

EKHO CONSEIL

# ANIMER ET FACILITER UN GROUPE DE TRAVAIL EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

SUPPORT APPRENANT POUR METTRE EN OEUVRE DES COLLABORATIONS GENERATIVES



# SOMMAIRE

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	3
RÔLE ET POSTURE DE L'ANIMATEUR/FACILITATEUR	6
ORGANISATION DES GROUPES ET SÉANCES DE TRAVAIL	8
TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION	25
DISTANCIEL	33
ATTITUDES ET TECHNIQUES DE RÉGULATION DU GROUPE	34
CLÔTURER LA SÉANCE DE TRAVAIL	37
CLÔTURER LE GROUPE DE TRAVAIL	39



# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

*“SI DEUX INDIVIDUS SE RENCONTRENT ET ÉCHANGENT UN DOLLAR, ILS SE QUITTENT TOUS LES DEUX AVEC UN DOLLAR.*

*SI LES MÊMES INDIVIDUS SE RENCONTRENT ET ÉCHANGENT UNE IDÉE, ILS SE QUITTENT TOUS LES DEUX AVEC (AU MOINS) DEUX IDÉES”.*

THOMAS JEFFERSON

---

**L'intelligence collective est l'intelligence partagée d'un groupe qui émerge de la collaboration et de la communication dans les groupes et autres systèmes collectifs.**

Ainsi, la performance ou le résultat du groupe dans son ensemble est beaucoup plus grand qu'il n'aurait été si les individus avaient travaillé seuls.

L'émergence de l'intelligence collective s'opère dans un **Champ délimité et maintenu par une Membrane.**

**Le Champ** est un espace physique, social et/ou psychologique qui contient des informations et forces capables de réaliser ce qui est en lui.

**La Membrane**, à l'instar de la membrane cellulaire, elle est à la fois protectrice et poreuse et va permettre de focaliser les énergies du groupe vers un but et une vision commune tout en laissant libre cours à la diversité et à la créativité

**La qualité de présence de chaque participant est un élément central dans l'émergence de l'intelligence collective.**



# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

## LES 4 REGLES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



**RÈGLE N°1: LES PERSONNES QUI SONT PRÉSENTES AU SEIN DU GROUPE SONT LES BONNES PERSONNES.**

**RÈGLE N°2: CE QUI ARRIVE EST CE QUI POUVAIT ARRIVER.**

Autrement dit les idées, les décisions ; les actions à entreprendre... qui émergent du groupe sont les meilleures qu'il ait été possible de produire dans les conditions et le contexte dans lesquels elles ont été produites.

**RÈGLE N°3: LES IDÉES N'APPARTIENNENT À PERSONNE...**

... et au groupe qui s'en saisit, les transcende et les transforme pour générer de nouvelles idées dans une logique  $1+1 = 3$  et plus

**REGLE N°4: QUAND ÇA COMMENCE, ÇA COMMENCE ET QUAND C'EST FINI, C'EST FINI.**

# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

## LES 6 PHASES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

---

---

1

### INTENTION

L'intention caractérise **le pourquoi et le pour quoi** le groupe se réunit. Il est possible de clarifier l'intention du groupe grâce aux questions suivantes:

*"Quel est notre objectif commun?"*

*"Avec quels résultats concrets souhaitons-nous repartir en fin de(s) séance(s)?"*

*"Comment voulons-nous que les participantes et les participants repartent?"*

4

### ÉMERGENCE

Ouverture où l'expression des idées, du ressenti, etc. est accueillie et encouragée. Dans cette phase, il n'y a aucun enjeu qui consisterait à prendre des décisions ou trouver LA solution miracle. **Il s'agit de s'autoriser à penser beaucoup et en dehors de la boîte...**

2

### INCLUSION

La phase d'inclusion consiste à générer les conditions dans lesquelles les parties (les différents participants) deviennent véritablement un groupe qui acquiert **une forme d'identité**. Il convient, dans cette phase, de réunir ce qui est éparé et d'intégrer les exclus.

5

### CONVERGENCE

Il est temps de **rendre concrètes et applicables les idées** pour résoudre le problème qui nous occupe et atteindre l'objectif que nous nous sommes fixés. Dans cette phase, les idées n'appartiennent à personne en particulier et au groupe tout entier. Chacun se met au service du groupe pour co-construire une proposition commune.

3

### CENTRAGE

Chacun, participants et facilitateur prête attention à sa **qualité de présence** ici et maintenant.

6

### CLÔTURE

Il convient de refermer temporairement cet espace et de renvoyer chacun des participants dans son quotidien. A cette occasion, **source d'apprentissage individuelle et collective**, chacun peut choisir de s'exprimer sur l'expérience qu'il vient de vivre... « *qu'est-ce que j'ai ressenti ?* », « *qu'est-ce que j'ai appris ?* ». La phase de clôture intègre une célébration du travail accompli ensemble et des résultats obtenus.

# ROLE ET POSTURE DE L'ANIMATEUR / FACILITATEUR

ENDOSSER LE ROLE D'ANIMATEUR /  
FACILITATEUR C'EST:

---



## SE METTRE "AU SERVICE" D'UN COLLECTIF ORIENTÉ VERS UN OBJECTIF COMMUN

C'est bien parce qu'une intention commune et qu'un objectif partagé existent que le groupe peut fonctionner en intelligence collective. Le facilitateur est véritablement au service du groupe pour lui permettre d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. Se mettre au service du groupe passe par une qualité de présence indispensable au facilitateur.

---



## FAVORISER L'ÉMERGENCE DE SOLUTIONS ET LA PENSÉE "OUT OF THE BOX"

A plusieurs, et avec l'aide du facilitateur, le cadre de chacun peut être élargi. La connexion au champ, favorisé par le maintien de la membrane, autorise les participants à penser "en dehors de la boîte" en quête de nouvelles solutions.

---



## PERMETTRE À CHACUN DE S'EXPRIMER POUR QUE LES DÉCISIONS PRISES SOIENT PLUS INNOVANTES ET PLUS RÉALISTES

Les cartes du monde et les perceptions individuelles se complètent et viennent éclairer une problématique d'une manière plus large, plus profonde et aboutissent à des idées, décisions et actions plus innovantes et pragmatiques.

# ROLE ET POSTURE DE L'ANIMATEUR / FACILITATEUR

ENDOSSER LE ROLE D'ANIMATEUR /  
FACILITATEUR C'EST:

---



**PERMETTRE ET ENCOURAGER LA  
CONTRADICTION CONSTRUCTIVE  
POUR DÉPASSER LA PENSÉE DE  
GROUPE.**

La pensée de groupe est à l'origine des nombreuses décisions désastreuses. Les points de vue contradictoires et complémentaires doivent être recherchés et encouragés. Le cadre posé par le facilitateur et le groupe permet l'expression de chacun.

---



**PERMETTRE AU GROUPE DE  
"PRODUIRE" ET D'APPRENDRE**

Chaque séance de travail doit permettre au groupe d'être "producteur" d'idées, d'actions et de décisions. Elle doit aussi être l'occasion d'apprendre, en permanence, sur soi et sur le groupe.

---

## PROCESSUS

# Organisation et animation des séances de travail

A photograph of a man with short dark hair and a beard, wearing a grey blazer over a light-colored t-shirt. He is smiling and looking towards a woman with curly hair who is partially visible on the left side of the frame. They appear to be in a professional setting, possibly a meeting or a collaborative work environment.

