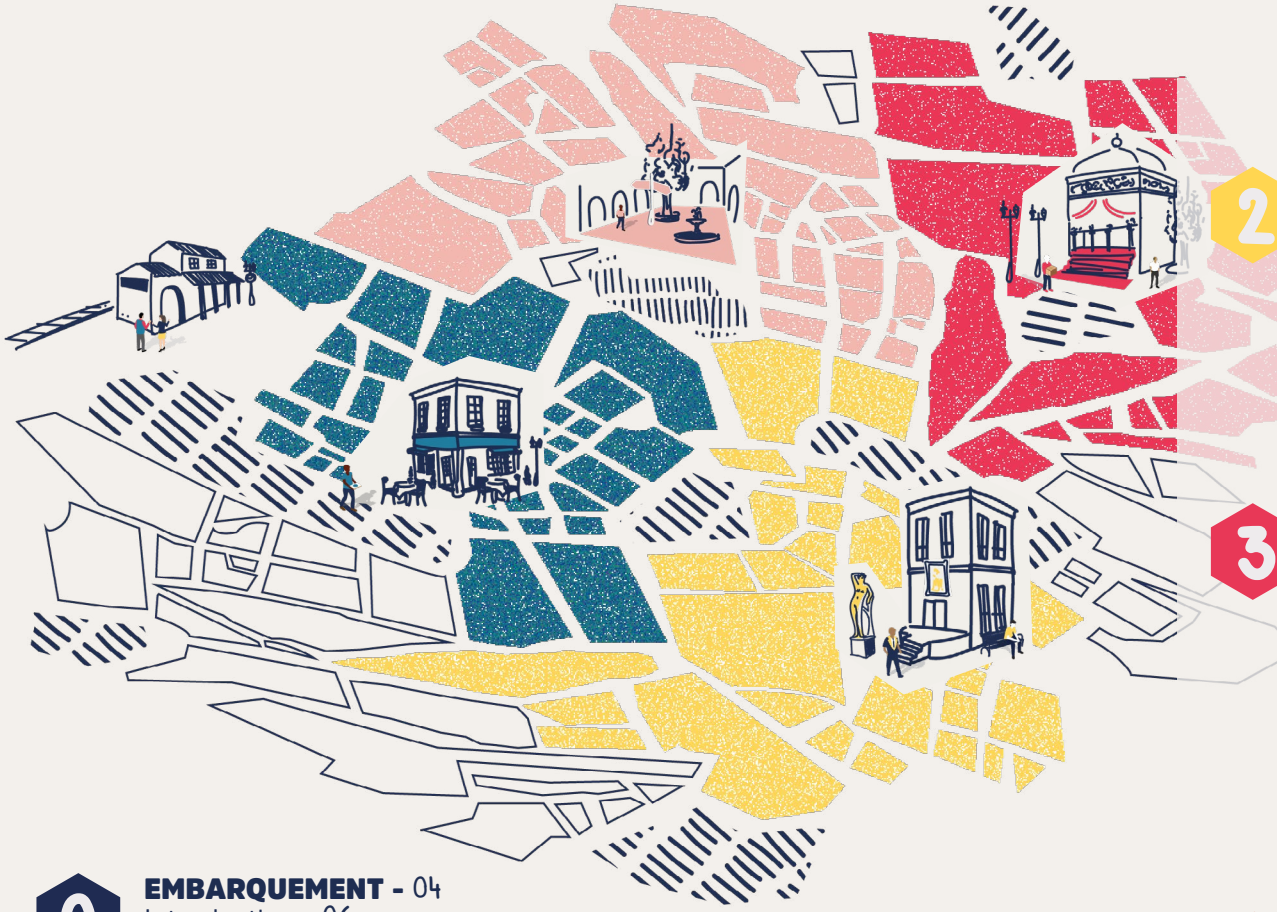
YA+K

Explorez la ville de
l'intelligence collective

FACILITATION CITY

Le guide pour apprendre
à faciliter des rencontres collectives



0 EMBARQUEMENT - 04
- Introduction - 06
- La facilitation, késako ? - 08
- Et à quoi ça sert, la facilitation ? - 16
- Participatif ou collaboratif ? - 24
- Facilitateur, coach, consultant, formateur, médiateur, manager... ressemblances et différences - 26
- Facilitation City : 1 ville, 4 quartiers - 38

1 QUARTIER DE LA QUALIFICATION - 42
- La qualification en un clin d'œil - 44
- Quelques conseils avant de démarrer - 46
- Les compétences clés de la qualification : l'art du questionnement et de l'écoute - 49
- La phase de qualification pas à pas - 58

2 QUARTIER DE LA CONCEPTION - 80
- La conception en un clin d'œil - 82
- Quelques conseils avant de démarrer - 85
- Comment créer sa bibliothèque de ressources en facilitation ? - 88
- La phase de conception pas à pas - 97

3 QUARTIER DE L'ANIMATION - 138
- L'animation en un clin d'œil - 142
- Quelques conseils avant de démarrer - 146
- Les derniers préparatifs avant je jour J - 156
- Les clés de la pédagogie appliquée à la facilitation - 167
- Comment adapter son déroulé aux aléas du direct - 171
- Comment accueillir et intégrer les comportements «difficiles» - 180

4 QUARTIER DU SUIVI - 192
- Le suivi en un clin d'œil - 196
- Quelques conseils avant de démarrer - 198
- Les quatre actions du suivi - 200

5 LE RETOUR - 226
- Conclusion - 228
- Ancrer ses apprentissages avec la pensée visuelle - 230
- À propos de YA+K - 239
- Comment écrire un livre sur la facilitation, à la sauce YA+K ? - 240

EMBARQUEMENT

0

BIENVENUE À BORD DU TRAIN À DESTINATION DE FACILITATION CITY

LE VOYAGE QUI PERMET DE DÉCOUVRIR LA VILLE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET DES NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

CHÈRE VOYAGEUSE, CHER VOYAGEUR.

"Le train TGV n°9429 à destination de Facilitation City va partir. Prenez garde à la fermeture automatique des portes. Attention au départ !"

Ouf ! C'était moins une. Mais ça y est, vous y êtes ! Depuis le temps que vous rêviez de ce voyage ! Allez, maintenant, vous pouvez vous détendre un peu et vous installer confortablement dans votre fauteuil. Vous avez une petite heure devant vous pour profiter du paysage et feuilleter ce guide avant de partir à la découverte d'une des plus belles villes du monde (si si) : Facilitation City !

Facilitation City abrite 4 quartiers aux ambiances très différentes : à l'ouest, le quartier pittoresque de la Qualification, avec ses petites ruelles pavées et ses cafés conviviaux où l'on aime se poser pour nouer une relation de confiance avec un commanditaire ; au sud, le quartier de la Conception, avec son célèbre musée de la coopération, le CO Museum ; à l'est, le quartier dynamique et vivant de l'Animation, avec ses nombreux théâtres et salles de spectacles ; et enfin, au nord, le quartier du Suivi, souvent moins connu des touristes mais à visiter rien que pour son emblématique Place de l'Après. Autant de quartiers qui vous permettront de découvrir les multiples facettes du rôle de facilitateur !*

Ce guide est découpé par quartier. À chaque chapitre correspond un quartier. Une fois que vous aurez lu l'introduction, nous vous conseillons de découvrir les quartiers dans l'ordre que nous vous proposons car, comme vous le découvrirez plus loin, chaque quartier correspond à une étape clé de tout projet de facilitation.

Tout au long du guide, vous trouverez des exercices qui vous permettront de mettre en pratique vos découvertes. Avant de tourner la page, nous vous invitons donc à vous munir d'une feuille de papier et d'un stylo.

Il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter une bonne lecture et de belles découvertes à Facilitation City !

L'équipe YA+K

*Chez YA+K nous sommes soucieux et soucieuses de la parité homme-femme.
Cependant, nous choisissions de ne pas utiliser l'écriture inclusive pour des raisons de lisibilité.

Crédit photos :
- BrAt82 - Adobstock
- MKS - Adobstock
- Sailorr - Adobstock
- PixHound - Adobstock

LA FACILITATION, KÉSAKO ?

Alors que vous êtes maintenant tranquillement installé dans votre siège, à bord du TGV n°9429 à destination de Facilitation City, votre voisine, curieuse du livre que vous êtes en train de lire, vous demande : "Qu'est-ce-que c'est, la fa-ci-li-ta-tion ?"

Autant vous le dire tout de suite : il n'existe pas de réponse toute faite ni de définition unique de la facilitation. Ce serait trop facile, n'est-ce pas ? Chez YA+K, nous aimons bien répondre que la facilitation est une pratique qui a pour but d'aider des collectifs à trouver par eux-mêmes des réponses aux défis qu'ils rencontrent. Et cette pratique repose sur le rôle central de facilitateur ou facilitatrice.

Pour élargir vos horizons, nous vous partageons 3 autres définitions qui nous inspirent :

> Le rôle du facilitateur est de créer un temps et un espace dans lequel le groupe pourra réaliser son potentiel, qu'il s'agisse d'un nouveau produit, d'un plan stratégique ou d'une réorganisation.

Harrison Owen, Créateur du forum ouvert

> La facilitation professionnelle regroupe un ensemble de pratiques qui vise à rendre la tâche d'un collectif plus facile tout en utilisant au mieux le temps et l'intelligence des individus qui le composent.

Jean-Philippe Poupard, Facilitateur professionnel et auteur du livre *Devenir Facilitateur*

> Le facilitateur, c'est :
> L'architecte du moment collectif, qui clarifie l'intention et conçoit le design en amont ;
> Le pilote du moment, qui co-organise le cadre et accompagne la dynamique de groupe ;
> Le guide du moment, qui focalise le groupe sur le sens et les objectifs et accueille la créativité avec confiance.

Association Internationale des Facilitateurs (AIF)

Le facilitateur, par les rencontres collaboratives qu'il conçoit et anime (réunions, ateliers, séminaires, cycles d'ateliers dans le cadre d'une démarche sur plusieurs mois, ...), a ainsi pour rôle de réunir les conditions pour que l'intelligence collective du groupe puisse pleinement s'exprimer.

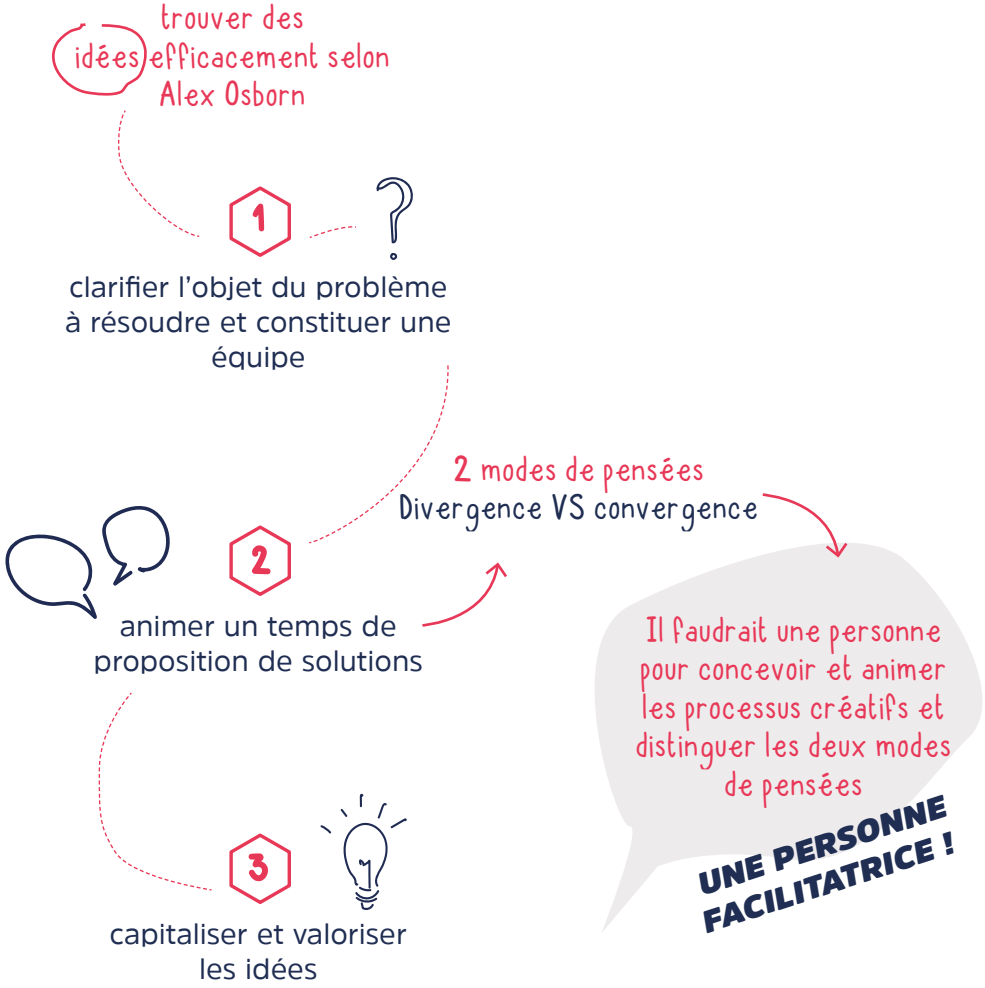
LE SAVIEZ-VOUS ?

