Construisez un temple de la stratégie solide

— Communiquer avec plusieurs donneurs d'ordre

Dans un projet d'aménagement du territoire, on ne compte pas seulement de nombreuses parties prenantes, mais aussi, le plus souvent, différents donneurs d'ordre. Trois communes, une province, peut-être aussi une intercommunale de gestion des eaux ou un gouvernement régional. Vous n'avez pas le dernier mot, vous devez donc travailler main dans la main. Et même si chaque partenaire a à cœur l'intérêt général, chacun d'entre eux a également sa propre vision. Souvent, tout se passe bien jusqu'à ce que la situation devienne tendue. La solution réside dans le « temple de la stratégie ». Celui-ci se compose de trois niveaux sur lesquels vous pouvez exercer une influence.

Étape 1 Définir les fondations

Un projet d'aménagement de territoire repose sur les valeurs communes que vous visez ensemble. C'est le fondement de la stratégie. Ces valeurs doivent être définies au préalable. Le terme « transparence » peut sembler creux, mais il prend tout son sens lorsque vous êtes confronté à une étape difficile du processus. Par exemple, lorsque deux options de projet sont écartées, ces valeurs orientent votre communication. Comment définir ces valeurs ? Notez les trois, quatre ou cinq valeurs que vous partagez en tant que partenaires du projet.

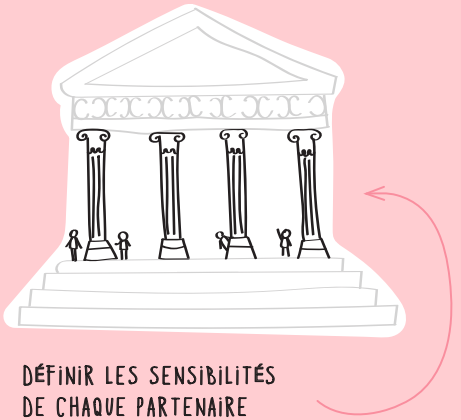


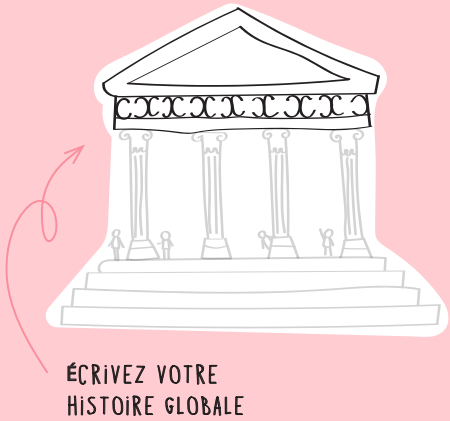


Ce modèle stratégique est tiré du livre **'Laat ons zeggen dat het (opnieuw) shit wordt'** de Bart Derison.

Étape 2 Exprimer clairement la vision de chaque partenaire

Une fois que vous identifiez un socle de valeurs communes, vous pouvez immédiatement vous pencher sur les éventuelles divergences en matière de vision de la communication. Chaque partenaire a sans doute une vision différente du projet. Qu'est-ce que la commune A considère comme essentiel dans le message clé ? Quelles sont les sensibilités en jeu au sein de la commune B ? Comment la province a-t-elle organisé son processus décisionnel interne ? Il est important de le savoir à l'avance. Demandez à chaque partenaire de décrire en vingt lignes ce qu'il juge important dans la communication autour du projet. La seule règle est de ne rien écrire qui soit en contradiction avec les valeurs fondamentales. Il se peut toutefois que la commune A accorde de l'importance à la transparence, mais que seuls les plans définitivement approuvés par le conseil communal puissent être communiqués. Dans ce cas, une valeur générale est appliquée concrètement en fonction de la vision propre à chacun en matière de communication. C'est tout à fait possible.