1

Lancement du groupe de travail  
(1ère réunion)

2

Avant la séance  
(préparation, planification et organisation  
logistique)

3

Pendant la séance  
(ouverture, Animation/facilitation, clôture)

4

Après la séance  
(suivi)

Chaque séance de travail demandera un temps de préparation en fonction de la répartition des rôles (réunion/séance déléguée).

Cette préparation inclura:

- La préparation et la diffusion de l'ordre du jour
- Le choix des techniques d'animation des modalités pratiques de réunion
- L'envoi des invitations
- Un point sur la synthèse de la réunion précédente et un suivi des décisions/actions/engagements individuels ou collectifs.

# LANCER LE GROUPE DE TRAVAIL

Lancer un groupe de travail est un acte fort. Au cours de la première rencontre du groupe seront abordés et posés:



## L'INTENTION ET L'(ES) OBJECTIF(S) COMMUN(S)

1

**Il s'agit d'aligner le groupe sur le pourquoi/pour quoi il va se réunir.**

Définir ou co-construire et partager un (ou plusieurs) objectif(s) est indispensable pour le fonctionnement du groupe

*"Que voulons-nous accomplir/réaliser/atteindre ensemble?"*

Il conviendra également de se mettre d'accord, de façon explicite, sur les attendus du travail du groupe et les livrables.

*"Pour quel(s) résultat(s)?" "A quoi saurons-nous que le groupe de travail a été efficace?"*

Enfin, il pourra être utile de définir des indicateurs de progrès.

*"A quoi saurons-nous que le groupe est sur le bon chemin?"*

## LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE

2

Il convient de poser (ou de les co-construire) les règles de fonctionnement du groupe et de les partager avec tous les participants.

*"Comment allons-nous fonctionner ensemble?"*

**Ses règles concernent à la fois le "qui fait quoi" et aussi le cadre de protection du groupe qui sera reposé au début de chaque séance de travail.**

## L'ENGAGEMENT DE CHACUN

3

Le groupe ne peut fonctionner que si chacun des participants s'engage.

Assiduité, participation active lors de chaque séance et, au besoin, entre deux séances, tenue successive d'un rôle dans le cadre des réunions/séances déléguées..

Il peut être intéressant de réfléchir à la façon de matérialiser ou de symboliser cet engagement.

Par exemple, en affichant, dans la salle de travail, d'une charte commune signée par chacun des participants.

**On pourra également interroger les intentions (ce qu'ils sont venus chercher) et les contributions (comment ils vont agir/se comporter pour participer à la réalisation de leur intention) de chaque participant.**

## LA CONNAISSANCE DES MEMBRES DU GROUPE ET LA COHÉSION

4

La première réunion du groupe pourra être, pour tout ou partie, consacrée à **l'établissement de cohésion et de rapports de confiance entre les participants.**

Chacun va faire la connaissance des autres et s'assurer que l'alliance est possible. Le facilitateur pourra utiliser des "ice breakers" ou d'autres outils d'animation proposés dans ce support pour créer de la confiance et de la cohésion dans le groupe.

# UNE SÉANCE DE TRAVAIL EFFICACE

---

**Différentes fonctions ou rôles sont indispensables au déroulement d'une séance de travail efficace.**

De l'organisation matérielle et logistique de la séance à la rédaction d'une synthèse ou relevé de décisions, en passant par le respect du timing et l'établissement d'un plan d'action, ces fonctions sont souvent assurées par une seule et même personne, le leader. Ce mode de fonctionnement est peu impliquant pour les différents participants en plus d'être, finalement, peu efficace, contraignant une seule personne à être "au four et au moulin".

La **réunion/séance déléguée** permet au leader de partager ces différents rôles avec les participants : on passe d'une réunion caractérisée par la centralisation des fonctions à une réunion qui permet de développer la performance collective.

Une telle organisation, requiert un certain nombre de pré-requis: une chaîne hiérarchique favorable à un tel processus, ouverte à la délégation et à la participation de chacun dans une logique d'avance et de progrès, des réunions récurrentes et régulières afin que les rôles « tournent », des réunions centrées sur l'instruction collective de dossiers, la prise de décisions et le suivi de leur mise en œuvre. Ce processus n'est pas pertinent pour des réunions d'information par exemple, des réunions comprises entre 6 et 15 membres : 6 étant le minimum pour distribuer les fonctions déléguées et 15 semble être le maximum pour pouvoir prendre des décisions dans une logique de délégation et de participation



# UNE SÉANCE DE TRAVAIL EFFICACE

Le processus de réunion déléguée permet d'optimiser le fonctionnement du groupe de travail et d'engager activement chacun des participants



## L'HOTE DE LA SEANCE

1

Il est en charge de l'**organisation de la séance de travail** (lieu, heure, invitations, ordre du jour...)

## LE GARDIEN DU TEMPS

4

Il est en charge de s'assurer du **respect du timing de la séance** tel que défini dans l'ordre du jour

## LE FACILITATEUR

2

Il est en charge d'**animer/faciliter le séance de travail**

## LE POUSSE DECISION

5

Il est en charge d'**acter les décisions du groupe ou de les provoquer et de les rendre "opérationnelles"**

## LE SCRIBE

3

Il est en charge de **rédiger la synthèse de la séance en notant les points clés de la séance de travail (réflexion, information, décision)**

## L'OBSERVATEUR "META"

6

Il est en charge d'**observer les interactions du groupe, les éléments qui fonctionnent et ceux qui fonctionnent moins en la partageant avec le groupe** (et en émettant des propositions d'amélioration). "*J'ai observé que...*" / "*J'ai entendu que...*"

# 10 Règles d'or pour une séance de travail efficace.

## N°01

Tenez des séances de travail seulement si c'est indispensable

## N°02

Définissez l'ordre du jour de la séance

## N°03

Invitez les personnes concernées par l'ordre du jour

## N°04

Respectez l'ordre du jour

## N°05

Respectez le planning de la séance

## N°06

Interdisez les distractions en séance

## N°07

Créez un engagement et une participation active

## N°08

Convenez de mettre en œuvre les décisions prises lors de la séance

## N°09

Rédigez et diffusez une synthèse de la séance

N°10  
Restez  
bienveillant et  
à l'écoute !

# CRÉER DU LIEN ET DE LA COHÉSION DANS LE GROUPE

---

Il ne suffit pas de réunir plusieurs personnes différentes au sein d'un même espace physique ou virtuel pour faire un groupe.

**Il reviendra à l'animateur/facilitateur de soutenir la création du niveau de rapport nécessaire entre des membres du groupe pour produire l'intelligence collective.**

Le rapport se crée dans un groupe dont chacune des composantes a appris à se connaître et à se faire confiance.

En fonction des profils de personnalité des participants, de l'histoire et du contexte de l'organisation, cette phase de cohésion peut demander du temps.

D'un point de vue pratique, la réunion de lancement du groupe de travail devra poser les bases de cette cohésion au sein du groupe et un temps, au démarrage de chaque séance de travail sera consacré à l'entretenir voire la renforcer.

Pour cela, le facilitateur pourra utiliser des dispositifs comme les ice-breakers présentés ci-après.

**Un icebreaker, littéralement « brise glace », est un moment privilégié – sous la forme d'un jeu – bien utile avant d'amorcer un exercice à mener collectivement.** D'ailleurs, il existe des icebreakers pour tous types de réunion.

Pour le choix de l'icebreaker, il convient que celui-ci soit adapté aux participants (taille du groupe, durée, niveau de connaissance mutuelle...) et qu'il soit utile pour la suite de votre séance. Votre objectif doit être clair en fonction de vos priorités:

- développer la cohésion du groupe,
- favoriser la pensée divergente,
- initier le passage à l'action...