L'HISTOIRE DE LA NAISSANCE DU BRAINSTORMING

Alex Osborn est l'un des cofondateurs de l'agence de communication américaine BBDO, qui regroupe aujourd'hui plus de 15000 collaborateurs à travers le monde. Dans les années 30 et au début des années 40, l'agence croît rapidement, et il s'interroge sur les moyens à mettre en œuvre pour trouver plus rapidement et efficacement des idées publicitaires aux nombreuses problématiques apportées par ses clients. Il imagine alors un processus en 3 étapes, permettant : (1) de clarifier l'objet du problème à résoudre et de constituer une équipe, (2) d'animer un temps de proposition de solutions au problème identifié, (3) de capitaliser et valoriser les idées recueillies. Le premier processus de créativité appliqué en entreprise est né. Il porte le nom de brainstorming.

Cette méthode permet, selon Osborn, de multiplier par deux l'efficacité d'un processus d'idéation. Elle met également en lumière un rôle nouveau, consistant à aider un groupe à trouver par lui-même les réponses à un problème donné. En posture basse, un animateur s'assure du respect des règles relationnelles au sein du groupe, et guide ce dernier dans les différentes étapes d'un processus créatif. Osborn a en effet identifié une problématique inhérente à tout processus créatif, qui oppose deux modes de pensée de notre cerveau : la divergence, dont l'objectif est de laisser libre court à l'apparition d'idées nouvelles, et la convergence, qui fait intervenir notre esprit critique (analyse, synthèse). Malheureusement, ces deux modes de pensée ne s'apprécient guère ! L'esprit critique tend à freiner l'émergence d'idées nouvelles, tandis que l'esprit divergent nous empêche de prendre des décisions rapides. Dans le cadre d'un processus créatif, le rôle du facilitateur au sein d'un groupe prend alors tout son sens : il repose sur la conception et l'animation d'un processus permettant de distinguer clairement ces deux modes de pensée. Le rôle du facilitateur en entreprise est en train de prendre forme...

L'apparition de la facilitation, présente aujourd'hui dans des univers variés et répondant à de nombreux enjeux, ne date donc pas d'hier. Elle est surtout une approche itérative, résolument tournée vers la pratique. Alex Osborn, cité dans l'histoire précédente, est, également, à l'origine de la méthode du "Creative problem solving", une version plus élaborée, en 7 étapes, du brainstorming.



Qu'est-ce-qui t'anime le plus dans le fait d'être facilitatrice ?

"Ce qui m'anime le plus dans le fait d'être facilitatrice c'est de construire un atelier, guider un collectif au sein de cet atelier et être ensuite en retrait pour qu'ils arrivent à leur propre solution. C'est toujours magique de voir l'aboutissement d'un travail d'intelligence collective."

Élise Becker
Facilitatrice et formatrice
chez YA+K

Est-ce que la facilitation est un métier pour toi ? Pourquoi ?

Marjory Valckenaere
Conceptrice et animatrice de rencontres collaboratives - Fondatrice Compoz'Om

" Oui. La facilitation est un métier comme consultant est un métier, comme formateur est un métier ou encore comme coach est un métier. Comédien est un métier également. Pourquoi ? Parce que ça vous prend 10h de travail par jour. :-) Ce n'est pas une représentation à un instant T ou un jour J et rien ne se passe avant et tout s'arrête après. Mais elle est intéressante cette question. À quel moment et selon quels critères considère-t-on que ce que nous faisons est notre métier ? Si vous pratiquez la danse une fois par semaine, vous allez considérer que c'est un loisir. Si vous faites de la facilitation par moment, vous allez considérer que c'est dans vos pratiques. À partir du moment où vous décidez de vous investir à 100% alors ça devient un métier."

Comment décris-tu ton métier ?

" Je dis que je fais un métier de moins en moins méconnu "Facilitateur du collaboratif". Difficile de faire court car métier passionnant et subtil.

Mon entrée c'est d'affirmer qu'il ne suffit pas de s'enfermer à 30 dans une pièce pour en sortir quelque chose de réellement constructif comme un plan d'action par exemple. Après un "C'est clair", je dis que je suis la personne qui va permettre de concevoir, d'animer et valoriser un temps collaboratif productif et ludique au service des objectifs du collectif. C'est un métier de Design et de posture relationnelle.

Généralement, des questions suivent derrière pour mieux comprendre qui sont les clients, quels sont les contextes et modalités."

Pierre Tarayre
Facilitateur du collaboratif
et fondateur de LA DIFF

Valérie Normand
Facilitatrice en
intelligence collective

Comment présentes-tu ton rôle de facilitatrice (à tes clients, tes proches, ton poisson rouge...) ?

" Mon rôle est de permettre que des personnes concernées par un même sujet arrivent à dialoguer malgré leurs avis divergents. Ainsi, elles arrivent à une compréhension plus complète du sujet ; cela leur permet alors de construire ensemble des projets, voire de dépasser un conflit."

Qu'est-ce-qui t'anime le plus dans le fait d'être facilitatrice ?

Laura Chagneux-Becker
Co-fondatrice de YA+K,
facilitatrice et formatrice

"Je suis tombée dans la marmite de la facilitation en 2014.

Ce que j'aime dans la facilitation c'est qu'elle privilégie exclusivement une approche collaborative ou participative pour résoudre des problématiques identifiées. Elle repose sur le postulat que les hommes et les femmes qui sont concernés par un enjeu, une problématique ont les réponses en eux. Et nous, facilitateurs, nous créons un temps et un espace dans lequel le groupe pourra réaliser son potentiel (pour reprendre les mots de Harrison Owen, créateur du forum ouvert).

La facilitation me rend optimiste, elle me donne l'énergie de me lever le matin. Elle permet de nous reconnecter à nous-même, aux autres et à ce qui nous entoure. Et ça c'est magique. "

Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - signalétique vers les quartiers

ET À QUOI ÇA SERT, LA FACILITATION ?

Ça y est, votre voisine de wagon est intriguée. Vous venez de lui expliquer ce qu'est la facilitation. Sa curiosité piquée, elle continue : "Et ça sert à quoi, concrètement ?"

Eh bien, à plein de choses ! Chez YA+K, nous endossons la casquette de facilitateur pour aider des collectifs à atteindre des objectifs très variés.

Pour n'en citer que quelques-uns :

- **Imaginer des solutions** pour répondre à une problématique
- **Dresser un diagnostic** d'une situation
- **Faire le bilan** d'une période vécue par un collectif pour en tirer des apprentissages pour le futur
- **Définir une intention** de groupe et la maintenir à flot
- **Définir une vision** partagée
- **Construire une feuille de route**, un plan d'action éclairé et incluant les différentes parties prenantes
- **Définir un mode de fonctionnement** d'équipe pour travailler de façon efficace et conviviale

- **Résoudre des difficultés** rencontrées par un collectif (rq : quand nous sentons que les difficultés rencontrées nécessitent l'intervention d'une personne experte en résolution de conflit, nous nous entourons d'un coach d'équipe ou d'un médiateur)
- **Prendre une décision** importante en équipe

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive !

Il existe évidemment des liens directs entre ces types d'objectifs. Un groupe pourra d'ailleurs aborder plusieurs objectifs complémentaires au cours d'une seule et même rencontre collaborative. Le facilitateur aura pour mission d'identifier, avec le collectif ou le commanditaire, les types d'objectifs auxquels la rencontre devra répondre.

NOTES
À MOI-MÊME

Regardez autour dans votre entourage, dans votre équipe ou au sein de celles avec lesquelles vous travaillez au quotidien. Selon vous, dans quelles situations une approche de facilitation pourrait-elle être pertinente ?

Listez a minima 5 situations ou cas d'usage.

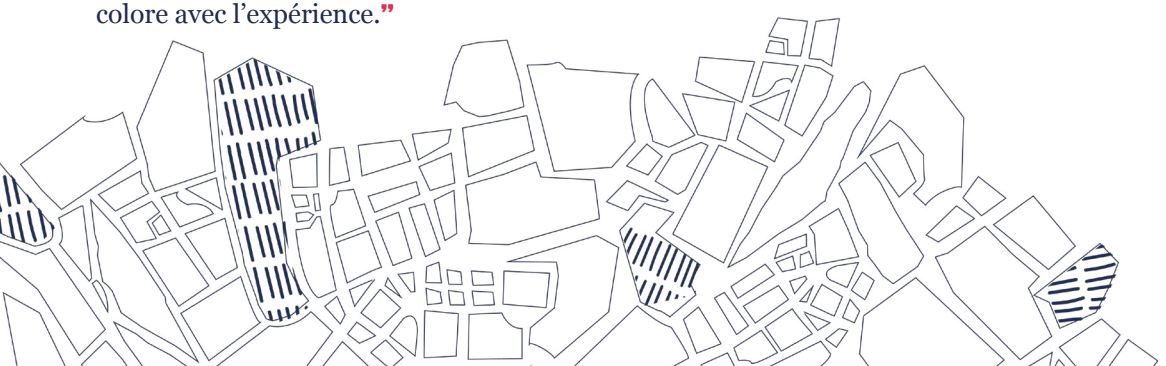
Quels sont les bénéfices de la facilitation ?

"Amener un cadre clair qui permet de bénéficier de la contribution de chacun.e au bénéfice de l'ensemble de l'équipe. C'est bénéficier d'un processus sur mesure qui tracera un chemin adapté pour le groupe en fonction de ses objectifs.

Un facilitateur c'est deux jambes :

Pierre Tarayre
Facilitateur du collaboratif
et fondateur de LA DIFF

- **Un bagage méthodologique** pour concevoir et animer ;
- **Une posture** qui va favoriser un climat propice à l'émergence de l'intelligence collective et qui va permettre d'adapter le parcours en temps réel en fonction des besoins et du vécu. Cette posture est un leadership subtil qui s'apprend peu dans les livres, se consolide et se colore avec l'expérience."



Peux-tu nous raconter une expérience où tu as été le commanditaire* d'un atelier d'intelligence collective ?

" L'ONF (Office National des Forets) et la Région Nouvelle-Aquitaine se sont lancés dans la mise en place d'un réseau régional de forets expérimentales afin d'impulser une démarche innovante et collaborative sur la capacité de résilience des forets face aux changements globaux.

À l'automne 2020, nous devions animer un premier comité de pilotage des actions de l'ONF dans le cadre du programme NEOTERRA. Il y avait des sujets très différents, des partenaires techniques, des financeurs, des élus de Nouvelle Aquitaine qui ne se connaissaient pas forcément."

Anthony Auffret
Directeur de l'Agence Ain Loire Rhône chez Office national des forêts

Pourquoi avoir fait appel à un facilitateur externe ?

" Nous voulions quelque chose de convivial, donner la possibilité aux participants d'infléchir le cours de nos travaux et en tous les cas tirer le maximum de retours de l'échange. Nous ne voulions pas d'une succession de diapositives projetées et l'idée était d'en faire un moment marquant. Nous, ONF, voulions être sereins, plutôt dans la participation que dans l'animation et c'est tout naturellement que nous avons pensé à solliciter YA+K avec qui j'avais déjà travaillé."

* Un commanditaire a un rôle de bailleur de fonds.

Vous ne pouviez pas le faire en interne ?

" Les compétences spécifiques de facilitation ne sont pas encore très répandues au sein de notre établissement et c'est également intéressant de nourrir nos travaux d'apports extérieurs, qui portent un regard neuf et neutre sur ce que nous faisons.
La facilitation telle que je l'ai perçue, c'est quelque chose de très global qui est un assemblage de métiers alliant capacités d'animation et d'écoute, capacité de production de supports, d'organisation de l'espace."

Quels sont les 3 grands bénéfices que tu accordes à la facilitation ?

“ **D’abord une très grande efficacité** : on crée les conditions de l’expression et de l’intelligence collective très rapidement ;

L’attrait de la nouveauté : ce n’est pas si souvent qu’on peut sortir d’un schéma de réunion traditionnel pour expérimenter de nouvelles formes de dialogue ;

La sérénité : lâcher prise sur l’animation en se faisant aider d’un facilitateur c’est se donner la possibilité de devenir acteur « comme les autres » d’un processus de réflexion.

Et si on peut un peu sortir du cadre un quatrième atout : **le processus de préparation**, les questions que vous pose le facilitateur vous apprennent beaucoup sur vous, la clarté de vos intentions, la maturité de vos objectifs de travail et des rendus que vous espérez. Là aussi c’est de l’efficacité : on ne mobilise les personnes qu’une fois le cadre bien réfléchi.”

Pourquoi fais-tu appel à des facilitateurs ? Pour quels types de situations ou problématiques ?

