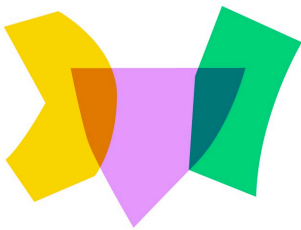




« Manuel du facilitateur en intelligence collective »



kaléido'scop

octobre 2021

Quelques fondamentaux d'animation d'un temps de travail collectif

- Un outil n'a de sens que dans son rapport avec le contexte de son utilisation. Le fond s'allie à la forme (un outil inapproprié peut conduire à l'échec d'une réunion !)
- Préférer les « ? » aux « ! » = formuler de bonnes questions est souvent plus pertinent que d'apporter les bonnes réponses.
- Poser et faire partager les enjeux et les objectifs de la réunion / le cadre du projet / les rôles et les responsabilités de chacun / les règles de conduite
- Difficile d'être à la fois en animation / en direction du processus et en expert alimentant le contenu, d'être à la fois sur le fond et la forme. Pensez à répartir les rôles et à vous appuyer sur les participants.
- L'animateur est là pour garantir la qualité du processus. Il n'est pas le seul responsable de ce qui est produit, ...
- Manier adroitement les 3 dimensions :
 - **Sens** de la réunion (pourquoi on en est là, objet, où on en est ?) : à diriger
 - **Processus** : être directif
 - **Contenu** : si le sens et le processus sont tenus, le contenu est flexible (non directif)
- Pour un bon **débriefing**, penser à interroger le groupe sur 3 dimensions distinctes et consécutives :
 - **Ressentis** : comment vous sentez-vous après avoir vécu l'activité ?
 - **Analyse** : quelle analyse faites-vous, partant de votre propre champ de compétences ?
 - **Pour aller plus loin** : qu'est-ce que ça vient interroger pour votre pratique ?

Récapitulatif des outils (O), méthodes (M) et techniques (T)

	Outils	Intentions	Déclinaisons
O	Energizers / brises glaces.	Faire groupe, détendre, prendre conscience	Chants, la minute, le triangme
T	Container	Poser une atmosphère de qualité	atmosphère, musique, convivialité, cercle semi-ouvert, programme, prezzi, règles, dispositif informel, échos de la veille, ...
T	Inclusion : positionnement dans l'espace	Se connecter, se connaître, singulier-pluriel, identité commune	Interconnaissance (Carte de la région)/ relevé des attentes / positionnement participation / positionnement posture d'intervenant
T	Contrat relationnel / règles	La liberté dans le cadre, sécuriser le travail collectif	Triangle des 3 P Et/ou mot PROJET en acrostiche
O	Photolangage	Partager les représentations	possible avec toutes photos, enjeu d'interprétation / partage de représentation / expression individuelle
T	Prise de note en direct en carte mentale	Avoir une vision globale d'un sujet	Mind Node, free mind, etc.
T	Modularité des groupes	Favoriser l'interconnaissance, faire baisser l'appréhension	Multiplier les propositions pour multiplier les interactions, libérer toutes les paroles
T	Régulation de parole	Converser	Portable / sablier / gardien du temps / cadre relationnel
O	Métaplan	Passer des points de vue indiv au collectif	RIP et regroupement nuages de post-its
M	Atelier du futur	Pensée et agir collectif, s'accorder, séquencer	Phase critique, Phase utopique, phase réaliste
O	Recueil d'avis, prise de décision	S'accorder, prendre les décisions ensemble	Critérisation et pondération / gommettes / Abbaque de Rénier (vote par couleurs)
M	Décision par consentement	Prendre une décision à 0 objections	Réunion de triage opérationnel, levée d'objections
O	Matrice AFOM Dragon Dreaming	Partager un état des lieux / diagnostic	Matrice diagnostique : Atouts / Faiblesses / Opportunités / Menaces
T	Bateau Agile	Partager état des lieux / rétrospective	Diagnostic par allégorie
O	Matrice CARS	Nommer les stratégies	Matrice stratégiques des actions à Créer, Atténuer, Renforcer, Stopper
T	World Café	Fabrique collective avec points de vue de tous	Ecriture plurielle, à tout moment du projet diagnostic ou évaluation
T	Trombone / collecte de mots	Lancer la créativité	Sas vers la créativité
M	Bourse aux idées	Émulation créative	Montée collective en créativité
O	Evaluation	Prendre de la hauteur sur un processus à chaud	Main de l'évaluation, Blob
M	Analyse de la pratique – Co développement	Echanger enter pairs sur des situations vécues	Groupe d'interview mutuel (GIM) / Théâtre Forum (j3)