# ICE BREAKER

## PRÉSENTATION CROISÉE

Un ice-breaker à utiliser au démarrage d'un groupe de travail afin que chacun puisse se connaître.

### Objectif

Que les différentes personnes d'un groupe puissent apprendre à se connaître et à travailler leur qualité d'écoute.

### Principe

Regroupez les participants par binôme.  
Demandez à A de se présenter à B en 1 à 2 min  
La présentation au reste du groupe se fera de façon croisée (A présente B et B présente A)

### Variantes

Si le groupe se connaît déjà et en cas de nombre impair de participants:  
Demandez à un premier participant d'en présenter un autre et ainsi de suite (ce 1er participant ne pourra être présenté, à son tour, qu'en dernier)

### Nbre de participants

4 à 12

Max 30 min

### Durée

Un nombre pair de participants

Vous pouvez choisir de cadrer l'entretien par des questions ou de laisser les participants libres de mener l'entretien comme ils le souhaitent.

### Conseils/ Pré-requis

## PHOTOLANGAGE

# ICE BREAKER

Un ice-breaker à utiliser au démarrage d'une séance de travail en utilisant un support "décalé" permettant de libérer la parole.



## PERSONNAGE LEGO

# ICE BREAKER

Un ice-breaker à utiliser au démarrage d'un groupe ou d'une séance de travail en utilisant un support "décalé" permettant de matérialiser les différences et les complémentarités d'un groupe.

### Objectif

Que chacun puisse se présenter au reste du groupe en permettant à chacun d'être lui-même au sein d'un collectif

### Principe

Invitez les participants à créer leur personnage Lego en piochant dans une caisse à Lego et à se présenter, ensuite, de façon ludique à l'ensemble du groupe.  
Chaque personnage est, enfin, inclus dans une représentation du groupe

### Variantes

On peut proposer aux participants de se dessiner, de se représenter en pâte à modeler...

### Nbre de participants

2 à 20

Max 30 min

### Durée

Conservez, bien en évidence, la construction du groupe durant toute la séance de travail.

### Conseils/ Pré-requis

## LE RESEAU SOCIAL HUMAIN

# ICE BREAKER

Un ice-breaker à utiliser au démarrage d'un groupe ou d'une séance de travail qui permet de matérialiser des éléments de similitude et de connexion.

### Objectif

Que chacun puisse conscientiser les liens et les similitudes qui unissent le groupe.

### Principe

Prenez une pelote de ficelle et placez les participants en cercle. A tour de rôle, chacun va se présenter puis transmettre la pelote à la personne de son choix tout en gardant le bout de la ficelle. Il explique alors le lien qui l'unit à la personne qu'il a choisie (un lien professionnel ou personnel). Le participant avec la pelote dans les mains recommence. On continue jusqu'à ce que tous les participants soient reliés entre eux avec la ficelle.

### Variantes

### Nbre de participants

5 à 15

Max 20 min

### Durée

Cette technique ne fonctionne que si les participants ont un minimum de lien entre eux. Le message à transmettre en fin d'exercice est intéressant : nous sommes tous liés les uns aux autres.

### Conseils/ Pré-requis

## A PROPOS DE MOI...

# ICE BREAKER

Un ice-breaker à utiliser au démarrage d'un groupe ou d'une séance de travail qui permet de se découvrir.

### Objectif

Que chacun puisse connaître les autres participants au travers d'anecdotes, de hobbies...

### Principe

Demandez à chaque participant de noter sur une feuille de papier, 3 choses que les autres ne sont pas sensés connaître à propos de soi.

Ce peut-être une anecdote, une passion, un hobby, une expérience...  
Demandez à chacun de faire une boule de neige avec sa feuille et lancez une bataille de boules de neige.

A l'issue, chacun ramasse une boule et essaye de deviner qui en est l'auteur en posant des questions.

### Nbre de participants

6 à 20

Max 30 min

### Durée

### Variantes

Fonctionne mieux avec un nombre important de participants (10) pour limiter le risque de ramasser sa propre boule de neige. Si cela arrive, il est nécessaire de recommencer la bataille.

### Conseils/ Pré-requis

## MÉTÉO DES ÉMOTIONS

# ICE BREAKER

Un ice-breaker à utiliser au démarrage d'une séance de travail qui permet de connaître l'humeur des participants.

### Objectif

Que chacun puisse exprimer son humeur du moment  
Que le groupe puisse tenir compte de l'humeur des participants.

### Principe

Demandez à chaque participant de décrire son humeur du moment à partir des 4 émotions primaires (joie, peur, colère, tristesse).

### Nbre de participants

6 à 20

Max 30 min

### Durée

### Variantes

On peut proposer aux participants de se situer sur une échelle de 1 à 10 quant à l'émotion qu'ils ont identifiée et, éventuellement, de quoi ils auraient besoin pour revenir à un niveau acceptable pour eux (sécurité, écoute...)

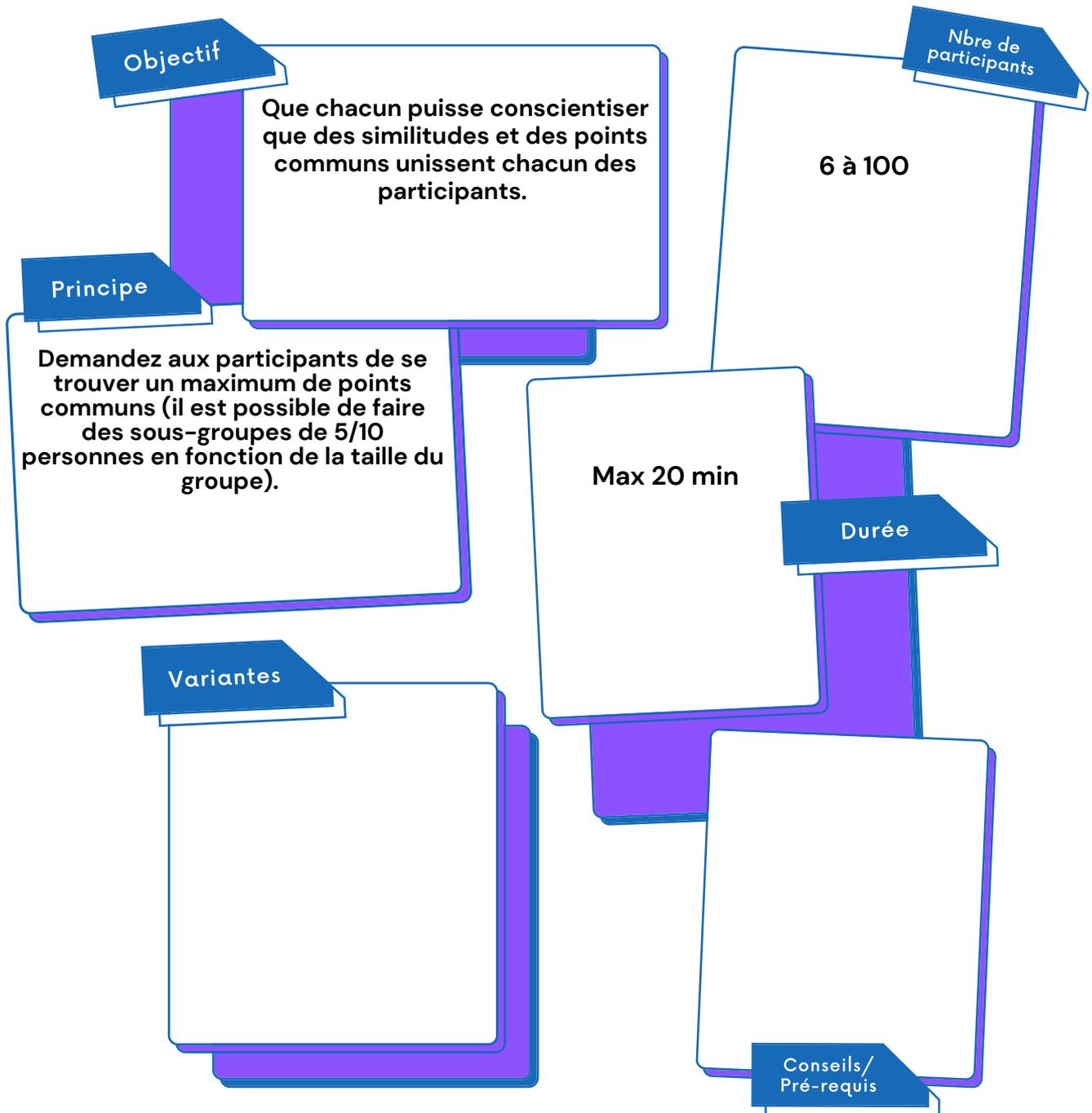
Il est possible d'utiliser un support visuel présentant les émotions (ex: colère avec un ciel orageux...)