“ Le projet Ino-Rope a pris de l’ampleur au fil des années. Je me suis rendu compte assez vite que l’animation d’équipe était un des plus gros défis pour la réussite du projet. Venant d’une formation d’ingénieur, il me manquait clairement des cordes à mon arc... et c’est là ou j’ai croisé YA+K :)
Le champs des possibles est assez vaste : règlement de conflits, mais aussi animation globale entre les différents pôles de la société, ou encore travailler aux bons transferts d’infos au sein d’Ino-Rope.”

Thibault Reinhart
Président Ino-Rope

INO-ROPE

Quels sont les plus grands bénéfices de la facilitation d’après toi ?

“ Tout simplement créer du lien concret avec bienveillance, c’est clairement une méthode douce et ludique qui permet finalement d’arriver à mettre en place des choses facilement.

...Et les limites ?

Comme pour tout projet, prendre le temps. Ce qui n’est pas toujours évident dans un projet en structuration et en forte croissance comme le projet Ino.”

Être manager et facilitateur, c’est possible selon toi ?

“ Vaste débat ! L’intérêt de travailler avec un consultant YA+K permet d’avoir un œil extérieur, de plus facilement faire passer des messages indirectement, de permettre un débat plus ouvert avec mes équipes mais j’essaye de plus en plus d’intégrer des outils/méthodes que j’ai pu découvrir via YA+K. par exemple des outils pour commencer des réunions de groupe.”

Quel est le plus bel impact (court/moyen/long terme) que tu as pu observer dans ton équipe/organisation suite à une rencontre ou un workshop facilité ?

“ Mon meilleur souvenir a été lors d’un séminaire qu’on avait fait avec toute l’équipe. On avait travaillé sur l’exercice de la cathédrale... Au fil de l’exercice, on avait mis en lumière les valeurs qui animent notre collectif... Je dois avouer que j’avais eu presque la larme à l’œil tant nos valeurs communes avaient du sens avec le projet que j’essaye de monter ! Le support qu’on avait utilisé reste affiché à l’entrée de mon bureau depuis.”

Pourquoi fais-tu appel à des facilitateurs ? Pour quels types de situations ou problématiques ?

“ Pour faire émerger des idées et une dynamique collective. Travailler collectivement sur un sujet.
Travailler sur une stratégie, vision prospective. Des choses un peu complexes, des projets avec plusieurs entrées, plusieurs points de vue qui font qu’on a besoin d’avoir tous les points de vue différents et les méthodes qui permettent de les recenser. ”

Facbrice Sin
Directeur de l’Agence Etude et Travaux ONF Centre Ouest Aquitaine

Office National des Forêts

Quels sont les plus grands bénéfices de la facilitation d’après toi ?

“ Exemple de la stratégie Travaux : certes, tu as plus d’idées, mais le plus important c’est la cohésion et la dynamique collective qui crée du lien. Et ça dans un collectif de travail c’est le principal ! Tu crées le collectif, et derrière le collectif il survit aux sujets, parce que des sujets il y en a plein d’autres :)
C’est un catalyseur d’idées !
«On a été beaucoup plus loin que ce que j’avais imaginé !»

...Et les limites ?

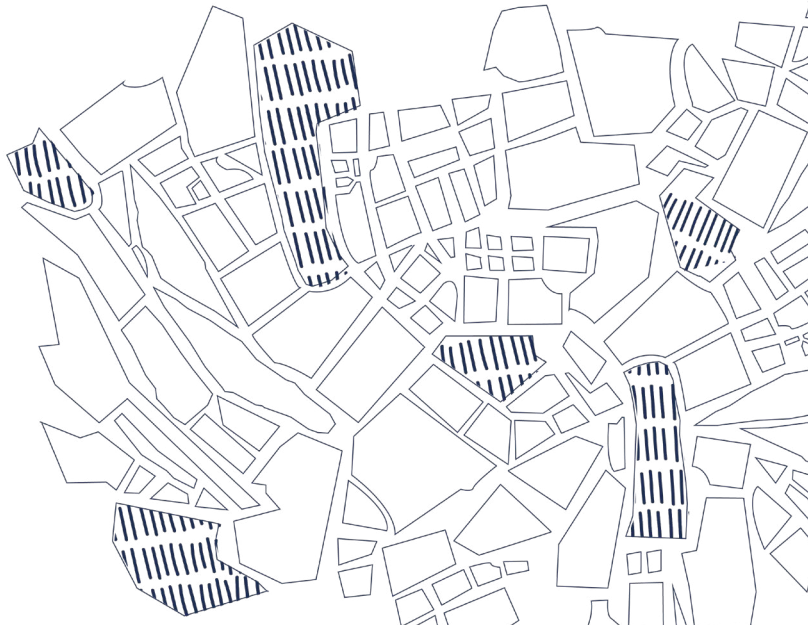
La facilitation, ça ne doit pas devenir un quotidien. Elle doit être mise en œuvre. Le quotidien, on peut le traiter de manière normale. Savoir distinguer les sujets qui nécessitent de la facilitation et ceux qui peuvent être traités avec des méthodes traditionnelles. On ne peut pas tout co-construire :) ”

Être manager et facilitateur, c’est possible selon toi ?

“ Oui ! Mais ça dépend du sujet et du contexte. Il y a des cas où avoir une tierce personne permet de pouvoir apporter une énergie nouvelle.
Ça doit être plus démocratisé comme un outil dans un processus de pilotage. Et après cet outil tu le mets en œuvre. Savoir prendre du recul : là je peux, ou là j’ai besoin. pour des raisons de posture mais aussi pour des raisons de compétences. Et le temps de préparation ! ”

Quel est le plus bel impact (court/moyen/long terme) que tu as pu observer dans ton équipe/organisation suite à une rencontre ou un workshop facilité ?

“ Quand tout le monde est parti content, ça a été un moment fort ! Voir la cohésion.
Savoir qu’à la base ils étaient vraiment sceptiques et les voir repartir content ! ”



PARTICIPATIF OU COLLABORATIF ?

Chez YA+K, nous distinguons ces deux mots pour clarifier dans quel type de démarche (collaborative ou participative) nous allons intervenir en tant que facilitateurs. En effet, comme nous allons le voir, chacun de ces mots est associé à un mode décisionnel bien précis.

Dans son livre *Devenir facilitateur*, Jean-Philippe Poupard distingue trois modes de prise de décision : directif, participatif, collaboratif :

Le mode directif
implique pour un leader, manager, collaborateur, directeur, de prendre lui-même une décision, sans avoir préalablement sollicité l'avis d'autres collaborateurs de façon formelle.

Dans un mode participatif
plusieurs collaborateurs sont consultés face à un problème donné, mais la prise de décision relèvera toujours d'un seul individu.

Dans un mode collaboratif
la décision est déléguée au groupe : le problème peut être amené par un leader, qu'on nommera souvent le sponsor dans le cadre d'une mission de facilitation, mais les décisions seront directement prises par le groupe.

Vous l'aurez deviné : **la facilitation est idéale pour accompagner les modes décisionnels participatif et collaboratif.** Le rôle du facilitateur sera borné en fonction du mode de prise de décision plébiscité : la prise de décision sera du ressort du commanditaire dans le cadre d'un mode décisionnel participatif, et du groupe pour un mode décisionnel collaboratif. Nous y reviendrons largement dans le quartier de la qualification : il sera essentiel de clarifier le champ d'intervention du facilitateur et le mode décisionnel privilégié pour éviter toute désillusion ultérieure !

NOTES À MOI-MÊME

Plongez-vous dans votre expérience professionnelle, les projets passés dans lesquels vous vous êtes impliqué, les réunions ou ateliers auxquels vous avez participé. Dans quelles situations reconnaissez-vous le mode décisionnel directif ? Participatif ? Collaboratif ? Listez un minimum de 3 exemples tirés de votre expérience personnelle pour chacun de ces modes décisionnels dans le tableau ci-dessous.

Expériences passées mode directif	Expériences passées mode participatif	Expériences passées mode collaboratif

FACILITATEUR, COACH, CONSULTANT, FORMATEUR, MÉDIATEUR, MANAGER... RESSEMBLANCES ET DIFFÉRENCES

Chez YA+K, nous mettons tantôt la casquette de formateur, tantôt la casquette de facilitateur. Nous collaborons également avec des coachs, des médiateurs et des consultants qui apportent ponctuellement leurs expertises spécifiques. Par ailleurs, certaines entreprises font parfois appel à nous pour former des managers à la posture de la facilitation.

On nous demande ainsi souvent : quelle est la différence entre un facilitateur et un formateur ? entre un facilitateur et un manager ? entre un facilitateur et un coach ? Prenons quelques instants pour clarifier ensemble les spécificités de chacun de ces rôles d'accompagnement.

Le consultant
a pour mission d'apporter par lui-même des réponses à un problème identifié. Il est choisi pour son expertise, et on attend de lui de livrer des préconisations en réponse à un problème donné.

Le manager
est responsable d'une équipe dans la durée et a pour rôle de l'aider à atteindre des objectifs opérationnels.

Le formateur
a pour mission d'aider un individu à développer des compétences nouvelles. Il peut agir auprès de collectifs, mais son focus est bien individuel. Il est reconnu pour son expertise dans les domaines où il intervient.

Le coach
peut intervenir auprès d'un l'individu ou de collectifs. Dans les deux cas, il s'intéresse aux relations des individus.

Le médiateur
est spécialisé dans la résolution des conflits. Il utilise des méthodes bien définies.

Le facilitateur
est lui reconnu pour son expertise des méthodes de travail collaboratif. À la différence du consultant, il est tenu à un devoir de neutralité. Il ne lui sera pas demandé de trouver lui-même les solutions au problème posé. Il ne dispose pas d'une position hiérarchique et n'a pas, à la différence d'un manager, d'obligation de résultat. Son engagement est collectif.
Enfin, à la différence d'un coach, le facilitateur a pour mission de faire aboutir un collectif à la production de livrables répondant à une problématique clairement identifiée.

Ces rôles sont complémentaires, et les frontières entre ces derniers parfois poreuses. Un coach pourra, à l'occasion, adopter une posture de facilitation pour résoudre une problématique collective. Un manager pourra s'en remettre à des techniques de facilitation pour aider son équipe à avancer efficacement sur un sujet spécifique. Le facilitateur lui-même pourra emprunter les talents de questionnement du coach à de nombreuses reprises, ou encore utiliser les qualités de pédagogue du formateur ou de communicant du manager. On peut néanmoins distinguer la pratique de la facilitation sous les angles suivants :

Le facilitateur est tenu à un **devoir de neutralité.** Il ne donne qu'exceptionnellement son avis, et n'intervient pas. Son rôle consiste avant tout à réunir les conditions de collaboration idéales pour adresser des enjeux parfois complexes.

La facilitation privilégie exclusivement une **approche collaborative ou participative** pour résoudre des problématiques identifiés.

La facilitation repose sur l'**organisation de rencontres**, en présentiel ou à distance, au cours desquelles ces problématiques sont traitées.

Un projet de facilitation aboutit toujours à la **production de livrables**.

À CHACUN SA MANIÈRE D'ÊTRE FACILITATEUR

Si vous lisez ce guide, c'est que vous endossez déjà ou que vous souhaitez endosser un rôle de facilitateur dans une ou plusieurs de vos activités. Que vous souhaitiez en faire votre métier à temps plein ou que vous souhaitiez intégrer la posture de facilitation à votre pratique actuelle (formateur, manager, chef de projet, ...), vous êtes au bon endroit pour progresser !

Chez YA+K, nous avons la chance de connaître des facilitatrices et des facilitateurs aux profils très variés. Allez, on ne résiste pas à l'envie de vous en présenter quelques-uns ! Peut-être vous reconnaîtrez-vous d'ailleurs parmi ces différents profils ?

Rosietta, la facilitatrice interne occasionnelle
en plus de ses autres missions, elle est amenée à endosser le rôle de facilitatrice ponctuellement au sein de son entreprise.

Juliane, la facilitatrice interne professionnelle
la facilitation est sa mission principale au sein de son organisation (ex : facilitatrice au lab d'innovation de l'entreprise, facilitatrice au service de la direction de la transformation, etc.).

Fabrice, le manager-facilitateur
il est manager et souhaite adopter un mode de management plus participatif, voire collaboratif en mettant en œuvre les outils, méthodes et postures de la facilitation auprès de sa propre équipe.

Remarque : Endosser la double casquette de manager ET de facilitateur est possible mais n'est pas toujours facile ! Si vous êtes dans le cas de Fabrice, voici deux points de vigilance :

- Le facilitateur doit rester neutre et externe au groupe. Cette spécificité méritera une attention particulière dans cette configuration, où le facilitateur est directement concerné par le sujet abordé ;
- Cette posture nécessite un effort de clarification par le manager de sa posture à l'égard de l'équipe dans le cadre d'ateliers facilités, en particulier sur le mode décisionnel privilégié (est-ce-un atelier participatif ou collaboratif ? Est-ce l'équipe qui prendra la décision ou le manager ?)

Isabelle, la facilitatrice externe occasionnelle
elle est amenée à endosser ponctuellement le rôle de facilitatrice, en plus de ses autres activités, pour accompagner différentes structures.

Marion, la facilitatrice externe professionnelle
la facilitation est son métier à part entière et elle intervient auprès de différentes organisations.

