRST – 1991</i>
SIMMEL Georg	<i>Secrets et sociétés secrètes - éditions Circé - 1998</i>
WEIL Simone	<i>La condition ouvrière - Gallimard - 1951</i>

Stratégie :

Collectif IDRH	<i>Conduire la transformation : faut-il « mettre le feu » pour transformer son entreprise ? - Dunod – 2011</i>
ETCHEGOYEN Alain	<i>Les entreprises ont-elles une âme ? – François Bourin - 1990</i>
JORAS Michel	<i>La sûreté éthique, du concept à l'audit opérationnel, 2010</i>
VOLKOFF Vladimir	<i>Le montage (roman) - Julliard - 1982</i>

12 ANNEXES : REFERENCE DES INTERVENANTES

Catherine BASSANI-PILLOT

*Consultante indépendante, 20 ans d'expérience de conseil
en organisation et communication*

Expert en Sciences et Techniques de l'Organisation,

Co-fondatrice avec Alain Etchegoyen de SHS-Consultants

(études et conseil en Sciences humaines et sociales)

Anciennement chef du service organisation/communication

du Commissariat général du Plan

Administratrice de la Fondation Transculturala

et ingénieure grands programmes à l'INRA

Christel BOUCHET

Expert en Sciences et Techniques de l'Organisation,

Diplômée en gestion des organisations,

Consultant, spécialiste en stratégie marketing,

Organisation et management

12 ans d'expérience comme Responsable en organisation

(Recherche, NTIC, automobile, mode, distribution)

Références : INRA, OPTIMAL DATA CENTER, JEAN BOURGET, CITROEN