### Conseils/ Pré-requis

## LES POINTS COMMUNS

# ICE BREAKER

Un ice-breaker à utiliser au démarrage d'un groupe ou d'une séance de travail qui permet de mettre en évidence des similitudes et des points communs.



# POSER LE CADRE POUR OSER PARTICIPER

---

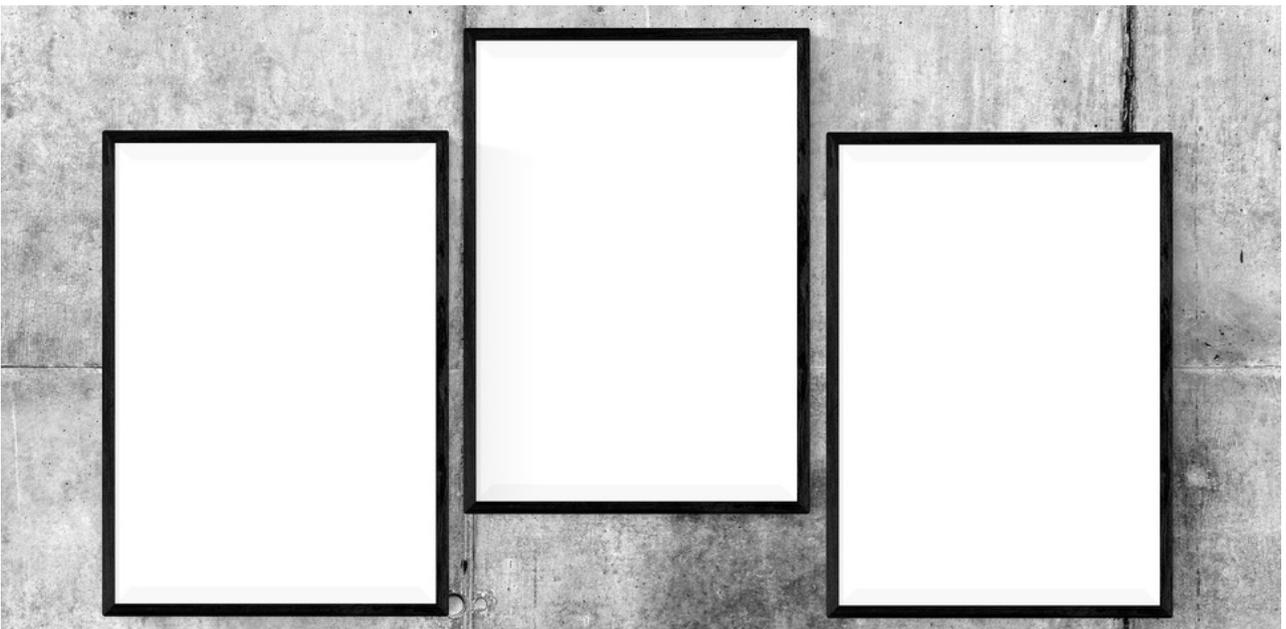
## Point de liberté sans cadre !

En fixant les règles, ce qu'il est possible ou pas de faire dans le cadre du groupe ou de la séance de travail, l'animateur/facilitateur permet au groupe d'exprimer son plein potentiel.

Le cadre participe à la connexion au "Champ" (cet espace/temps privilégié, où est généré, au sein d'un groupe de personnes, un alignement de fréquence, une vibration qui fait reliance, et qui peut aller jusqu'au sentiment d'appartenance ou d'unicité) et à la différenciation de la "Membrane" (la frontière poreuse qui délimite cet espace/temps de l'"extérieur").

Chacun des éléments suivants participent du cadre global:

- Le cadre de protection du groupe
- Le cadre "logistique" (temps, distracteurs...) et l'ordre du jour,
- Les rôles et la place de chacun,
- L(es) objectif(s) /indicateurs de réussite de séance: "A quoi saurons-nous que la séance de travail aura été efficace?",
- Les intentions et contributions individuelles.



Créer la confiance au sein du groupe

# LE CADRE DE PROTECTION

Le cadre de protection peut-être co-construit en fonction des besoins individuels de chaque participant.

**Bienveillance**

**Ecoute**

**Respect**

**Ouverture d'esprit**

**Confidentialité**

**Non jugement**

Le facilitateur pourra également s'inspirer, pour poser le cadre de protection du groupe, des 5 accords toltèques:



# DES QUESTIONS POUR STIMULER LA PRODUCTION DU GROUPE

---

**L'animateur/facilitateur ne fait pas à la place du groupe (bien qu'il puisse participer aux échanges).**

Lors des séances de travail et des ateliers mis en oeuvre, il sera nécessaire de challenger et stimuler le groupe pour:

- L'inciter à produire de nombreuses idées/propositions,
- Préciser les choses et les rendre opérationnelles,
- Penser "en dehors de la boîte",
- Provoquer de la contradiction,
- Prendre des décisions et passer à l'action,
- Donner du feed-back...

Pour cela, l'animateur/facilitateur pourra utiliser les éléments suivants (cf encart ci-après):

- Des questions ouvertes ou fermées en fonction des objectifs,
- Des questions de clarification
- Des questions QQQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi)
- Des questions "Obstacles/Ressources"
- Des questions pour équilibrer le temps de parole et la participation de chacun: Et toi... qu'en penses-tu? / Je serai curieux d'entendre ton point de vue sur le sujet?
- Des questions d'approfondissement : "quoi d'autres?", "quoi encore?"
- La reformulation



# DES QUESTIONS POUR STIMULER LA PRODUCTION DU GROUPE

## QUESTIONS OUVERTES VS QUESTIONS FERMÉES

Les questions ouvertes sont à privilégier dans les séquences d'émergence. En posant une question ouverte, c'est notre interlocuteur qui réfléchit...

Les questions fermées peuvent être utilisées dans les séquences de convergence. En posant une question fermée, c'est nous qui réfléchissons...

## QUESTIONS QQQCCP

Elles permettent de rendre pleinement opérationnelle une action

*Quoi? Qui? Où? Quand? Comment?  
Combien? Pourquoi?*

## QUESTIONS RESSOURCES/OBSTACLES

Elles permettent d'identifier les ressources mobilisables ou à acquérir ainsi que les freins pour la mise en oeuvre d'un plan d'actions.