ET VOUS,QUEL TYPE DE FACILITATEUR ÊTES-VOUS ?

NOTES À MOI-MÊME

- ☐ **Profil A : Facilitateur interne occasionnel :** en plus de vos autres missions, vous êtes amené à endosser le rôle de facilitateur ponctuellement au sein de votre organisation.
- ☐ **Profil B : Facilitateur interne professionnel :** la facilitation est votre mission principale au sein de votre organisation.
- ☐ **Profil C : Manager-facilitateur :** vous êtes manager et souhaitez adopter un mode de management plus participatif, voire collaboratif. Vous souhaitez découvrir des outils, méthodes et postures à mettre en œuvre auprès de votre propre équipe.
- ☐ **Profil D : Facilitateur externe occasionnel :** vous êtes amené à endosser ponctuellement le rôle de facilitateur dans le cadre de votre pratique pour accompagner différentes structures.
- ☐ **Profil E : Facilitateur externe professionnel :** vous souhaitez faire de la facilitation votre métier à part entière pour accompagner différents collectifs.
- ☐ **Autre :** dessinez les contours de votre propre profil !

Actuellement, où en êtes-vous dans vos interventions auprès de collectifs ?

- ☐ Je n'ai jamais animé ni participé à un atelier collaboratif. Je ne connais aucune méthode de facilitation.
- ☐ J'ai déjà participé à des ateliers collaboratifs en tant que participant, et je connais quelques outils ou méthodes de facilitation. Je n'ai jamais joué le rôle de facilitateur.
- ☐ Je n'ai jamais animé d'ateliers collaboratifs, mais j'ai déjà animé plusieurs formations auprès de groupes.
- ☐ Je n'ai jamais animé d'ateliers collaboratifs, mais en tant que manager, j'anime souvent des réunions et j'ai déjà utilisé une ou deux méthodes participatives pour impliquer mon équipe.
- ☐ J'ai animé 1 ou 2 ateliers.
- ☐ J'ai déjà conçu et animé plusieurs ateliers collaboratifs et/ou participatifs.

Comment continues-tu à te former sur la facilitation ? Quelle est la formation en lien avec la facilitation ou avec une compétence clé de la facilitation qui t'a le plus transformée et pourquoi ?

" Avant d'être facilitatrice, j'ai fait une formation à la posture créative qui m'aide au quotidien et dans ma pratique de la facilitation : elle m'a appris à être à l'écoute de toutes les opportunités et à faire confiance au pouvoir du collectif pour trouver différentes solutions à une problématique."

katia Thiriar
Facilitatrice en intelligence collective et résolution de conflit

Quel est ton livre fétiche de facilitation et pourquoi ?

" Quand je me suis lancée, j'ai beaucoup utilisé le Guide de survie aux réunions du Worklab.* Il est très pratique grâce à ses chapitres (Générer de nouvelles idées / Décider / Écrire un plan d'action ...) et les méthodes sont assez simples."

Elise Becker
Facilitatrice et formatrice chez YA+K

Comment continues-tu à te former sur la facilitation ? Quelle est la formation en lien avec la facilitation ou avec une compétence clé de la facilitation qui t'a le plus transformée et pourquoi ?

" Je considère que je dois suivre au moins une formation par an, voire deux. Sur des plans différents, j'ai énormément appris avec une formation au Design Thinking de la Dthinking academy et plus récemment, grâce à la formation au cadrage en se basant sur l'approche systémique de Pierre Goirand."

Valérie Normand
Facilitatrice en intelligence collective

Comment continues-tu à te former sur la facilitation ? Quelle est la formation en lien avec la facilitation ou avec une compétence clé de la facilitation qui t'a le plus transformée et pourquoi ?

" Le Mooc du U-Lab m'a beaucoup impacté quand je l'ai suivi pour la première fois en 2019. J'ai découvert la puissance de l'écoute de soi, des autres, du champ, des pratiques corporelles du Social Presencing Theate, et ai compris dans ma tête, mon corps et mon coeur l'importance que je sois connectée à ma «source» pour agir au mieux. Depuis j'utilise régulièrement les pratiques de marche empathique, des 4 niveaux d'écoute, de journaling, de stuck ou de village tant dans ma vie professionnelle que personnelle.

Je me forme aussi très régulièrement : ces derniers temps autour des pratiques de dialogue sensible : cercles de dialogue (Council circle), SPT, thérapie sociale. "

Comment constitues-tu ton "terreau créatif" ou ta bibliothèque de méthodes, outils, techniques et autres ressources de facilitation ?

" J'échange avec d'autres facilitateurs issus des différents cercles auxquels j'appartiens : les anciens du DU, la communauté AOH, les adhérents IAF France, le groupe FB des facilitateurs, la communauté YA+K, les membres du U-Lab et du SPT, les praticiens du dialogue, les groupes avec lesquels j'ai été formée (CNV, dialogue génératif...), les sites Internet/ newsletter/posts de facilitateurs visibles (Lily Gros, Michaël Burow...)

Je demande aussi autour de moi : je fais mien un des «slogan» de Art of Hosting : «Offre ce que tu peux, demande ce dont tu as besoin»

Je travaille aussi très souvent en binôme : cela démultiplie ma palette ! "

* *Vous pouvez retrouver les liens cliquables en scannant le QR code à la fin de chaque chapitre.*

Qu'est-ce qui t'a le plus surpris quand tu t'es formée à la facilitation ?

Gaëlle Blanchard
Formatrice, Facilitatrice et Créatrice de contenus pédagogiques

“ Avant même de me former, j'avais commencé à me renseigner sur le sujet et j'avais l'impression que ce qu'il me manquait pour devenir facilitatrice c'était surtout de connaître par cœur tous les bons outils. Alors oui, les outils, les techniques, les méthodes de facilitation constituent une base de travail, mais ce que j'ai vraiment découvert en me formant c'est l'importance de la posture : accepter de laisser la place au collectif pour qu'il puisse s'emparer pleinement d'un sujet et trouver son propre chemin, ses propres réponses. Cela m'a paru terrifiant de réaliser qu'en tant que facilitatrice il fallait avant tout lâcher prise et accueillir pleinement l'imprévisibilité de l'intelligence collective. Et aujourd'hui je me rends compte que c'est finalement ce qui rend la facilitation aussi riche, surprenante et stimulante !”

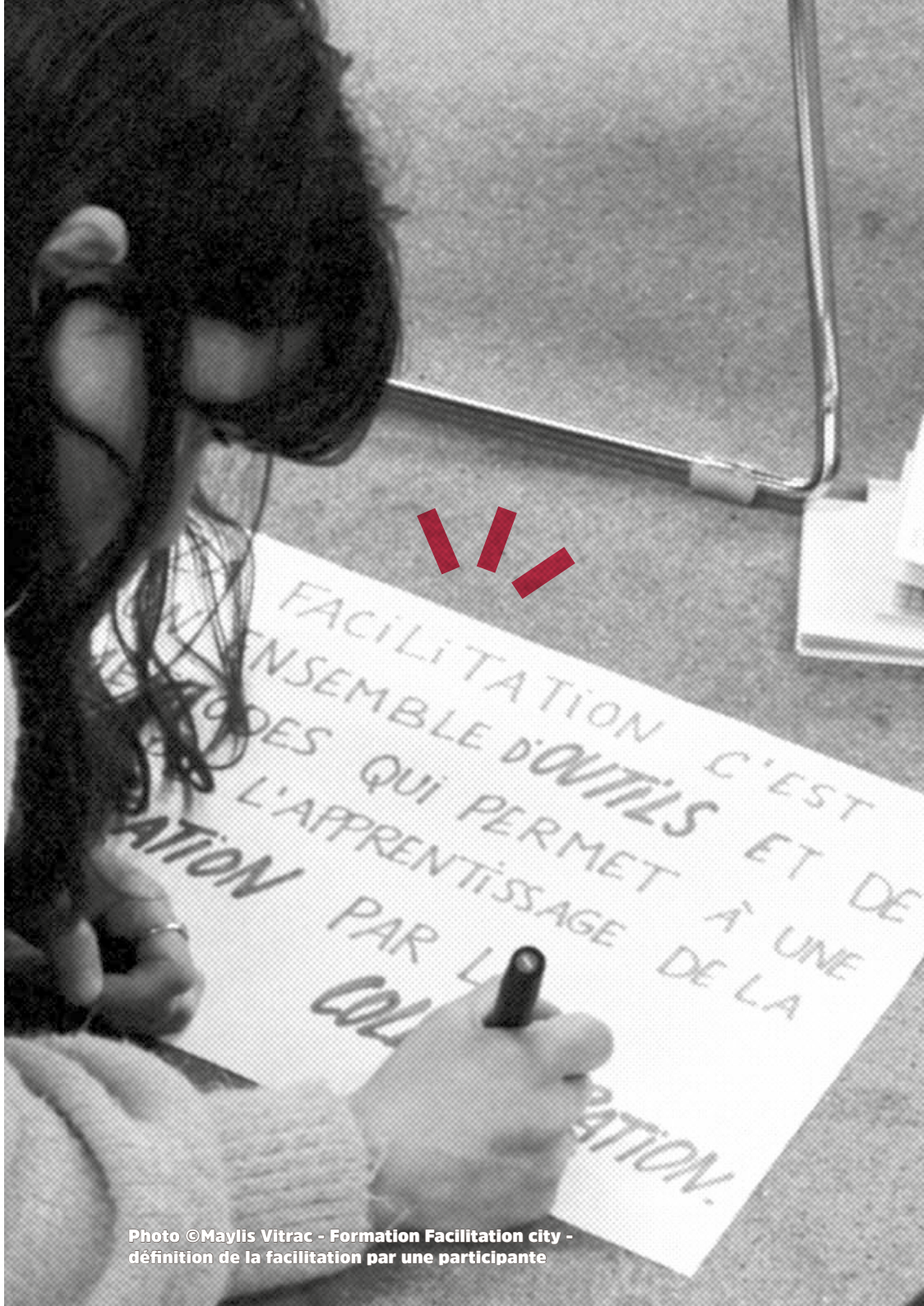


Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - définition de la facilitation par une participante

Devenir facilitateur : professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprises
Éditions Jean-Philippe Poupard

L'histoire de la facilitation - Richard Chapman, 2011

L'invention de la créativité - Christian Michelot, 2015

Les 5 niveaux d'intervention du facilitateur - Jean-Philippe Poupard

Pratique du Forum Ouvert, Harrison Owen, Interéditions, 2020

Blog de yaplusk.fr avec de nombreux articles sur la facilitation

Ressourcerie de YA+K avec des méthodes, techniques et outils de facilitation

tous les liens ici

FACILITATION CITY : 1 VILLE, 4 QUARTIERS

La magie Facilitation City, vous l'aurez peut-être compris, c'est que chacun de ses quartiers correspond à une étape clé d'une mission de facilitation. En passant dans chaque quartier, le visiteur y développe ainsi la posture, les compétences et les savoir-faire associés à l'étape correspondante. Voyez vous-même :

quartier 1
LA QUALIFICATION

Situé à l'ouest de la ville, le quartier de la Qualification est le quartier idéal pour nouer une relation de confiance avec votre commanditaire. Baladez-vous dans ses ruelles pittoresques et offrez-vous une pause au Café "L'Empathique" pour aiguiser vos talents d'écoute et de questionnement. Profitez de ce moment de qualité pour interviewer votre commanditaire et récolter les informations essentielles à la conception de votre atelier avant de poursuivre votre chemin vers le prochain quartier.

quartier 2
LA CONCEPTION

Situé au sud, le quartier de la Conception est le quartier parfait pour construire un déroulé d'atelier cohérent qui répond aux objectifs identifiés avec votre commanditaire dans le quartier de la Qualification. Ne manquez pas le CO Museum, haut lieu de la coopération où les facilitateurs et facilitatrices du monde entier viennent s'inspirer pour enrichir leur bibliothèque de ressources - techniques, méthodes et outils - afin d'accompagner toujours mieux les collectifs ! C'est aussi un lieu où l'on aime échanger entre facilitateurs, mais aussi avec son commanditaire, pour améliorer son déroulé dans une démarche itérative.

PRÊT POUR L'AVENTURE ?

quartier 3
L'ANIMATION

Situé à l'Est, le quartier de l'Animation est le cœur battant de Facilitation City. Avec ses nombreux théâtres et salles de spectacles, c'est l'endroit idéal pour vous lancer sur la scène de la facilitation et animer votre atelier "en live". Guidez les participants dans les différentes séquences que vous avez conçues dans le quartier de la Conception, en prenant en compte la dynamique de groupe et en sachant vous adapter aux aléas du direct. Laissez-vous inspirer par l'ambiance si particulière de ce quartier pour trouver le bon dosage entre être sur le devant de la scène et vous mettre en retrait afin de laisser les participants garder le premier rôle.