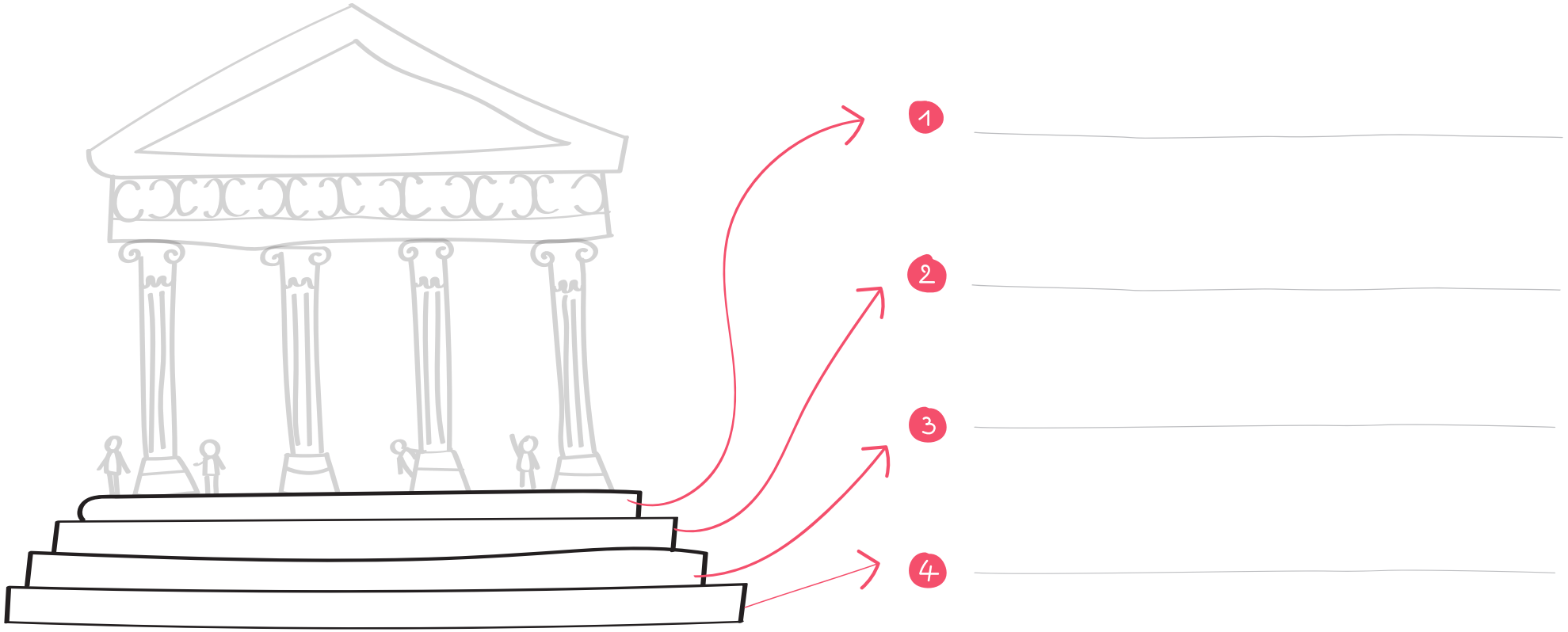




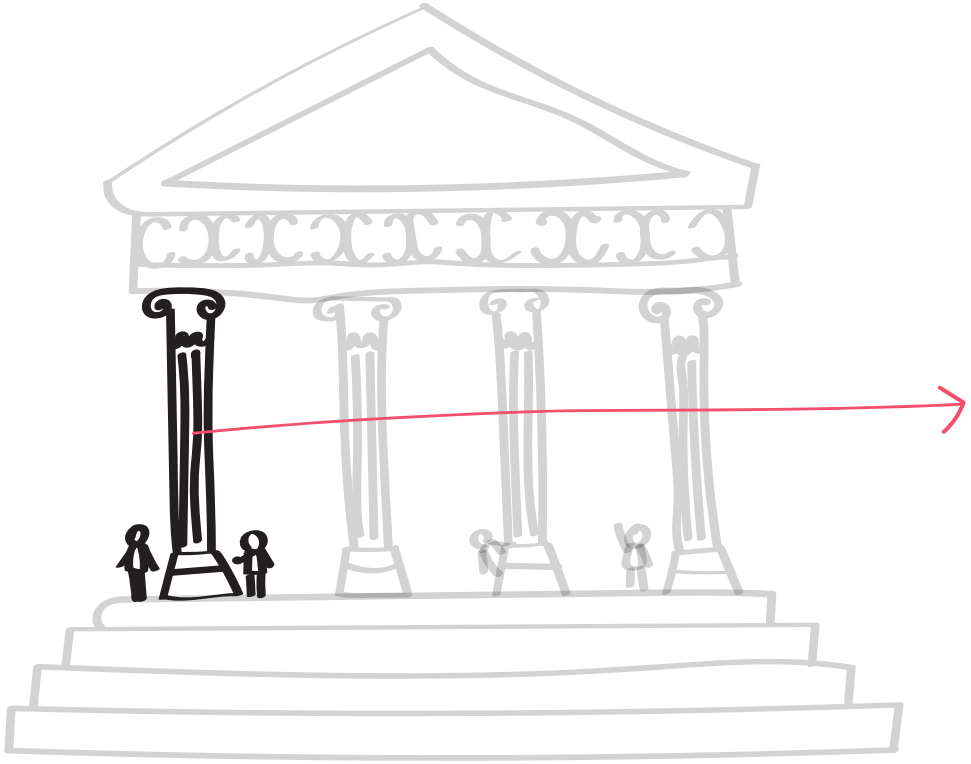
Étape 3 Élaborez maintenant le message clé en 10 lignes