Les OUTILS

Se connaître et créer une cohésion de groupe : L'île des attentes

- 3 îles sont dessinées sur un grand panneau : Ce que vous recherchez dans cette réunion/formation, Ce que vous voulez éviter, Ce avec quoi vous venez
- Au café, les participants s'expriment sur des post-its (1 post-it = 1 idée) qui sont affichés sur les îles
- Les attentes et ressentis de départ peuvent être synthétisés au démarrage de la réunion et servir de support pour l'évaluation

Poser des règles de travail : « scrabble / acrostiche »

Technique de l'acrostiche. Partir d'un mot court en rapport avec la situation (exemple utilisé : PROJET), et demander sur le principe du scrabble, de faire des propositions de mots servant de principes pour que le groupe fonctionne (ex. : pour le mot PROJET décliné en Présence, Respect de la parole, Ouverture, Juste régulation des règles, Equilibre entre théorie et pratique, Transmission).

Inclure chaque participant : Un tour de table sans tables

- Utilisez la salle comme une carte du territoire (par ex. régional) et demander aux participants de se positionner en fonction de leur territoire d'action ou de vie. Puis distribuez la parole en limitant le temps (1 min. suffira) avec un sablier, chacun pouvant se présenter
- Vous pouvez aussi poser une question spécifique en lien avec l'ordre du jour ou a contrario un peu décalée pour créer une dynamique de groupe, sortir les participants de leur posture habituelle et créer la surprise.

Aborder un sujet de manière différente, libérer la parole: Le photolangage

Pour partager les représentations et se mettre en condition de créativité, les participants se voient proposer un choix de photos. Ils en choisissent une sur celles proposées et expliquent leur choix au groupe. « Choisissez une photo qui représente votre perception de... »

Avant de commencer l'échange en grand groupe, plusieurs personnes peuvent se regrouper autour d'une photo.

Favoriser l'analyser de pratique, le co-développement : Groupe d'interview mutuelle (GIM)

En petit groupes (3 à 5 personnes maximum) les participants racontent chacun à leur tour une situation problématique vécue. Ils sont accompagnés dans leur récit par le groupe à travers des questions, une prise de note objective, afin de prendre du recul sur leur situation. Les GIM favorisent une écoute active et bienveillante en définissant des rôles tournant : interviewer / interviewé / scribe. Une fois que chaque participant s'est exprimé plusieurs pistes de synthèse sont possibles : relever des leviers et des freins communs, partager des apprentissages, des balises, soulever des problématiques communes ...

Favoriser une réflexion depuis les opinions individuelles jusqu'à la formulation collective : Le méta-plan

La technique **Metaplan** sollicite la créativité d'un groupe en s'appuyant sur la participation des personnes, la visualisation et la structuration de leurs idées. Cette technique vise à : - améliorer l'efficacité des groupes de travail ; - prendre en compte toutes les opinions ; - susciter la participation et l'interaction.

En fonction du sujet, on demande aux participants de répondre à une question sur des post-its (1 post-it = 1 idée). Les idées sont ensuite énoncées et affichées sur un tableau. L'animateur les collecte au fur et à mesure, en demandant à chaque participant de s'exprimer en lien avec l'idée formulée juste avant. L'animateur organise les idées au fur et à mesure pour en faire des « nuages d'idées communes » et pour parvenir à un paysage de réponses qui devient collectif.

Un processus méthodologique global pour lancer une dynamique de projet : l'Atelier du futur

L'« atelier du futur » est une méthode d'animation où tous les participants ont l'opportunité de s'exprimer sur un problème donné, pour proposer et s'organiser pour agir. Robert Jungk, à l'initiative de cette méthode dans les années 50 en Allemagne, proposait ainsi de réinventer le futur démocratique à une échelle locale et concrète.

Trois temps distincts composent l'Atelier d'avenir :

- 1- (Phase de diagnostic) Un premier temps pour faire un **état des lieux critique de la situation**, en libérant la parole et en laissant émerger les différents points de vue et toutes les opinions.
- 2- (Phase utopique ou prospective) Un second temps **d'utopie pour libérer l'imagination et la créativité** des participants.
- 3- (phase réaliste) Un troisième temps d'élaboration des **actions concrètes et réalisables**, organisées de manière **stratégique** à partir de la matière produite dans les 2 premiers temps, et en intégrant les champs de contraintes.

Dans l'idéal, chaque phase doit durer au minimum une demi-journée, pas forcément consécutives.

Construire et partager un diagnostic – l'AFOM

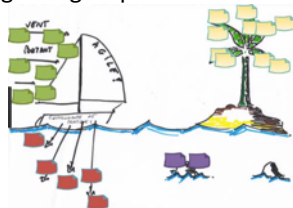
l'AFOM est un outil de diagnostic (issu des programmes européens), basé sur une matrice : Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces. Il permet d'identifier les influences externes (Opportunités, Menaces) ou internes (Atouts, Faiblesses) d'un projet, d'une stratégie, d'une politique et ainsi de déterminer les leviers sur lesquels il faut agir, tout en tenant compte du contexte particulier.