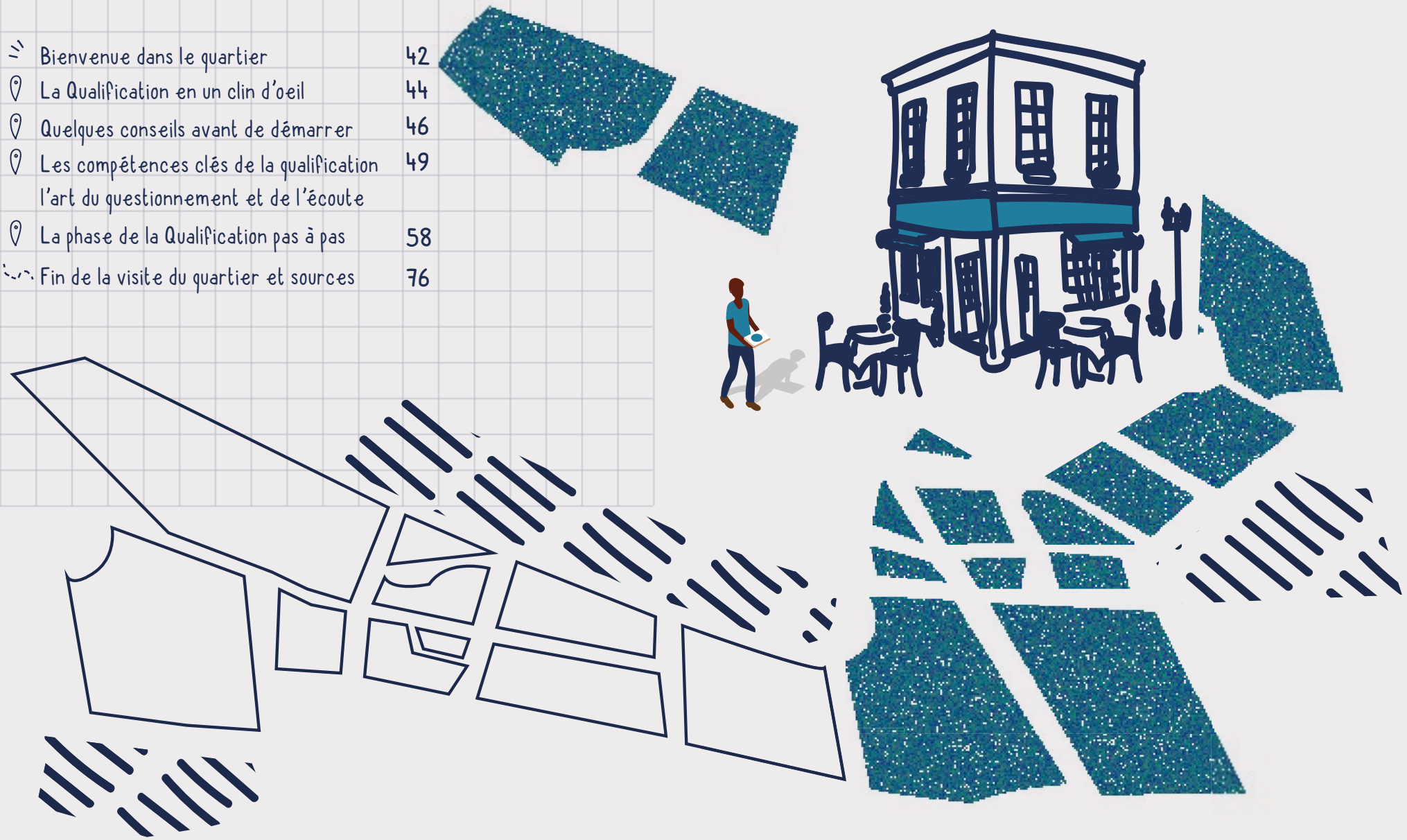
quartier 4
LE SUIVI

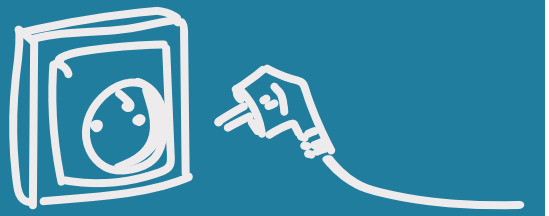
Enfin, ne quittez pas Facilitation City sans visiter le quartier du Suivi. Souvent moins connu des touristes, c'est pourtant une étape incontournable du voyage ! Arrêtez-vous Place de l'Après pour évaluer l'impact de l'atelier, valoriser les productions des participants et accompagner la dynamique collaborative impulsée pendant l'atelier. Ce dernier quartier est aussi l'occasion de prendre de la hauteur sur l'expérience vécue pour perfectionner votre pratique avant de regagner la gare pour prendre le train du retour...avant votre prochaine visite !

QUARTIER DE LA
QUALIFICATION

1

- Bienvenue dans le quartier 42
- La Qualification en un clin d'oeil 44
- Quelques conseils avant de démarrer 46
- Les compétences clés de la qualification 49
  l'art du questionnement et de l'écoute
- La phase de la Qualification pas à pas 58
- Fin de la visite du quartier et sources 76





“POUR QUE LE COURANT PASSE, IL FAUT D’ABORD BRANCHER LA PRISE. ”

THOMAS D’ANSEMBOURG

Bienvenue dans le quartier de la Qualification, première étape de votre exploration de Facilitation City ! La qualification constitue en effet le point de départ de toute démarche d’intelligence collective. C’est au cours de cette étape que vous construirez les fondations d’une relation de confiance avec votre commanditaire, que vous l’aiderez à définir les objectifs et les livrables attendus et que vous collecterez les informations d’entrée nécessaires au succès des trois étapes suivantes (conception, animation et suivi) !

Avec ses petites ruelles pavées luxuriantes et ses squares bucoliques, ce quartier vous invite à ralentir pour aiguiser votre écoute, votre curiosité et votre art du questionnement - des compétences clés pour réussir la phase de qualification ! Offrez-vous une pause au café L’empathique. Son nom lui va à merveille : on s’y sent à l’aise pour se confier et écouter l’autre. En plus d’y savourer l’un des meilleurs cappuccinos du monde, vous pourrez profiter d’un moment de qualité avec votre commanditaire pour récolter les informations essentielles à la conception de votre atelier avant de poursuivre votre chemin vers le prochain quartier.

Ce chapitre est structuré en trois parties : dans la première, vous trouverez quelques conseils pour aborder ce quartier dans les meilleures conditions. Dans la deuxième, vous aborderez les postures phares de la phase de qualification : le questionnement et l’écoute. Enfin, la troisième partie vous guidera dans la conduite pas à pas de la phase de qualification.

Crédit photos :
- Ljupco Smokovski - Adobestock
- carolgoes99 - Pinterest
- manomano_FR - Pinterest

LA QUALIFICATION EN UN CLIN D'OEIL

ENJEUX CLÉS DE CE QUARTIER

- Nouer une relation de confiance avec le commanditaire ou le collectif accompagné
- Comprendre le contexte et adopter une vision d'ensemble du collectif
- Clarifier une intention collaborative, les objectifs de la rencontre et les livrables à produire
- Clarifier le cadre d'intervention (nombre de participants, logistique, risques, etc.)

DURÉE

En fonction de l'objectif, de la complexité et des enjeux de la rencontre : de quelques jours à quelques mois avant la rencontre.

PARTIES PRENANTES

- **Le facilitateur** joue un rôle de questionnement et établit un lien de confiance avec le commanditaire.
- **Le commanditaire** : interlocuteur privilégié du facilitateur, il apporte les informations clés permettant de clarifier l'intention de la rencontre et les livrables à produire.
- **Les participants de la rencontre** peuvent être sollicités en fonction de l'enjeu de la rencontre.
- **Autres parties prenantes** apportent des informations complémentaires importantes sur l'enjeu de la rencontre et sur ses impacts au-delà de l'équipe de participants.

FACILITATEUR ET COMMANDITAIRE

Il est possible de jouer à la fois le rôle de commanditaire et de facilitateur. Veillez dans ce cas à vous poser les mêmes questions sur l'intention, les objectifs, les livrables et le dispositif d'animation.

N'hésitez pas le cas échéant à impliquer les participants dans cette phase de préparation !

QUEL LIVRABLE ?

Un brief complet et co-construit (détail de ce brief dans ce chapitre).

POSTURES CLÉS

- **ÉCOUTE**
  Écouter avec attention son commanditaire et, le cas échéant, les autres parties prenantes pour nouer une relation de confiance et capter les informations clés.
- **EMPATHIE**
  Être accueillant et disponible, comprendre ce que ressentent le commanditaire et les membres du collectif, voir comment ils perçoivent leur situation, même lorsque nous ne sommes pas d'accord...
- **CURIOSITÉ ET QUESTIONNEMENT**
  Faire preuve d'intérêt pour la problématique du collectif, être attentif à ce qui est dit (et ce qui n'est pas formulé), poser les bonnes questions pour en apprendre plus sur la sitation, le collectif, etc.
- **VISION SYSTÉMIQUE**
  Prendre du recul et comprendre le collectif et l'organisation dans son ensemble, identifier les liens entre les différentes parties prenantes...
- **ESPRIT DE SYNTHÈSE**
  Clarifier, synthétiser et organiser les informations recueillies, formaliser un brief clair et précis.

QUELQUES CONSEILS AVANT DE DÉMARRER

CONSEIL N°1 : OSEZ LA RELATION

Vous l'aurez compris, le rôle de facilitateur va bien au-delà du rôle de détective ou d'intervieweur au cours de cette étape de qualification. Il s'agit d'entrer en relation avec le commanditaire, par une posture d'ouverture et de curiosité à son égard. Car, comme le rappelle Thomas d'Ansembourg, auteur et formateur sur la communication non violente (CNV), "pour que le courant passe, il faut brancher la prise" ! La relation, une fois établie, vous permettra de recueillir des informations précieuses, de vous assurer de la pertinence de la démarche et de définir précisément votre cadre d'intervention.

CONSEIL N°2 : IMPLIQUEZ LES BONNES PERSONNES

Vous pouvez légitimement vous poser la question des personnes à impliquer au cours de la phase de qualification. Le commanditaire uniquement ? Vous-même si vous êtes à la fois manager et facilitateur ? L'ensemble des participants ?

La réponse est évidemment variable, et dépend de plusieurs facteurs : votre posture de facilitation, la complexité du sujet abordé, le mode collaboratif ou participatif privilégié. Prenons quelques cas de figure que vous pourrez rencontrer pour exemple :

Vous êtes facilitateur et manager du collectif auprès de qui vous intervenez :
Vous avez ici pour avantage de bien connaître les participants et les problématiques qu'ils rencontrent, mais êtes confronté à vos propres biais de perception des enjeux. Nous vous invitons à vous entourer pour réaliser cette étape ! Plusieurs solutions s'offrent à vous.
Solliciter le point de vue d'autres membres de l'équipe vous permettra de valider un diagnostic et certains partis pris, d'observer la situation sous un angle complémentaire, et d'engager l'équipe dans une démarche de co-construction vertueuse pour la suite. En vous tournant vers l'extérieur - un facilitateur externe à l'équipe, un pair, un coach, vous pourrez bénéficier d'un regard neutre sur une situation. Ces deux possibilités sont donc complémentaires.

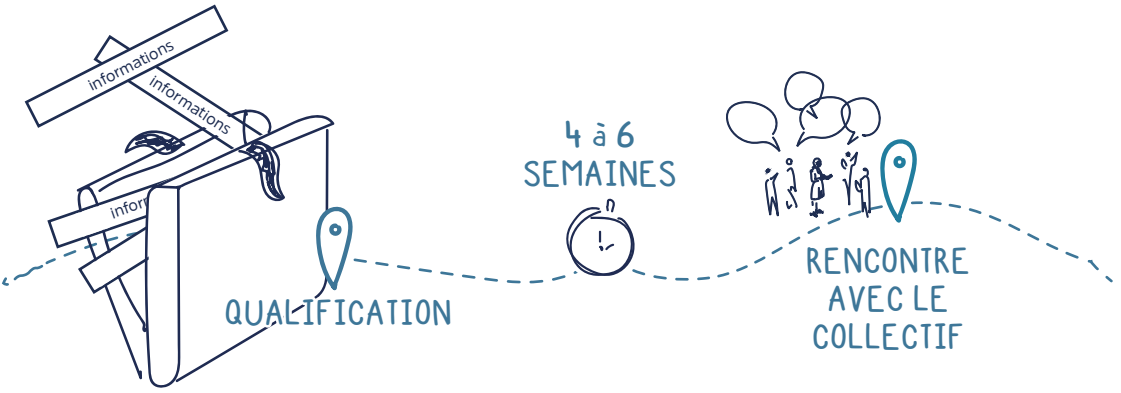
Vous êtes un facilitateur externe au collectif :
vous serez alors en relation directe avec le commanditaire. Si ce n'est pas le cas, méfiance ! Il peut arriver qu'un commanditaire délègue la qualification à l'un de ses coéquipiers, mais ce cas de figure n'est pas souhaitable, ni pour vous ni pour le collectif. Vous pourriez alors manquer d'informations clés, pouvant remettre en cause le dispositif imaginé et mettre le processus, le groupe et vous-même en difficulté. Nous vous invitons donc à poser comme condition ferme d'intervention un minimum d'un échange avec le commanditaire de la mission. En parallèle, il sera intéressant pour vous de vous entretenir avec plusieurs participants, avec pour bénéfices d'obtenir une vision à 360 degrés du sujet visé, et de débuter un échange avec des participants qui comprendront ainsi mieux le sens de la démarche. C'est en particulier vrai dans le cas d'une approche collaborative, décrite en introduction de ce guide, où les participants prendront eux-mêmes les décisions et s'impliqueront dans la mise en œuvre a posteriori. Enfin, il pourra vous arriver d'animer des démarches d'intelligence impliquant plusieurs acteurs, et potentiellement plusieurs co-commanditaires. Si un échange collectif sera alors opportun pour créer un esprit de collaboration, nous vous recommandons de programmer un échange en face à face avec chaque co-commanditaire : vous recueillerez ainsi, de façon plus transparente, les perspectives de chacun.