Vous allez maintenant définir le message clé de votre projet. Vous disposez d'une base solide de valeurs du projet et vous savez ce qui est important pour chaque partenaire. Vous vous trouvez au sommet du « temple de la stratégie ». En passant de la convergence (valeurs) à la divergence (vision), puis de nouveau à la convergence, vous aboutissez au message clé commun pour le projet d'aménagement du territoire. Quelles sont les dix lignes que vous présenteriez à un habitant et au conseil communal ? Pour cet exercice, la pyramide des mots s'avère très utile. Organisez un atelier. Affichez les valeurs de votre projet sur un mur : ce sont les fondations de votre temple stratégique. Sur un autre mur, affichez les visions de chaque partenaire. Puis, à partir de ce cadre, mettez-vous au travail pour écrire, sous forme de pyramide de mots, les six mots clés de votre histoire. Commencez séparément, puis réunissez-vous pour rechercher une pyramide mère unique : le message clé. De cette manière, vous aurez suivi un processus enrichissant qui vous permettra de prendre conscience de vos différences tout en découvrant vos valeurs communes.

Étape 1 Définissez les valeurs communes

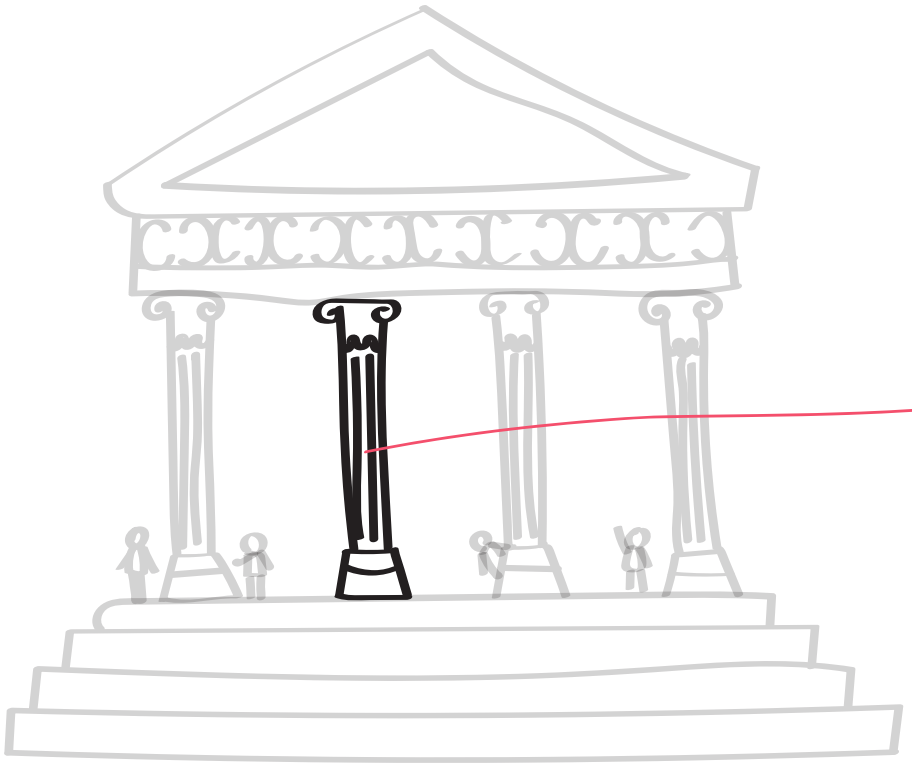


Étape 2 Demandez à chaque partenaire de décrire brièvement sa vision en matière de contenu, de processus et de collaboration