L'AFOM en soi n'est pas un outil de diagnostic partagé mais il peut le devenir si vous l'animez, soit par l'apport en grand groupe de réponses aux 4 questions sous forme de brainstorming, soit en passant par une phase de post-its individuels (réflexion individuelle préalable), soit en petits groupes (chaque groupe sur un sujet ou tous sur le même pour une confrontation et une synthèse finale).

Pour terminer la diagnostic, on peut continuer avec le groupe en demandant quels sont les atouts qui peuvent compenser les faiblesses ou quelles sont parmi les éléments les besoins prioritaires, urgents,...

Partager un état des lieux global – le bateau agile

Cette méthode permet la collecte de savoirs, d'expériences, d'idées, de propositions de tous les participants afin de construire une approche collective, symbolique et synthétique. Elle se déroule en deux phases : Interviews croisés (à 2 ou 3 personnes) et partage et synthèse en grand groupe.



Asseoir une vision partagée – les chapeaux de De Bono

Cette méthode centralise l'énergie créatrice du groupe, permet de résoudre les problèmes plus rapidement en concentrant la pensée sur la tâche à accomplir. Les idées nouvelles sont protégées de la critique immédiate et peuvent se développer l'une après l'autre. La méthode invite à repérer notre chapeau habituel et à faire l'effort d'endosser les autres modes de pensée, pour dépasser le rôle dans lequel nous sommes habituellement. Elle permet d'asseoir une vue plus complète de la situation.



Faire émerger des idées d'action – La bourse aux idées

La bourse aux idées est un processus créatif et dynamique, sorte de brainstorming émulateur. Plusieurs groupes (entre 2 et 4 personnes) doivent produire dans un temps limité (environ 10 minutes) le plus possible d'idées, d'actions, de projets,... pour... (en fonction de votre contexte et lié au diagnostic partagé). Dès que le groupe a une idée, il l'écrit sur un petit carton qui est apporté en direct à la bourse (tenue par l'animateur). Chaque idée est « rémunérée » (jetons, graines,...). Si l'idée n'est pas assez précise/concrète, l'animateur demande de la retravailler. Une fois le temps écoulé, les idées sont classées par groupes d'idées similaires. Elles sont lues, les participants sont ensuite invités à venir « voter » sur les idées les plus...pertinentes...urgentes...concrètes ...innovantes (à définir en fonction de votre contexte). A vous de voir si ce vote de tendance vous sert de décision, uniquement de tendance, ou s'il faut aller plus loin.

Levier : afin d'encourager la production d'idées vous pouvez vous appuyer sur différents dispositifs en amont pour lever des freins, des impossibles, et/ou pour stimuler la créativité (exemple : jeu du trombone). Durant la bourse aux idées pour encourager les participants à penser hors de leur cadre de référence habituel, vous pouvez mettre en place un carrousel à tourner, un dé à lancer proposant des axes de réflexion différents : la pire idée, l'idée qui existe ailleurs mais pas ici, l'idée du futur en 2100, l'idée tellement bien qu'impossible

Formuler un projet à plusieurs - écriture plurielle (en variante du world café)

Diviser en 4 tables et en sous-groupes. A chaque table correspond les 4 grandes axes d'un projet. Par ex. objectifs, résultats attendus, activités, moyens. Chaque groupe tourne et contribue aux 4 tables, modifiant au fur et à mesure ce qui a été produit. Chaque groupe a sa couleur de marqueur. Vous pouvez décider qu'à chaque rotation, quelqu'un reste et restitue puis regagne son groupe (mémoire de table). Un rapporteur final par table restitue en grand groupe.

Le world café est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue d'élaborer une vision partagée. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. Il implique de mêler réflexion et convivialité. Des rotations sont proposées, garantissant une énergie dynamique. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont ainsi *fertilisées* avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion...

Les échos de la veille

Pour démarrer une réunion qui serait la suite d'une autre journée, vous pouvez demander au groupe, soit en grand groupe, soit par binômes de s'exprimer sur ce qu'ils ont retenu de la dernière réunion, sur ce qui leur semble important,....

Entrée en matière : café débat avec des phrases clivantes

Pour re-démarrer un processus, une formation ou entrer en matière avec des participants qui se connaissent déjà un peu, vous pouvez organiser sur le temps d'accueil un café débat. Les participants sont invités à se servir thé, cafés, croissants et piocher au hasard une phrase clivante sur le sujet de la réunion, de la formation, du projet ... Ils choisissent ensuite un binôme et échangent sur la phrase qu'ils ont pioché, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord. Il n'y a pas forcément de reprise formelle en grand groupe mais ce dispositif permet de redémarrer en douceur, de se remettre dans le bain.