*"De quelles ressources internes/externes disposons nous?"*

*"Quelles compétences nous faut-il mobiliser?"*

*"Qui peut nous aider?"*

*"Quel pourrait être un effet inattendu de notre réussite?"*

*"Quels sont les avantages à ne pas changer?"...*

## QUESTIONS POUR INCITER CHACUN À PARTICIPER

Elles sont utilisées pour inciter les "introvertis" à participer et, ainsi, équilibrer les temps de parole au sein du groupe.

*"Je serais curieux d'entendre ton point de vue sur le sujet?"*

*"Et toi... qu'en penses-tu?"*

## QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT

Elles permettent de "creuser" les idées/propositions émises par le groupe.

*"Et quoi d'autre encore?"*

## QUESTIONS DE CLARIFICATION

Elles sont utilisées pour obtenir plus de détails afin d'accéder au modèle de représentation de notre interlocuteur.

Ex: *"Qu'entends-tu exactement par...?"*,

*"Aurais-tu un exemple de...?"*

## REFORMULATION

Il s'agit de répéter les propos de notre interlocuteur, mot à mot.

Elle peut être utilisée pour:

- Montrer notre niveau d'écoute et de compréhension de notre interlocuteur
- Utilisée sous une forme interrogative, pour inciter notre interlocuteur à développer ou à clarifier son propos.

Ex: *"Je pense qu'il faut faire en sorte que les actions que nous allons proposer soient très simples à mettre en oeuvre"...*

*"Très simples à mettre en oeuvre?"*

# TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION

---

Il existe de très nombreux outils d'animation dont la plupart sont utilisables, moyennant quelques aménagements, aussi en présentiel qu'en distanciel.

Ces outils (ou techniques) ont pour vocation de répondre à des objectifs comme:

- Générer le maximum d'idées
- Réfléchir et analyser collectivement
- Adopter des perspectives différentes
- Prioriser et décider ensemble...

Nous avons choisi six outils parmi les innombrables qui peuvent exister pour leur efficacité reconnue et leur simplicité d'utilisation.

1. Le brainstorming
2. Le métaplan
3. Le brainwriting 6-3-5
4. L'anti problème
5. Le Pre Mortem
6. Les 6 chapeaux de Bono

Bien entendu, cette liste n'est qu'indicative et le facilitateur curieux de découvrir d'autres outils pourra explorer le lien suivant, par exemple: <https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/les-outils-d-animation/>



# TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION

PRÉSENTIEL/DISTANCIEL

## PRÉSENTATION

Le brainstorming ou « Tempête de cerveau » permet de faire émerger et de démultiplier les idées à partir d'un seul mot ou d'une question.

### CONSIGNES ET DÉROULEMENT

1. Donner les règles du brainstorming aux participants: Pas de censure / Quantité plutôt que qualité / Idées "hors de la boîte" / Rebondir sur les idées des autres
2. Annoncer l'objectif poursuivi par le brainstorming
3. Noter le terme ou la question de départ au centre du tableau / de l'affiche.
4. Individuellement, les participants notent sur un support (post-it) toutes les idées / les mots qui leur passent par la tête.
5. Mettre les idées en commun.

### POINTS D'ATTENTION

- Décourager la compétition entre les participants : c'est un travail créatif d'équipe.
- Retenir toutes les idées et chercher ce qui pourrait enrichir / améliorer l'idée.

## LE BRAINSTORMING

### OBJECTIF

FAIRE ÉMERGER DES IDÉES, PRODUIRE DES SOLUTIONS.

### CONDITIONS

- Nombre de participants : Min. 4 - Max. 20.
- Matos : 1 tableau ou 1 affiche, marqueurs et post-it.
- Espace - aménagement du local : disposer les participants de façon à ce qu'ils voient bien le tableau ou l'affiche.
- Durée : 20- 30 min.

### VARIANTES

- La recherche d'idées incarnées (en étant dans la peau de...un concurrent?)
- Le starbursting: poser le plus de questions possibles à propos du projet (questions Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi)
- L'escabeau: tous les participants quittent la pièce sauf 2. Un autre participant intègre le groupe et présente ses idées avant les 2 autres (et ainsi de suite)

# TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION

PRÉSENTIEL/DISTANCIEL

## PRÉSENTATION

Le métaplan est un exercice d'organisation dans l'espace d'idées écrites sur des supports (papiers, post-it), à raison d'une idée par support, à partir d'une question résumant une problématique.

### CONSIGNES ET DÉROULEMENT

1. Énoncer et écrire la question.
2. Distribuer un nombre donné (ex. 3) de post-it/papiers par personne et inviter les participants à inscrire sur chacun des papiers un mot ou une idée qui réponde à la question - une seule idée par papier/post-it
3. Travail individuel de production d'idées
4. Ramasser l'ensemble de productions. Lire à voix haute les idées les unes après les autres. Avec l'aide du groupe, positionner sur le mur / paperboard celles qui sont analogues. Inviter les auteurs d'une idée dont le sens n'est pas perçu par tous à apporter des précisions. Aucun message ne peut être modifié ou exclu.
5. Demander aux participants de donner un titre à chaque regroupement.

### POINTS D'ATTENTION

- L'importance de la formulation des questions : les questions doivent être bien réfléchies, claires et ouvertes.

## LE MÉTAPLAN

### OBJECTIF

FAIRE ÉMERGER DES REPRÉSENTATIONS, DES IDÉES... AUTOUR D'UNE PROBLÉMATIQUE ET LES CLASSER.

### CONDITIONS

- Nombre de participants : Min. 5 - Max.20
- Matos : Paperboard, ou tableau, mur permettant d'accrocher des petits papiers sur un support vertical, post-it ou petits papiers, stylos.
- Durée : 30 min - 1h30 en fonction de la taille du groupe

### VARIANTES

- On peut faire positionner les papiers directement par les participants pour faire apparaître progressivement les regroupements qui seront ensuite ré-énoncés par l'animateur puis validés ou modifiés par le groupe.
- On peut proposer un vote si besoin, à l'aide de gommettes : chacun dispose de 3 gommettes (à ajuster en fonction du nombre d'idées à retenir) et va les positionner (de façon cachée ou non) auprès des idées qu'il souhaite retenir.

# TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION

PRÉSENTIEL/DISTANCIEL

## PRÉSENTATION

La méthode 6-3-5 (6 personnes - 3 idées - 5 minutes) est une forme spéciale de brainwriting où les membres d'un groupe de travail déduisent d'autres idées de façon méthodique à partir d'idées émises par des autres.

## CONSIGNES ET DÉROULEMENT

1. Formaliser la problématique/projet
2. Distribuer les tableaux (3 colonnes et 6 lignes)
3. Chaque participant écrit trois idées ou approches de solutions dans la 1ère ligne de son tableau.
4. Au bout de cinq minutes, les participants transmettent leurs tableaux à leur voisin de droite.
5. Chacun ajoute au tableau qu'on lui a fourni trois autres idées dans la ligne suivante. Il peut s'agir de compléments ou de variations relatives aux idées précédentes ou de nouvelles idées.
6. Les étapes 3 à 5 se renouvellent jusqu'à ce que les 6 lignes du tableau aient été complétées.
7. Le groupe vote et échange sur les idées les plus pertinentes.