CONSEIL N°3 : DÉDIEZ À CETTE ÉTAPE LE TEMPS NÉCESSAIRE POUR VOUS

En tant que facilitateur, vous récolterez beaucoup d'informations nouvelles au cours de cette phase… qu'il vous faudra digérer, puis vous approprier avant de passer à la conception !

Par ailleurs, il vous sera fréquemment nécessaire de récolter de nouvelles informations suite au premier échange. Informez-en les parties prenantes dès le départ et offrez-vous la possibilité de les solliciter à nouveau si besoin.

La quantité d'informations recueillies, associée au temps nécessaire d'incubation de ces dernières, invite à ralentir et anticiper. En fonction du niveau de complexité de la mission, nous vous recommandons de prévoir 2 à 4 semaines entre le début de la phase de qualification et la première rencontre. Ce laps de temps vous permettra par ailleurs un ou plusieurs allers-retours avec votre commanditaire au cours de la phase de conception.



LES COMPÉTENCES CLÉS DE LA QUALIFICATION : L'ART DU QUESTIONNEMENT ET DE L'ÉCOUTE

Ça y est, vous êtes arrivé au café L'Empathique où vous avez rendez-vous avec Sophie, votre commanditaire. Vous avez un peu d'avance, elle devrait arriver dans quelques minutes. En l'attendant, vous vous êtes commandé un bon cappuccino car on vous a dit qu'ici, ils sont aussi bons qu'en Italie. Ah ! Voilà Sophie qui arrive ! Elle s'installe en face de vous et commande aussi sa boisson préférée. Après avoir savouré une première gorgée, elle se lance : "Voilà, j'ai un sujet sur lequel j'ai pensé que, peut-être, tu pourrais m'aider. Je te raconte ?"

Réussir la phase de qualification nécessite d'être à l'aise dans la conduite d'un échange de qualification, avec comme condition de succès une posture de questionnement ouverte et curieuse et une écoute attentive. Et cela se pratique : suivez le guide !

LES 10 RÈGLES D'OR D'UN QUESTIONNEMENT RÉUSSI

Préalablement à vos premiers échanges de qualification, nous vous invitons à vous approprier les quelques principes clés qui suivent. Ils vous aideront dans la conduite de ces échanges, et pourront servir de marqueurs de progression dans votre posture de questionnement.

Vous pouvez vous appliquer la quasi-totalité de ces principes à vous-même, dans le cas où vous endossez à la fois le rôle de facilitateur et de commanditaire.

Gardez à l'esprit que le questionnement est un art, qui nécessite de la pratique ! Soyez donc indulgent avec vous-même, cela ne fera qu'accélérer votre progression !

RÈGLE N°1 - je mets mon interlocuteur à l'aise

Le début de votre échange vise avant tout à créer un climat de confiance. Initiez dans ce sens une discussion assez libre avec votre commanditaire, en lui demandant par exemple de présenter l'histoire du collectif, ses membres, ses missions actuelles etc.

RÈGLE N°2 - je prends des notes

Gardez une trace fidèle de l'échange, vous y reviendrez lors de la phase de conception. Ce faisant, vous témoignez également au commanditaire de l'importance que vous accordez à la rencontre.

RÈGLE N°3 - je débute par des questions factuelles

Une question factuelle se définit de la manière suivante : il est impossible d'y répondre par oui ou non, et elle amène une réponse objective. On peut par exemple l'opposer à des questions d'opinion, débutant par "Que pensez-vous de", qui ne vous apporteront que peu d'éléments tangibles et utilisables par la suite.

RÈGLE N°4 - la confiance établie, j'explore les émotions de mon interlocuteur

Amenez votre commanditaire à exprimer ses motivations et frustrations éventuelles. Cherchez à clarifier les bénéfices émotionnels et sociaux en cas de résolution de la problématique traitée.

RÈGLE N°5 - je laisse à mon interlocuteur le temps de répondre intégralement à mes questions

Nous pouvons naturellement avoir tendance à interrompre un interlocuteur au cours de sa réponse : pour confirmer une hypothèse personnelle, pour poser une question complémentaire, pour proposer une idée. Tentez au maximum d'éviter ce biais, en gardant en tête qu'un entretien de qualification est vraiment réussi si le commanditaire a occupé 70% à 80% du temps de parole.

RÈGLE N°6 - je respecte les temps de silence de mon interlocuteur

Si le commanditaire marque une pause dans sa réponse, n'en profitez pas pour reprendre la parole : c'est généralement signe que ce dernier est en réflexion et s'apprête à vous apporter des informations complémentaires.

RÈGLE N°7 - j'utilise des questions débutant par "comment" et "pourquoi"

Veillez à creuser les sujets importants avec votre interlocuteur. Par exemple, si ce dernier énonce un objectif du type "nous visons une meilleure coopération au sein de l'équipe", plusieurs questions complémentaires peuvent alors être posées, comme par exemple : "Pourquoi est-ce important dans le contexte de votre équipe ?", ou encore "Qu'entendez-vous par meilleure coopération ?" Les termes de temporalité tels que "souvent" ou "régulièrement" demanderont également à être questionnés par vos soins.

RÈGLE N°8 - je repousse mon envie de sauter trop rapidement à la solution

Une envie irrépressible de sauter vers les solutions peut vous prendre dans différentes situations :

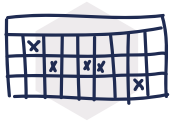
- face à une réponse de votre interlocuteur, vous vous remémorez une situation similaire survenue dans le passé ;
- vous arrivez au rendez-vous avec une solution en tête, et la suggérez rapidement à votre interlocuteur.

Pour l'éviter, nous vous recommandons de ne pas évoquer la solution au cours de la première discussion, ou au mieux à la toute fin de l'échange : vous vous concentrerez ainsi sur la collecte d'informations.

RÈGLE N°9 - je questionne l'évidence

En questionnant l'évidence, et notamment en posant des questions débutant par "Qu'est-ce qui ", vous affinerez la définition de la problématique. Exemple :

- "Qu'est-ce qui est important, ici, pour toi ?"
- "Qu'attendez-tu de cette option ?"



RÈGLE N°10 - Je termine sur les prochaines étapes

Synthétisez les éléments clés en fin de discussion, puis prenez date avec votre commanditaire, pour pouvoir co-construire la solution que vous animerez par la suite.

RÈGLE BONUS - seul c'est bien, à deux, c'est mieux !

La conduite d'une interview nécessite une écoute active de tous les instants, difficile à maintenir sur une durée prolongée. En menant un entretien de qualification en binôme, vous percevrez davantage de détails et gagnerez en pertinence dans les questions posées.

LE SAVIEZ-VOUS ?

LA MAGIE DES QUESTIONS POSITIVES

Poser des questions positives, inspirantes, encourageantes, va mener le cerveau de notre interlocuteur à aller chercher les réponses positives, tournées vers le futur ! En effet, le chercheur et sociologue David L. Cooperrider s'est rendu compte que les questions positives engendrent des changements positifs et durables chez les personnes, et au sein des organisations. Voici ses principales découvertes :

- Les personnes répondent aux questions qu'on leur pose.
- Si on leur pose des questions positives, elles apportent des réponses positives et racontent des histoires positives.
- Quand elles racontent ces histoires, elles vivent des émotions positives.
- Quand elles vivent des émotions positives, elles deviennent créatives et ont de nouveaux désirs.
- Elles développent l'envie de construire et de faire vivre leurs souhaits.

Pour aller plus loin, nous vous recommandons de jeter un coup d'œil à *L'encyclopédie des Questions Positives* de Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, David L. Cooperrider et Brian Kaplin. Elle n'existe qu'en anglais, mais c'est une mine d'or !

LES 4 NIVEAUX D'ÉCOUTE OU L'ART DE PORTER ATTENTION À SON ATTENTION

Pour endosser avec succès cette posture de questionnement, vous serez par ailleurs amenés à mettre à profit vos qualités d'écoute. Cette capacité, essentielle à la pratique de la facilitation, s'acquiert en y accordant une attention particulière.

Dans son livre *Théorie U*, Diriger à partir du futur émergent, Otto Scharmer propose de porter attention à la façon dont nous écoutons en distinguant 4 niveaux d'écoute :

1 L'écoute automatique

Elle permet de capter ce que nous savons déjà, ce qui est déjà dans notre cadre de référence.

Ex : je suis en écoute automatique lorsque ce que j'entends confirme ce à quoi je m'attendais.
C'est un peu le mode "pilotage automatique". L'écoute automatique n'est ni bonne, ni mauvaise. Elle est simplement adaptée à certaines situations et pas à d'autres. Lors d'un entretien de qualification, elle est utile pour repérer et confirmer des informations sur le contexte, les participants, les objectifs, etc. dont je dispose déjà. Toutefois, si je ne connais que l'écoute automatique, je vais probablement passer à côté d'une compréhension plus profonde de l'environnement dans lequel je vais intervenir et d'une connexion plus authentique avec le commanditaire.

2 L'écoute factuelle

Elle permet de suspendre nos présupposés et nos habitudes de pensée pour entendre ce que nous ne connaissons pas, ce qui est nouveau, différent, contradictoire.

Ex : dès que je commence à prêter attention aux surprises, à l'inattendu ou aux faits les plus intéressants, dès que je cultive ma curiosité et que je remarque tout ce qui dévie de mes attentes initiales, je suis dans l'écoute factuelle.
Lors de la phase de qualification, l'écoute factuelle est particulièrement utile pour récolter des informations manquantes - sur le contexte, les objectifs, les participants - qui m'aideront ensuite à concevoir le déroulé de la rencontre collaborative.

3 L'écoute empathique

Elle permet de nous mettre à la place des autres, de voir la situation à travers leur regard. La facilitation demande une posture de neutralité mais cela n'induit cependant pas un détachement total à l'égard du sujet et du commanditaire ! Cette écoute nécessite d'ouvrir notre cœur, c'est-à-dire apprendre à utiliser nos émotions et notre cœur comme des organes d'accordage avec le point de vue de l'autre.

Ex : pour passer à l'écoute empathique lors d'un entretien de qualification, je peux par exemple essayer d'identifier chez le commanditaire, et /ou dans le contexte de la rencontre, ce qui suscite un profond intérêt, ce qui résonne en moi. Qu'est-ce-qui me touche tout particulièrement dans la démarche de ce commanditaire ou de ce collectif ? Qu'est-ce-qui me parle dans l'objectif de la rencontre pour laquelle il m'a sollicité ? Je peux alors commencer à me connecter à un niveau plus profond.

4 L'écoute générative

C'est un peu le Graal de l'écoute ! On peut la rapprocher de l'état de "flow". Elle permet de créer de nouvelles possibilités pour l'action qu'aucune des parties n'avait eues à l'esprit en entrant dans la conversation, ni même s'attendait à voir émerger !

Ex : le passage de l'écoute empathique à l'écoute générative est le plus délicat. Je ne peux pas le forcer, je ne peux qu'en favoriser les conditions. Par exemple en ralentissant et en mobilisant mes 5 sens pour renforcer ma disponibilité au moment présent, en suspendant mon jugement, en étant attentif à ce que je ressens en écoutant le commanditaire, etc. Voici des indices qui peuvent m'indiquer que je suis en écoute générative : "Je me sens plus tranquille", "Je me sens plus proche de qui je suis réellement", "Je suis connecté à quelque chose de plus grand que moi", etc.

OBSERVATION DE MES NIVEAUX D'ÉCOUTE

NOTES À MOI-MÊME

Pendant une journée, observez vos différents niveaux d'écoute lorsque vous interagissez avec une personne - lorsque vous croisez une personne et discutez avec elle, lorsque vous buvez un café avec une personne, au déjeuner, en réunion d'équipe, avec vos proches, etc. :

À quels moments êtes-vous en écoute automatique ?
Dans quelles situations, plutôt que de me concentrer sur ce que dit mon interlocuteur, je prête attention à mon commentaire interne, à la réponse que je souhaite apporter par exemple ?

À quels moments êtes-vous en écoute factuelle ?
Dans quelles situations, je cesse de m'écouter pour écouter l'autre, m'ouvrir à ce qui est dit? À quels moments je prête attention aux surprises, à l'inattendu ou aux faits les plus intéressants ? À quels moments je suis curieux de ce que l'autre dit ?