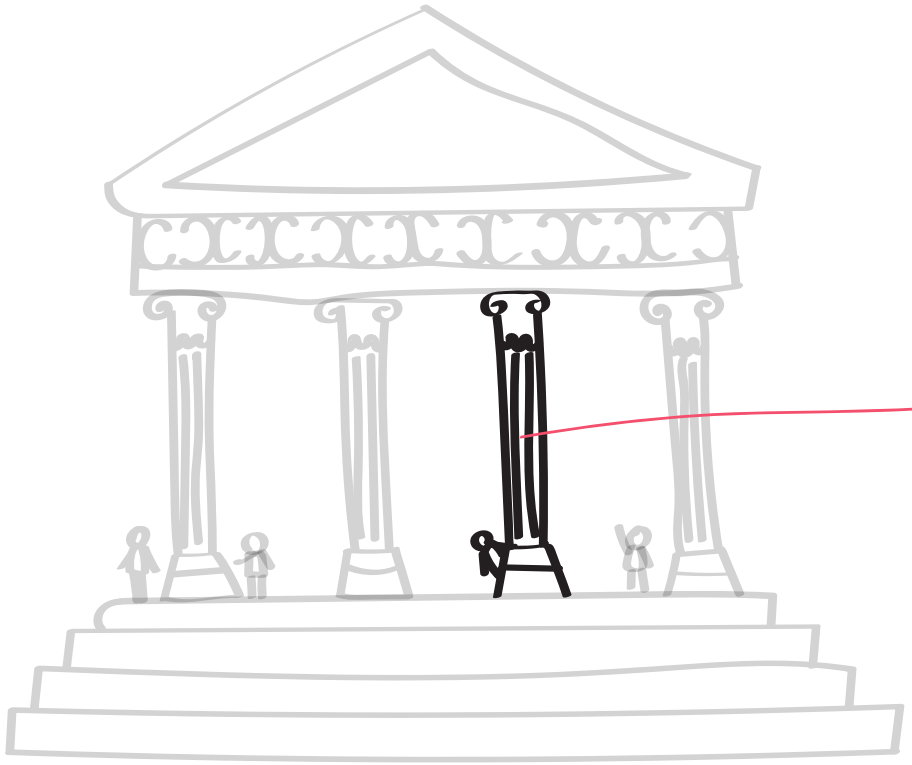
PARTENAIRE 1

Étape 2 Demandez à chaque partenaire de décrire brièvement sa vision en matière de contenu, de processus et de collaboration