## POINTS D'ATTENTION

- La problématique/projet doit être connu(e) de tous les participants et pouvoir être décrit(e) en quelques mots

## LE BRAINWRITING 6-3-5

## OBJECTIF

FAIRE ÉMERGER UN MAXIMUM D'IDÉES A PROPOS D'UN PROJET EN REBONDISSANT SUR LES IDÉES DES AUTRES

## CONDITIONS

- Nombre de participants : Min. 6- Max.10
- Matos : un tableau papier (3 colonnes et 6 lignes) par participant, stylos.
- Durée : 30 min - 1h30 en fonction de la taille du groupe

## VARIANTES

- On peut utiliser le process avec un nombre supérieur à 6 personnes, en format 734, par exemple.
- On peut attribuer des temps de réflexion plus important à partir du 2ème tour (par exemple: 6, 7, 8, 9 et 10 minutes)

# TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION

PRÉSENTIEL/DISTANCIEL

## PRÉSENTATION

L'anti-problème consiste à présenter un problème opposé à celui auquel le groupe fait face.

Les participants développent différentes manières de résoudre l'anti-problème.

## CONSIGNES ET DÉROULEMENT

- 1.1. Présenter l'anti-problème (5')
2. L'animateur présente l'anti-problème (un problème opposé à celui auquel le groupe fait face).
3. Exemple: si la problématique est d'améliorer la qualité d'un service,, les participants effectuent un brainstorming pour déterminer la meilleure manière de dégrader la qualité du service.
- 4.2. Générer des idées (15'-20')
5. Par groupe de 3-5, les participants développent différentes manières de résoudre l'anti-problème.
6. Ici comment dégrader la qualité du service.
- 7.3. Inverser les idées (10')
8. Le facilitateur demande à chaque équipe d'inverser ses idées
- 9.4. Partager les résultats (10')
5. Sélectionner les meilleures idées (vote) (5')

## POINTS D'ATTENTION

- Plus l'opposition adoptée sera extrême, plus l'exercice sera bénéfique.

## L'ANTI-PROBLÈME

### OBJECTIF

DÉBLOQUER UNE SITUATION LORSQUE LE GROUPE SE TROUVE À COURT D'IDÉES.

### CONDITIONS

- Nombre de participants : Min. 6- Max.20
- Matos : paperboard, post-ils, feutres.
- Durée : 45 min - 50 min

### VARIANTES

# TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION

PRÉSENTIEL/DISTANCIEL

## PRÉSENTATION

Le Pre Mortem consiste à se projeter quelques années après la mise en oeuvre d'un projet, en imaginant que ce dernier a été un échec total.

Les participants analysent les causes de l'échec et anticipent leur survenue.

## CONSIGNES ET DÉROULEMENT

1. Introduire le Pre Mortem (5')

*"Imaginez que nous soyons dans x ans. Nous avons mis en oeuvre le projet tel que prévu. Le résultat est une catastrophe: le projet est un véritable échec. Imaginez quelles ont été les causes de cet échec."*

2. Demander au groupe d'identifier les différentes causes de cet échec (20').

3. Demander au groupe d'identifier quelles sont, parmi ces différentes causes, les 3 ou 4 principales menaces sur lesquelles on peut agir (5').

4. Demander au groupe de réfléchir aux actions à mettre en oeuvre pour éviter le désastre (15').

5. Le groupe vote pour sélectionner les actions les plus importantes (5').

6. Plan d'actions: QQQCCP (10').

## POINTS D'ATTENTION

- Il est important que les participants s'immergent dans le futur redouté, comme s'ils y étaient.

## LE PRE MORTEM

### OBJECTIF

SE PROJETER DANS UN FUTUR REDOUTÉ POUR IDENTIFIER ET ANTICIPER LES CAUSES D'UN ECHEC.

### CONDITIONS

- Nombre de participants : Min. 6- Max.20
- Matos : paperboard ou affiche contenant les 4 parties (étapes 2, 3, 4 et 6), post-ils, feutres.
  - Durée : 1 h

### VARIANTES

# TECHNIQUES ET OUTILS D'ANIMATION

PRÉSENTIEL/DISTANCIEL

## PRÉSENTATION

Les 6 chapeaux de Bon consiste à envisager une problématique ou un projet suivant différents points de vue.

Les participants "porteront" successivement, 6 chapeaux: neutralité, émotions, créativité, pessimisme, optimisme, organisation.

## CONSIGNES ET DÉROULEMENT

1. Formuler la problématique ou le projet
2. Demander à chaque participant d'émettre des idées et des réflexions sur le sujet en tenant le rôle du chapeau qu'il porte (tous les participants porte successivement les 6 chapeaux).  
Les idées sont notées sur des post-its et collées sur un paperboard ou sur un poster représentant les 6 chapeaux.
3. Demander au groupe d'échanger sur les prises de conscience et les idées force de l'atelier.

## POINTS D'ATTENTION

- Il est important que les participants endossent le rôle associé au chapeau qu'ils portent (le facilitateur pourra recadrer au besoin).

**Le chapeau blanc :**  
les informations connues ou à chercher

**Le chapeau rouge :**  
les sentiments, les émotions, l'intuition, les prémonitions

**Le chapeau vert :**  
la créativité, les idées créatives et possibilités

**Le chapeau noir :**  
les risques et la critique, avertissements et problèmes

**Le chapeau jaune :**  
les avantages, l'optimisme et les intérêts

**Le chapeau bleu :**  
la gestion de la pensée, la prise de recul ; animer, organiser et contrôler le processus



**NEUTRALITÉ**  
Faits, chiffres, informations dénuées d'interprétations



**ÉMOTIONS**  
Intuitions, sentiments, impressions, pressentiments



**CRÉATIVITÉ**  
Fertilité des idées, aucune censure, idées farfelues, provocantes



**PESSIMISME**  
Prudence, dangers, risques, objections, inconvenients



**OPTIMISME**  
Critique positive, rêves, espoir, commentaires constructifs



**ORGANISATION**  
Canalisation des idées, rigueur, discipline, solution à retenir

## LES 6 CHAPEAUX DE BONO

### OBJECTIF

AVOIR UNE VISION DE TOUTES LES COMPOSANTES D'UNE PROBLÉMATIQUE OU D'UN PROJET.