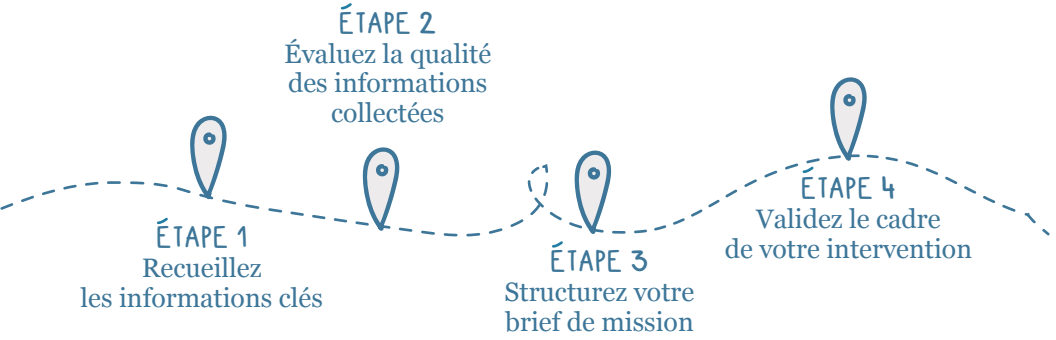
À quels moments êtes-vous en écoute empathique ?
Dans quelles situations mon écoute se déporte de moi-même vers l'autre et je me mets à la place de l'autre ? Qu'est-ce qui, chez l'autre, suscite mon intérêt profond et déclenche un mouvement d'appréciation ? Une pensée typique de ce niveau d'écoute est la suivante : "Je ne suis pas forcément d'accord, mais je vois comment vous voyez la situation".

À quels moments êtes-vous en écoute générative ?
Dans quelles situations, mon écoute s'ouvre à l'inconnu, à l'émergent ?

Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - séquence de qualification entre participants

LA PHASE DE QUALIFICATION PAS À PAS

À présent que vous avez développé vos capacités de questionnement et d'écoute, nous vous invitons à plonger dans les étapes concrètes de la phase de qualification :



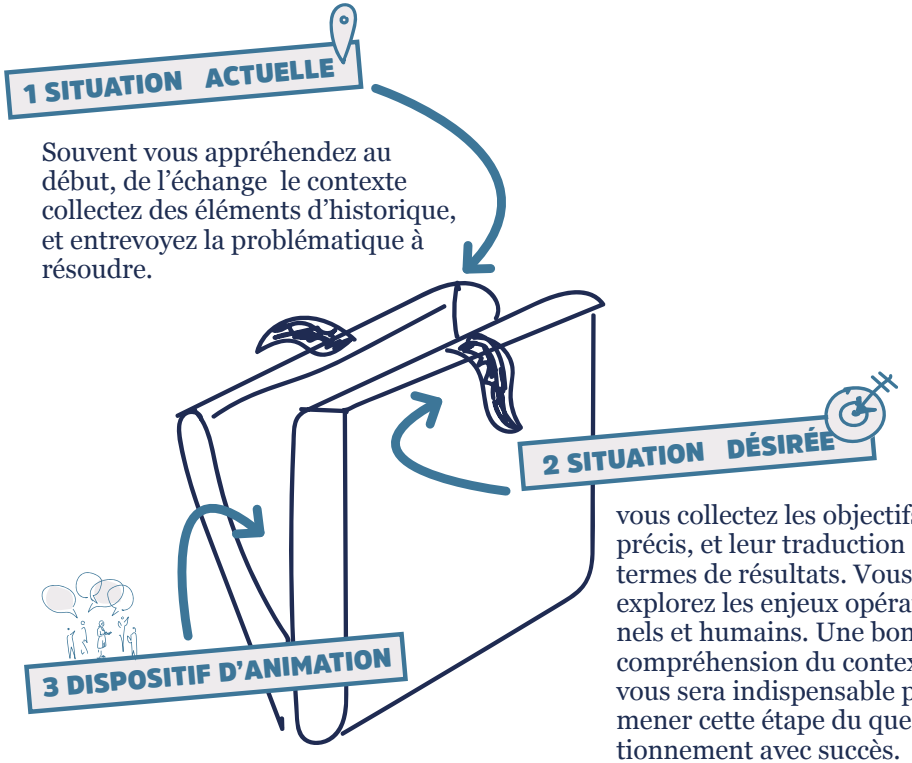
ÉTAPE 1
RECUEILLEZ LES INFORMATIONS CLÉS

Vous allez explorer ici les différents types d'informations à collecter au cours de vos échanges avec le commanditaire et, le cas échéant, avec d'autres parties prenantes.

Des éléments de contexte au dispositif d'animation, vous serez amené à rassembler une quantité importante d'informations et données utiles à la conception de votre dispositif. Il est utile de structurer leur collecte, pour plusieurs raisons :

- faciliter leur incubation à la suite de la rencontre
- vous assurer de laisser le moins d'angles morts possible
- vous sécuriser dans la conduite des échanges avec le commanditaire et les participants.

Nous vous proposons ainsi de structurer votre questionnement en trois grandes étapes :



Souvent vous appréhendez au début, de l'échange le contexte collectez des éléments d'historique, et entrevoyez la problématique à résoudre.

vous collectez les objectifs précis, et leur traduction en termes de résultats. Vous y explorez les enjeux opérationnels et humains. Une bonne compréhension du contexte vous sera indispensable pour mener cette étape du questionnement avec succès.

vous traduisez concrètement les objectifs en modalités d'intervention. Le dispositif vous permet notamment de rentrer dans le détail de la logistique, du profil des participants, des dynamiques interpersonnelles et des éventuels risques à pallier.

Cette structure de questionnement vous aidera à mener votre échange de qualification en douceur, tout en vous assurant de collecter les informations clés.

Avant de vous lancer, notez que les questions proposées ci-après font office d'exemples et sont principalement tirées de notre expérience sur le terrain. Vous pouvez librement vous en inspirer dans votre questionnement, et les compléter de questions que vous aimez personnellement poser. Elles ne constituent en aucun cas une grille de questions successives à poser mécaniquement à votre interlocuteur ! À vous !

1 SITUATION ACTUELLE

Des questions pour comprendre le contexte et préciser la problématique.

Contexte

En introduction de l'échange, posez les questions qui vous permettront de comprendre avec qui vous allez collaborer et dans quel contexte vous allez intervenir. A ce stade de l'échange, concentrez-vous sur des questions factuelles, et soyez le premier garant du cadre agréable de l'échange. Parlez peu, quelques questions ouvertes suffiront bien souvent, et écoutez beaucoup !

- ☐ Quel est l'historique de l'équipe / du collectif / de l'organisation concernée ?
- ☐ Avec quel environnement / écosystème cette équipe interagit-elle ?
- ☐ Quelle est la culture de l'équipe / du collectif / de l'organisation ? Combien sont-ils ? Quels sont les métiers ?
- ☐ L'équipe / le collectif / l'organisation a-t-elle déjà pris part à des démarches participatives / collaboratives ? Si oui, lesquelles ?
- ☐ Quels enjeux le collectif rencontre-t-il actuellement ?
- ☐ Y a-t-il des équipes dispersées géographiquement ?

Problématique

Une fois le contexte clarifié, vous en venez à la raison de la rencontre : la problématique clé que votre commanditaire souhaite résoudre avec les participants. Et c'est là que les choses se corsent ! Il n'est pas aisé de formuler spontanément une bonne problématique. Votre commanditaire n'échappe pas à la règle, vous non plus si vous êtes dans la posture du manager-facilitateur. Il est souvent nécessaire de creuser les raisons profondes pour lesquelles votre interlocuteur fait appel à vous.

- ☐ Quelle est la problématique prioritaire à résoudre au cours de ce projet de facilitation ?
- ☐ En quoi la facilitation est-elle le meilleur moyen de résoudre cette problématique ? (corollaire de cette question : pourquoi cette problématique mérite-t-elle d'être traitée sous un angle participatif / collaboratif ?)
- ☐ Qu'est-ce que l'équipe a déjà essayé pour résoudre cette problématique ? Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ?

Prenons un exemple fictif :

la responsable d'une équipe de 10 personnes souhaite faire appel à vous pour créer de l'engagement chez les collaborateurs. Si vous vous en tenez à cette problématique très large, il vous sera difficile de concevoir une rencontre collaborative personnalisée, et donc pertinente aux yeux des participants. Il vous faut donc creuser le sujet. Pourquoi le sujet de l'engagement est-il clé pour elle ? 3 membres de l'équipe montrent aujourd'hui des signes de démotivation. Pourquoi ? L'équipe dépend en réalité d'une direction, récemment restructurée, et qui a revu les objectifs opérationnels de l'équipe. Certaines responsabilités portées par ces 3 personnes ne sont désormais plus vues comme prioritaires. La problématique initiale peut donc être spécifiée, et être reformulée de la façon suivante : "Comment redéfinir des rôles et responsabilités porteurs de sens pour les membres de l'équipe dans le cadre de la redéfinition de ses objectifs ?".

2 SITUATION DÉSIRÉE

Des questions pour collecter des objectifs précis et les traduire en résultats attendus.

Dans cette seconde partie d'échange, projetez votre interlocuteur dans le succès futur, et aidez-le à remonter le fil du temps* ! Il est en effet plus aisé de partir d'une situation future heureuse, de la décrire et d'expliquer les raisons du succès, que de débuter d'une situation présente pour bâtir le futur. La rencontre collaborative a porté ses fruits et dépassé les espérances. Commencez donc par demander à votre interlocuteur de décrire ce futur heureux. Pour entrer dans le détail, vous pouvez alors questionner ce dernier sur les éléments suivants :

Objectifs

- ☐ En vous projetant dans ce futur : quels sont les objectifs auxquels vous avez répondu ?
- ☐ En quoi ces objectifs concernent-ils directement le collectif engagé dans cette rencontre ?

Rq : Assurez-vous ici de collecter des objectifs aussi "**SMART**" (**S**pécifique, **M**esurable, **A**cceptable et ambitieux, **R**éaliste et **T**emporel) que possible. Vous pouvez collecter deux types d'objectifs :

- **Des objectifs opérationnels :** ils répondent aux besoins opérationnels d'une équipe (des rôles et une gouvernance définis et suivis, une productivité améliorée de x points, etc.)

- **Des objectifs managériaux :** ils répondent à des besoins humains (une meilleure cohésion au sein de l'équipe, une meilleure atmosphère de travail, un niveau d'engagement plus important, etc).

**Démarche inspirée de la méthode Remember the future, couramment utilisée en facilitation pour projeter des collectifs dans un succès futur.*

Résultats

Les résultats décrivent, quant à eux, les conséquences de l'atteinte de ces objectifs sur le collectif :

- ☐ Quel est l'impact obtenu ? sur l'équipe ? sur d'autres parties prenantes ?
- ☐ Quels sont les indicateurs objectifs (idéalement mesurables) qui permettent de valider l'atteinte de ces résultats ?

Livrables

- ☐ Avec quels livrables souhaitez-vous repartir de la rencontre ?
- ☐ Comment ces livrables seront-ils utilisés à la suite de l'atelier pour atteindre le résultat attendu ?
- ☐ Qu'est-ce qui peut être réalisé de façon asynchrone, avant ou après l'atelier, pour optimiser le temps en atelier ?
- ☐ Comment assurer le suivi des livrables après la rencontre ?

La réponse à ces questions définira le mode décisionnel - participatif ou collaboratif - dans lequel votre intervention s'inscrira.

Libre à vous bien entendu de suivre cette méthode et de projeter votre interlocuteur dans le succès futur. Si vous choisissez cette option, veillez à ne poser que des questions au passé pour maintenir le commanditaire dans un état de projection.
Ex : "Quels résultats avez-vous obtenus ?" plutôt que "Quels résultats voulez-vous obtenir ?"

3 DISPOSITIF D'ANIMATION

Des questions d'ordre opérationnel pour vous aider dans la conception pratique de l'atelier et éviter les angles morts.

Une fois le contexte et la situation future désirée clarifiés, passez à la dernière étape de cet échange : le dispositif d'animation. De nombreuses informations utiles doivent y être collectées, parmi lesquelles :

Parties prenantes

- ☐ Les participants : qui sont-ils ? quels sont leurs profils ? leurs métiers ? Se connaissent-ils ? sont-ils aguerris/initiés aux approches participatives et/ou collaboratives ?
- ☐ Les autres parties prenantes : qui est le commanditaire ? Y a-t-il un sponsor différent du commanditaire ? S'il y a plusieurs sponsors / commanditaires, sont-ils alignés dans leurs demandes ? Qui doit être présent ? Quelles personnes ou groupes de personnes seront impactés par la démarche ? quels individus externes à l'équipe pourraient apporter de la valeur à la démarche et pourquoi ?

FOCUS - FACILITATION À DISTANCE

- ☐ Quelle est la "maturité digitale" des participants ?
- ☐ Quel est l'emplacement géographique des participants ?
- ☐ Y a-t-il un décalage horaire à prendre en compte ?
- ☐ Les participants sont-ils équipés (ordinateur, casque, webcam, etc.) pour une rencontre à distance ?