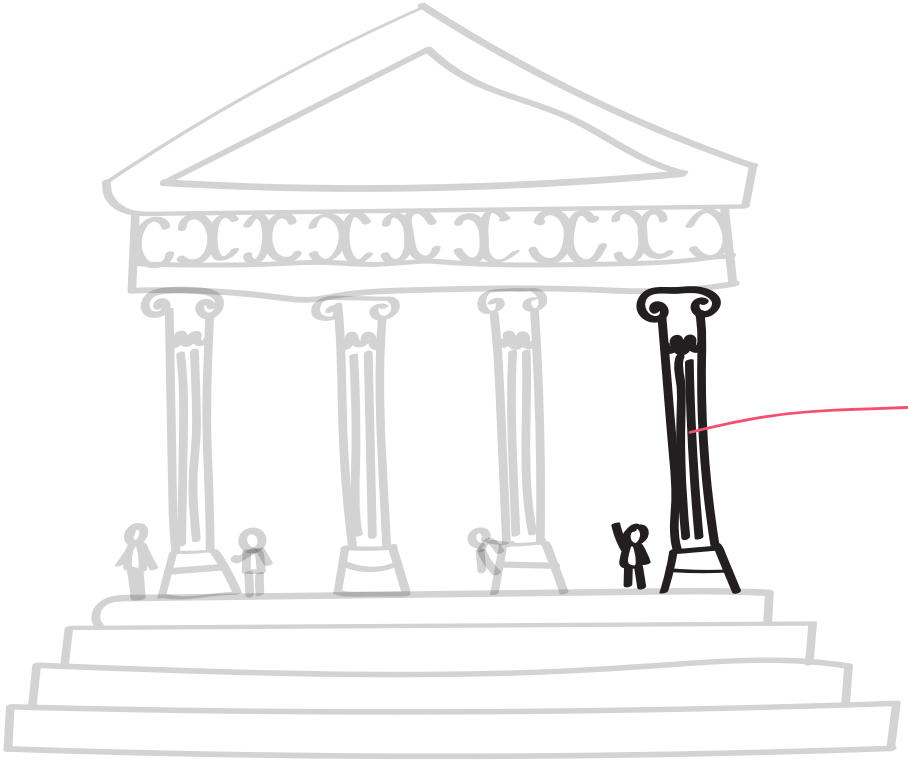
PARTENAIRE 2

Étape 2 **Demandez à chaque partenaire de décrire brièvement sa vision en matière de contenu, de processus et de collaboration**



PARTENAIRE 3

Étape 2 **Demandez à chaque partenaire de décrire brièvement sa vision en matière de contenu, de processus et de collaboration**

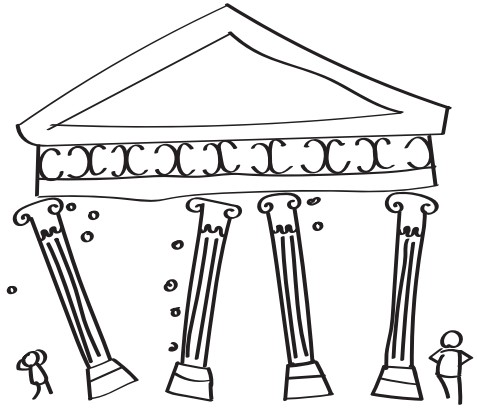


PARTENAIRE 4

Étape 3 Rédigez ensemble le message clé en 10 lignes



EXTRA Là où les choses tournent souvent mal



1 PAS DE FONDATIONS

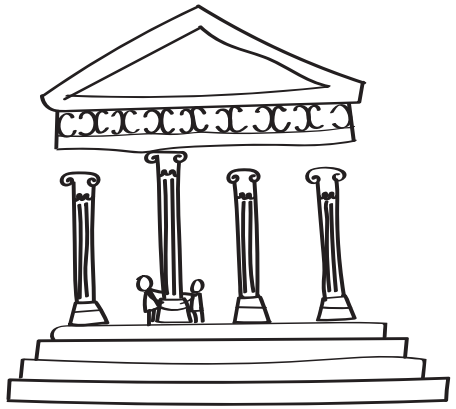
Combien de fois les projets démarrent-ils sans que les partenaires se soient mis d'accord sur une série de valeurs fondamentales ? Si cette base est fragile ou reste tacite, tout finira tôt ou tard par s'effondrer. Regardez-vous dans les yeux dès le départ et convenez des valeurs sur lesquelles vous souhaitez baser ce projet ensemble.



2 UN PARTENAIRE DOMINANT

Certains donneurs d'ordre apportent une contribution financière plus importante que d'autres. Si une vision dominante vient dicter votre projet, il faudra bien, un jour ou l'autre, régler les comptes.

Aussi solide que puisse paraître ce temple de la stratégie, il y aura des moments où les autres partenaires voudront faire valoir leur point de vue. Veillez à maintenir l'équilibre et respectez les différences de vision. Tenez compte des sensibilités de chacun. Les projets d'aménagement du territoire sont de longs parcours et il ne sert à rien de mettre tout le monde hors-jeu dès le départ.



3 MESSAGE CLÉ RÉDUCTEUR

Si le message clé reflète principalement l'influence d'un seul donneur d'ordre, les autres partenaires seront vite tentés de communiquer en parallèle et de leur propre chef. C'est exactement ce qu'il faut éviter dans un projet où l'on s'adresse ensemble au monde extérieur. Dans ce cas, il vaut mieux que le principal contributeur financier ne fasse pas de cadeaux à tout le monde.