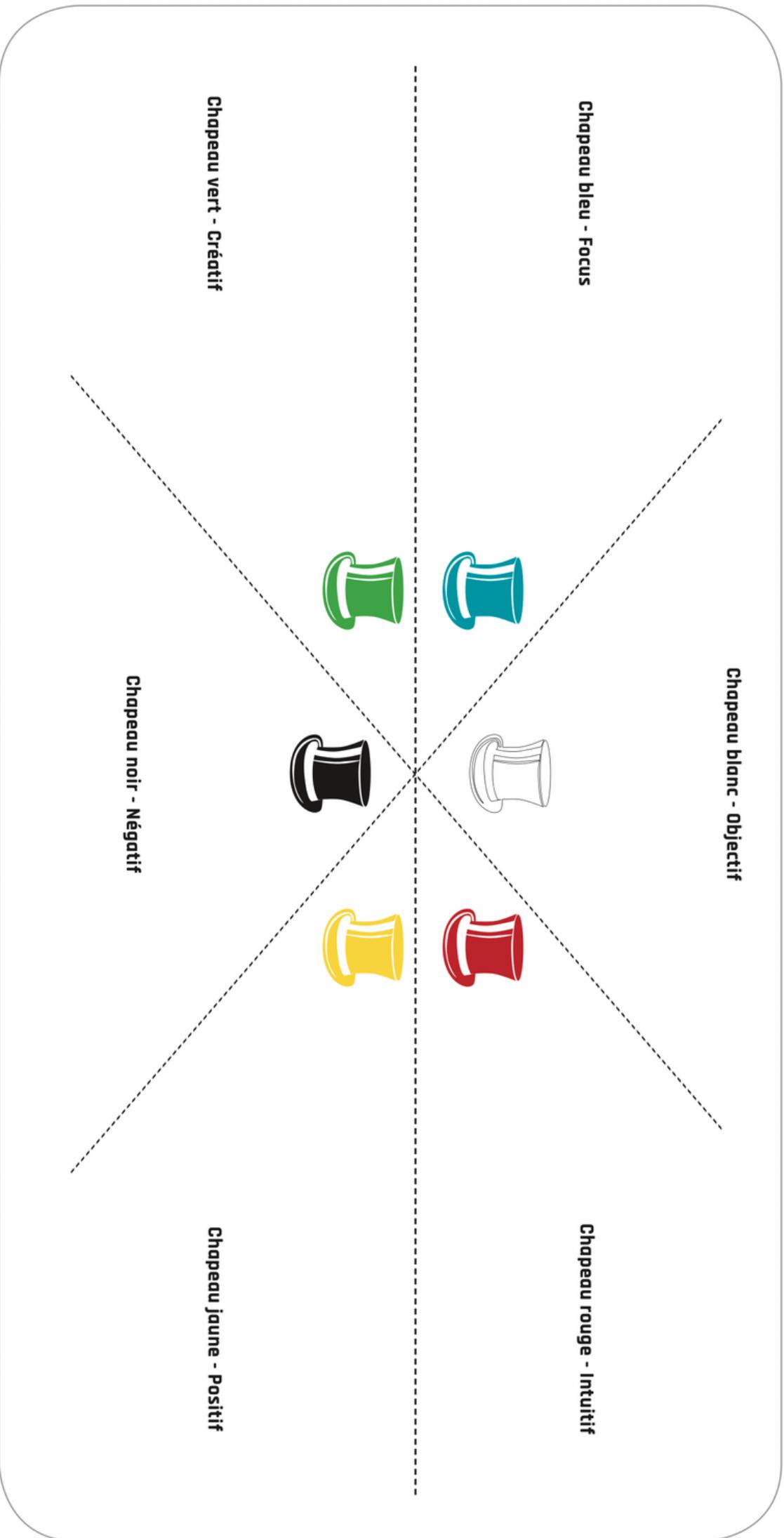
### CONDITIONS

- Nombre de participants : Min. 6- Max.12
- Matos : paperboard ou poster représentant les 6 chapeaux), post-its, feutres.
- Durée : 1 h - 2 h (en fonction de la taille du groupe)

### VARIANTES

- Il est possible de choisir un ordre de passage sous chaque chapeau, en fonction des objectifs de l'atelier (voire de supprimer certains chapeaux).

**Problème ou situation :**



# DISTANCIEL



## L'ANIMATION DE GROUPES DE TRAVAIL EN DISTANCIEL

L'animation d'une séance de travail en distanciel requiert de prendre en compte un certain nombre de points d'attention/recommandations:

- Envoyer le lien de connexion (et, éventuellement, le lien vers un outil collaboratif) avec l'invitation et l'ODJ
- Pré-cadrer, au moment de l'invitation, les règles de fonctionnement, qui seront rappelées en ouverture de séance (micro coupé, être dans un lieu calme, utilisation d'un casque, le cas échéant, un tuto ou un mode d'emploi sommaire pour se connecter à l'outil collaboratif, les règles de prise de parole...)
- Si la séance de travail n'est pas "déléguée", prévoir une co-animation/facilitation
- Prévoir que les participants puissent se connecter 10 min avant l'heure de démarrage pour tester les aspects techniques
- Prévoir une pause de 10 min toutes les 45 min

Il existe de nombreux outils de visioconférence tels que Zoom, Teams ou Google Meet, permettant d'animer des séances de travail et intégrant la possibilité de créer des salles de sous-groupes.

Des outils collaboratifs tels que Wooclap ou Klaxoon permettent de dynamiser les séances de travail en permettant de créer de l'interaction entre participants (sondages, nuages de mots, tableau blanc collaboratif...)

# ATTITUDES ET TECHNIQUES DE REGULATION DU GROUPE

---

**Chaque participant au groupe de travail à sa personnalité propre et sa représentation du monde qui l'entoure.**

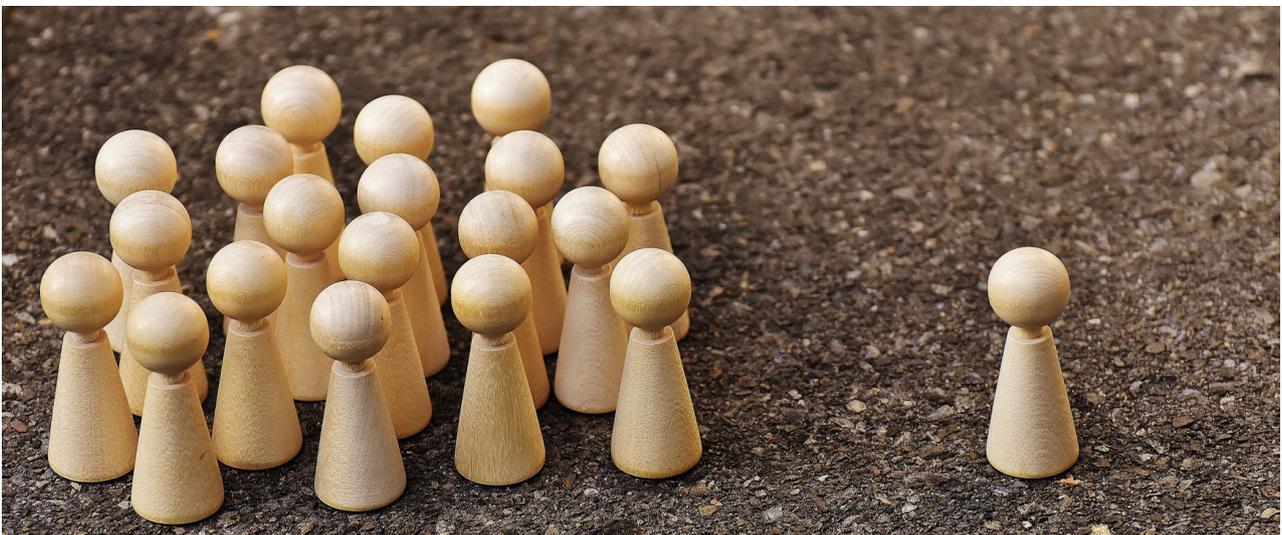
L'animateur/facilitateur peut se retrouver confronté à des modes de fonctionnement très différents des siens.

Il conviendra de se rappeler que ce que nous qualifions de personnalité difficile est, essentiellement, une personnalité très différente de la nôtre.

De manière générale, certains comportements peuvent aussi avoir un impact négatif sur le déroulement d'une réunion : une personne qui ne parle pas, qui se montre grincheuse ou qui coupe la parole nuira à la productivité. Ces types de comportements traduisent une divergence avec le leader particulièrement, pas nécessairement avec toute l'équipe.

**Le cadre posé en début de séance, et, le cas échéant, rappelé en cours de séance est un bon garde-fou pour gérer les situations vécues difficilement par l'animateur/facilitateur et anticiper d'éventuels conflits.**

L'animateur/facilitateur veillera à ce que la parole soit équitablement répartie entre tous les participants afin de réduire les frustrations et "canaliser" les extravertis.