Décider ensemble en consensus optimal – Le vote de couleur

Pour atteindre un vote complètement consensuel sur une proposition précise (ex. une motion, un titre de projet, un objectif,...), distribuez aux participants des papiers de couleur (3 ou 4). Chaque couleur a un code. Par exemple, le vert = d'accord, le jaune = pas d'accord mais je vous laisse avancer, le rouge = pas d'accord, le bleu = une proposition de reformulation. Annoncez l'élément sur lequel il s'agit de se prononcer puis demandez à chacun de lever un carton

de couleur. Si tout est vert, la décision est prise. Sinon, donnez la parole en priorité aux cartons rouges pour qu'ils argumentent leur objection, aux bleus pour leur reformulation, etc... Une fois chaque opinion exprimée, vous pouvez alors reformuler selon une 1^{ère} proposition ou laisser le débat s'installer. Au moment qui vous semble opportun (quand le débat a permis de faire évoluer la proposition de départ), résumez et demandez une nouvelle fois de lever les cartons. Continuez le processus jusqu'à soit obtenir du vert pour tout le monde ou du vert et jaune, soit en actant ensemble que vous ne pouvez pas prendre la décision maintenant (trop de blocages, pas assez de temps,...). Dans ce dernier cas, proposez une étape ultérieure de travail pour aller plus loin.

Ce processus peut être long mais il permet de véritablement creuser une question avant d'acter une décision. Plus qu'un vote, il s'agit d'une mise en débat, de faire exister toutes les paroles, y compris les paroles minoritaires. La décision, si elle est prise, engage tout le monde, la responsabilité sera beaucoup plus partagée que par un simple vote à majorité.

La bonne gestion du temps

L'animateur a la fonction d'être le gardien du temps. Il doit être clair et garant de ce cadre consenti quel que soit le public. Parfois, un temps contraint peut sembler limiter le débat mais a contrario, il permet de favoriser la synthèse, l'émulation. Le choix du temps en fonction de l'enjeu trait n'est pas un acte anodin. Il est recommandé de minuter au plus précis l'ensemble d'une réunion, séquence par séquence. Plus ce cadre sera précis en amont, plus vous pourrez vous en affranchir le cas échéant. La flexibilité dans la gestion des timings est permanente et nécessaire, à condition que les décisions que vous prendrez d'adapter ou de renoncer à un point d'ordre du jour soit partagées, discutées, clarifiées.

Pour limiter les temps de parole (par ex. d'un élu), n'hésitez pas utiliser un sablier, un timer, une clochette pour annoncer la fin d'un temps. Parce que le temps est une ressource, il ne doit pas devenir une prise de pouvoir !

Dans une réunion, la question des rythmes est importante. Pensez à varier les temps, les configurations,...

La bonne gestion de taille de groupe - Modularité

Faire travailler en modulant les tailles de groupe permet de dynamiser votre réunion de limiter les prises de paroles intempestives en plénière, de libérer la parole de ceux qui ne la prennent pas facilement, de produire plus vite et plus efficacement. Pensez à varier, par 2, par 3, par 4, etc... Pensez en amont à la liberté que vous pouvez vous accorder par rapport à ce que vous avez prévu (par ex. vous pensiez par 4 et un groupe décide de se mettre par 6, cela vous pose-t-il problème dans votre processus ?)

Des présentations visuelles plus dynamiques – Prezi

www.prezi.com est un logiciel qui vous permet de construire une présentation visuelle plus dynamique qu'un powerpoint. Prezi fonctionne par un système de zooms. Très visuel, il permet de présenter un sujet sous une forme plus systémique et circulaire. Vous pouvez y intégrer du texte, de l'image, de la vidéo du son,...

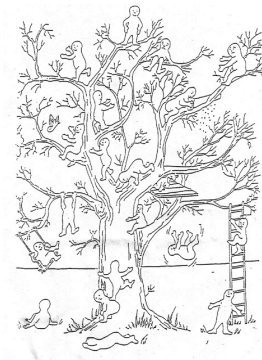
Evaluation : la main

- Pouce : ce qu'on a aimé.
- Index : ce qu'on veut pointer du doigt.
- Majeur : ce qui ne doit pas se reproduire.
- Annulaire : quelque chose / quelqu'un avec quoi on est en phase, une alliance.
- Auriculaire : quelque chose qu'il faut faire grandir pour aller plus loin.



Autre évaluation : arbre d'Obstende / Blob

Outil d'auto-évaluation à travers différentes situations, illustrées par des personnages. Les participants sont invités à choisir un personnage qui représente comment chacun se "sent" dans le projet, au début puis à la fin d'une formation ou d'un temps d'atelier par exemple...



Pour nous contacter :

Yann Crespel : 0611877238 / y.crespel@kaleido-scop.eu