# ATTITUDES ET TECHNIQUES DE REGULATION DU GROUPE

## PRISE DE PAROLE

---

---

1

### TOUT LE MONDE PEUT S'EXPRIMER MÊME S'IL NE LE DOIT PAS

L'animateur/facilitateur veillera à créer les conditions pour chacun trouve sa place et puisse s'exprimer au sein du groupe.

Pour cela, plusieurs techniques sont à sa disposition comme le tour de parole, le bâton de parole,... et le rappel du cadre de protection et de fonctionnement du groupe.

Principalement pendant l'animation des ateliers, l'animateur/facilitateur veillera à solliciter avec bienveillance ceux qui s'expriment moins avec des questions comme: *"Et toi? qu'en penses-tu?"*, *"Je serais très curieux d'avoir ton point de vue sur cette question"*.

---

2

### ATTENTION À L'INFLUENCE DES EXTRAVERTIS SUR LES INTROVERTS

Certaines personnes ont tendance à monopoliser la parole aux détriments de ceux qui "osent" moins.

Là encore, le cadre de fonctionnement posé en démarrage de séance et, éventuellement, rappelé en cours de séances pourra permettre de réguler les temps de parole.

Lorsque certains participants digressent on pourra recadrer, de façon bienveillante, avec des questions comme *"Quel lien fais-tu entre... et...?"*, *"De quelle manière ton propos vient-il éclairer le sujet de notre séance de travail?"*

---

3

### TEMPS DE SILENCE

Le silence est un outil puissant dans l'animation d'une séance de travail. Il permet de réfléchir et d'intérioriser. L'animateur/facilitateur veillera à respecter des temps de silence et d'introspection lorsque nécessaires.

Certains participants ont besoin de pouvoir réfléchir ou d'intérioriser d'avantage. Il conviendra de respecter le rythme de chacun, tout en étant vigilant quant au timing de la séance de travail.

# ATTITUDES ET TECHNIQUES DE REGULATION DU GROUPE

S'ADAPTER AUX DIFFERENTES PERSONNALITÉS DE PARTICIPANTS

## LES PERSONNALITÉS DIFFICILES

De façon synthétique on peut identifier 4 types de personnalités "difficiles":

- Le **leader négatif** : il entre en opposition (systématique) avec celui qui pilote la réunion.
- Le **faux expert** : il s'attribue des compétences qu'il n'a pas objectivement.
- Le **conservateur** : il "résiste" aux changements.
- Le **bavard** : il occupe tout l'espace et digresse.

Certains comportements peuvent aussi avoir un impact négatif sur le déroulement d'une séance de travail : une personne qui ne parle pas, qui se montre grincheuse ou qui coupe la parole nuira à la productivité.

**Il sera important de distinguer, au sein du groupe, l'opposition à la contradiction. Si la première nuit à l'efficacité du groupe, la deuxième est indispensable pour éviter la pensée de groupe et sortir du cadre et des habitudes.**

## QUELS OUTILS/TECHNIQUES UTILISER POUR RÉGULER LES TENSIONS?

- **Un rappel régulier du cadre de protection et du fonctionnement du groupe en ouverture de séance et en cours de séance**, au besoin permet de pouvoir rappeler à l'ordre un participant "difficile".
- Une **charte** aura pu être co-construite et signée par chacun des membres du groupe, mentionnant les engagements individuels et collectifs, dont le respect du cadre. Elle pourra être affichée dans la salle de réunion ou présentée sur un slide en ouverture de séance à distance.
- **A l'issue de la première séance de travail: Un recadrage**, sous la forme d'un face-à-face avant la prochaine séance peut aider à désamorcer les tensions. Il est recommandé d'isoler le participant "difficile" et non de l'affronter devant les autres participants. En cas d'échec, il pourra être nécessaire de procéder à une **régulation par le groupe lui-même**, en proposant à chacun d'exprimer son ressenti et la façon dont chacun perçoit l'impact sur le fonctionnement du groupe de l'attitude du participant "difficile".

# CLÔTURER LA SÉANCE

## MÉTHODE DE DECISION, PLAN D' ACTIONS ET APPRENTISSAGES

La clôture d'une séance de travail est un élément capital dans l'animation/facilitation d'un groupe de travail.

Elle doit permettre de "refermer" la Membrane tout en faisant du lien avec l'ensemble des séances de travail prévues et l'objectif du groupe de travail.

La clôture est également le moment où sont synthétisés les différents engagements, actions et décisions pris au cours de la séance de travail. On s'assurera notamment que les actions à mettre en oeuvre répondent à des critères très opérationnels (QQOQCCP, SMART...). Sur ce point, le rôle du "pousse-décisions" pourra s'avérer précieux.

Enfin chaque séance étant une occasion d'apprentissage pour chacun des participants et pour le groupe lui-même, un temps d'échange est consacré, en fin de séance, sur ce que chacun a appris, avec quoi il repart, sur ce qui c'est particulièrement bien passé et sur ce qui pourrait être amélioré pour la prochaine séance.

En cas de réunion déléguée, "l'observateur méta" pourra faire part de son feedback au facilitateur et au groupe.

Il sera important de se quitter en rappelant le calendrier et les conditions des prochaines séances ou en ayant fixé, ensemble, la date de la prochaine séance de travail.



# CLÔTURER LA SÉANCE

## SUIVI ET PILOTAGE

---

Chaque séance donne lieu à l'établissement d'une **synthèse/PV/relevé de décisions**. En cas de séance déléguée, l'établissement de cette synthèse est confiée au "scribe" qui se chargera de la communiquer au groupe.

Entre chaque séance, il sera peut-être nécessaire que le facilitateur/animateur rappelle au groupe quels ont été les **engagements individuels et collectifs** de la séance précédente afin de s'assurer que les décisions/actions prises soient en bon état d'avancement.

Il conviendra aussi de s'accorder sur la meilleure façon de **rester en lien entre deux séances**. En effet, le "véritable travail" de conception, rédaction, mise en forme... s'effectue généralement entre deux séances.

Le groupe peut donc convenir ensemble des modalités pour maintenir le lien et continuer à organiser le travail et produire entre deux séances mais aussi pour s'assurer que l'énergie et la motivation de chacun perdure durant toute la durée prévue de fonctionnement du groupe de travail.

Pour cela, il existe des outils plus ou moins sophistiqués et complets comme WhatsApp, Slack ou Trello.



# CLÔTURER LE GROUPE DE TRAVAIL

---

**Quand ça commence, ça commence...  
et quand c'est fini, c'est fini !**

Il est temps de se séparer après avoir  
oeuvré ensemble.

La dernière séance de travail sera  
consacrée, pour tout ou partie:

- aux **modalités et supports de  
présentation des résultats  
(livrables) du groupe en plénière**
- au **bilan de fonctionnement du  
groupe**: *"qu'avons-nous appris?",  
"qu'est ce qui nous a  
particulièrement  
surpris/intéressés?", "avec quoi  
repartons-nous?"*... pour un  
prochain groupe: *"qu'allons nous  
garder/mettre de côté/jeter?"*

Il sera aussi important de réfléchir à la  
façon dont le groupe pourra **célébrer**,  
ensemble, le travail accompli: un déjeuner,  
un apéro visio... ou tout autre chose.



---

## NOUS CONTACTER

EKHO

Fixe: 04 86 68 70 92 | Portable (Laurence Prades): 07.65.15.49.75

[contact@ekhoconseil.com](mailto:contact@ekhoconseil.com) | [laurence.prades@ekhoconseil.com](mailto:laurence.prades@ekhoconseil.com)

[www.ekhoconseil.com](http://www.ekhoconseil.com)