Logistique

- ☐ **Temps :** quel temps le commanditaire est-il prêt à accorder à la rencontre collaborative ? (la réponse à cette question dépend en partie des résultats attendus, et vous pouvez ici jouer un rôle de conseil) Quel est le temps alloué à la préparation ? Quel est le suivi à prévoir (nature et fréquence) ?
- ☐ **Lieu :** où la rencontre se tiendra-t-elle ? Essayez ici d'obtenir le plus de détails possible sur le lieu d'intervention : y a-t-il des chaises et des tables ? Sont-elles amovibles ? Quelle est la superficie de la salle (pour une rencontre collaborative, on compte en général 5m2 par participant au minimum, soit bien plus que pour une réunion classique !) ? Quel matériel est disponible sur place (paperboards, tableaux blancs, vidéoprojecteur, crayons) ? Quelle est la surface murale disponible dans la salle ? Y a-t-il des contraintes associées ? etc.
- ☐ **Matériel :** quel est le matériel nécessaire ?
- ☐ **Budget :** doit-on prévoir un budget pour les ressources et le matériel ?

FOCUS - FACILITATION À DISTANCE

- ☐ Quels sont les outils digitaux (visio, collaboratif, etc.) dont nous disposons ?
- ☐ Est-ce que tous les participants peuvent bien accéder à ces outils ?
- ☐ Est-ce que tous les participants savent comment utiliser les outils ?
- ☐ Existe-t-il des contraintes matérielles ou logicielles pouvant affecter l'expérience d'un participant ? (qualité de connexion, performance de l'ordinateur, etc.)

Points d'attention

- ☐ Les participants sont-ils tous volontaires ? Le mode de travail collaboratif est-il installé dans l'équipe pour permettre l'expression et la prise d'initiative ?

- ☐ Quelles relations les participants entretiennent-ils ? Y a-t-il des comportements difficiles qu'il faut anticiper ?

- ☐ De manière générale, qu'est-ce qui pourrait à votre sens, faire échouer la rencontre ?

QUESTIONS BONUS ★

MOI FACILITATEUR, FACILITATRICE

Des questions à vous poser à vous-même pour savoir si vous êtes la personne de la situation.

Avant de vous engager dans une mission, nous vous invitons vivement à évaluer la situation à tête reposée, et à vous poser quelques questions pour vous assurer de la pertinence de votre intervention :

Comment vous sentez-vous dans la relation établie avec le commanditaire ?

Il existe à peu près autant de styles de facilitation que de facilitateurs en activité. Certains facilitateurs privilégieront une approche pragmatique, centrée sur l'atteinte de résultats et la production de livrables, d'autres privilégieront une approche par le jeu, d'autres intégreront des pratiques artistiques, etc. Vous construirez progressivement votre propre approche de la facilitation, qui trouvera un écho immédiat chez certains commanditaires, et chez d'autres non. Rassurez-vous, c'est parfaitement normal, et la réciproque est vraie : vous nouerez parfois une relation naturelle immédiate avec votre interlocuteur, ou pourrez éprouver les plus grandes difficultés à vous connecter à l'autre. L'essentiel est ici pour vous de prendre le recul suffisant pour être capable de juger de l'alignement des intentions. Ce point est essentiel pour sécuriser le dispositif, et soumis à votre jugement personnel : certaines composantes ne peuvent être objectivées en facilitation, c'est ce qui fait la beauté de ce métier.

Que vous dit votre cœur ?

La facilitation demande de mettre toute son énergie au service de l'autre, du collectif. Pour y parvenir, il est important que vous vous sentiez en phase avec la problématique à résoudre. Quel écho fait-elle chez vous ? Quelles motivations en retirez-vous ? La réponse à ces questions vous permettra d'évaluer si vous êtes bien la bonne personne... ou si un autre facilitateur serait finalement plus pertinent.

ÉTAPE 2

ÉVALUEZ LA QUALITÉ DES INFORMATIONS COLLECTÉES

Après un ou plusieurs échanges de qualification, vous disposerez de nombreuses informations précieuses. Certaines pourraient pourtant encore manquer, pour différentes raisons :

- Certains sujets ont été insuffisamment creusés ;
- Le commanditaire a omis de partager certaines informations clés ;
- La discussion a principalement porté sur l'événement et moins sur les suites qui y seront données ;
- etc.

Les questions qui suivent vous aideront à évaluer la qualité et l'exhaustivité des informations collectées;

☐ **La problématique identifiée est-elle bien réelle, propre au collectif et prioritaire ?**
Une rencontre collaborative exige la présence et l'engagement d'un groupe d'individus autour d'un enjeu commun. Assurez-vous que tous les membres du collectif se sentent personnellement concernés par la problématique du jour. Si ce n'est pas le cas, challengez, affinez la problématique au contact du commanditaire du projet.

☐ **Les objectifs opérationnels et humains / managériaux sont-ils spécifiques ?**
Demandez-vous en particulier si les objectifs sont ou non sujets à interprétation. Si c'est le cas, reprécisez les objectifs avec le commanditaire.

☐ **Les livrables attendus sont-ils spécifiques ?**
Qu'est-il attendu du groupe dans la démarche ? Comment les livrables produits au cours de la rencontre seront-ils utilisés par la suite, et par qui ? Les réponses à ces questions doivent être claires pour vous à ce stade. À défaut, nous vous invitons à questionner à nouveau le commanditaire du projet.

☐ **Le mode décisionnel privilégié est-il clair ?**
Quelle sera la posture du commanditaire suite aux rencontres que vous animerez ? Comment les participants seront-ils responsabilisés à la suite des ateliers ?

☐ **Les suites de la rencontre collaborative sont-elles précisées ?**
Que sera-t-il fait des livrables produits au cours du ou des ateliers que vous aurez animés ? Il est fondamental que vous puissiez répondre clairement à cette question : elle conditionnera la façon dont vous et, le cas échéant, le commanditaire communiquerez sur le sens de la démarche.

En fonction des réponses à ces questions, vous pourrez si besoin solliciter un nouvel échange avec le commanditaire et/ou les participants.

En complément de ces questions, nous vous invitons vivement à présenter le brief de votre mission à un collègue facilitateur : par les questions de clarification qui vous seront alors posées, vous identifierez aisément les informations manquantes.

ÉTAPE 3

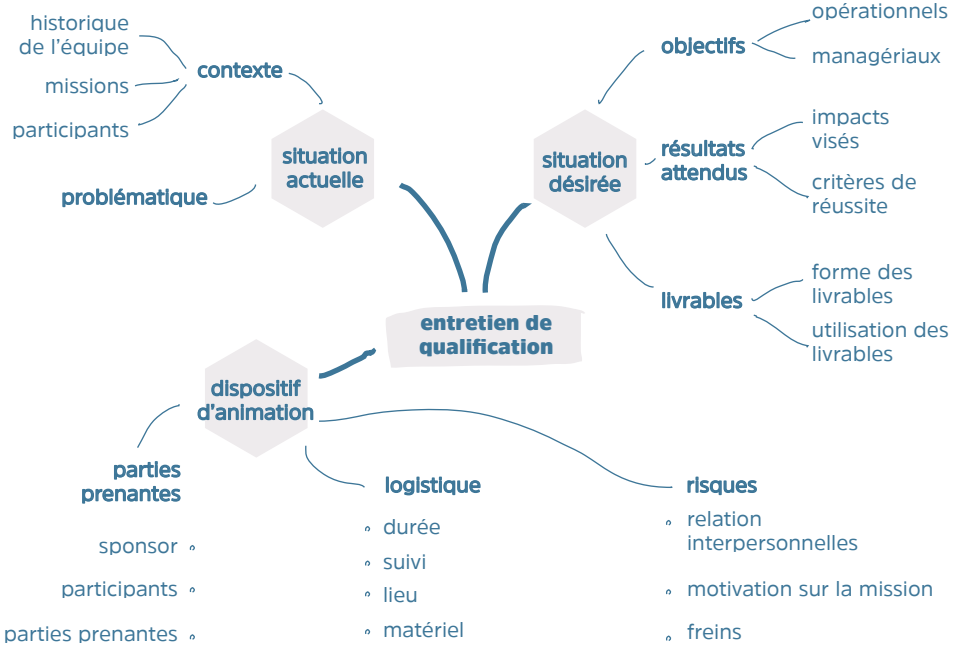
STRUCTUREZ VOTRE BRIEF DE MISSION

Une fois un niveau satisfaisant d'information atteint, et avant de valider votre intervention avec le commanditaire si vous êtes externe au collectif accompagné, structurez les informations pour les rendre intelligibles et vous assurer une fois de plus de ne pas avoir de "trou dans la raquette". C'est ce que l'on appelle couramment un brief de mission, c'est-à-dire une représentation structurée des informations nécessaires à la réalisation de votre mission de facilitation.

Vous pouvez formaliser le brief de votre mission à venir de différentes façons. Inspirez-vous des exemples ci-dessous pour trouver la manière de faire qui vous correspond le mieux !

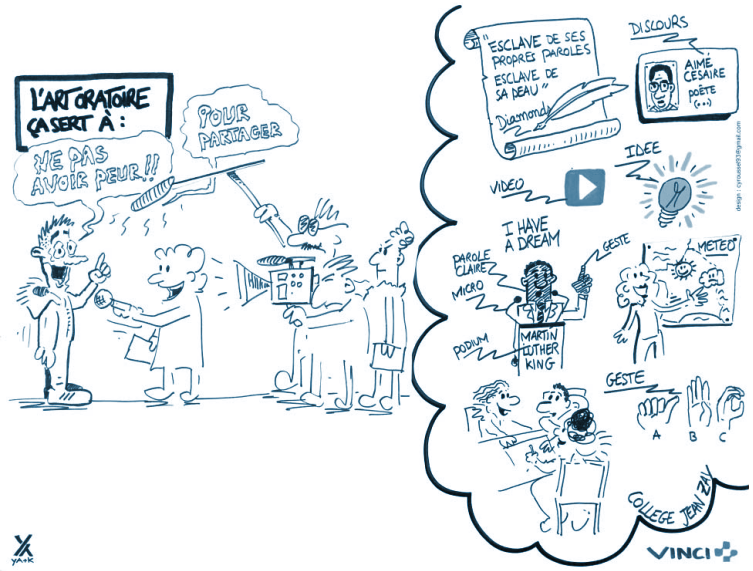
La carte mentale

Couramment utilisée au cours d'ateliers collaboratifs, la carte mentale permet de transmettre très rapidement une vision organisée d'un sujet. Définissez vos catégories, puis associez-y les informations clés. En voici un exemple :



La représentation visuelle (ou facilitation graphique)

Notre cerveau retient plus facilement une représentation mêlant texte et éléments visuels. La facilitation graphique, en plus de vous connecter à vos talents créatifs de dessinateur, vous permettra de synthétiser une situation parfois complexe. Vous en trouverez un exemple ci-dessous. Si vous souhaitez vous initier à cette pratique, qui vous sera utile à de nombreuses occasions en facilitation, nous vous recommandons vivement la lecture du livre : *Visual thinking, la méthode qui révolutionne vos idées : sketchnoting, scribing, facilitation graphique pour tous*, de Willemien Brand.



Le canevas

Proche de la carte mentale, le canevas page suivante vous permettra d'organiser les différentes informations collectées, dans un ordre identique à celui proposé précédemment :

1 SITUATION ACTUELLE

contexte

problématique

2 SITUATION DÉSIRÉE

objectifs

résultats attendus

livrables

3 DISPOSITIF D'ANIMATION

parties prenantes

logistique

risques

NOTES À MOI-MÊME

ÉTAPE 4
VALIDEZ LE CADRE DE VOTRE INTERVENTION

Vous arrivez presque à la fin de la phase de qualification. Pour pouvoir initier la conception de la rencontre collaborative, il vous faudra valider certains éléments clés avec le commanditaire de la mission.

Nous vous invitons en particulier à valider les éléments suivants :

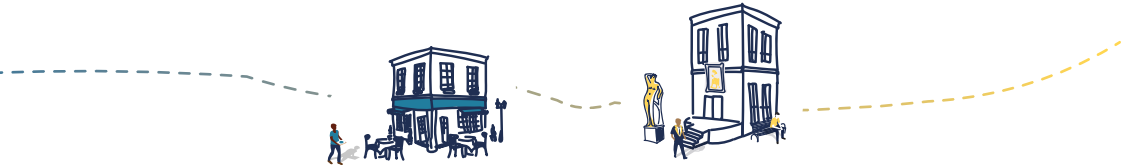
- ☐ **La problématique**
- ☐ **Les objectifs opérationnels et managériaux**
- ☐ **Les livrables attendus**
- ☐ **Le mode décisionnel privilégié**
- ☐ **Les suites de la rencontre collaborative**
- ☐ **Les éléments logistiques**

Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - Le set de table canevas de qualification

Bravo, vous êtes arrivé au terme de cette première étape clé !

Nous espérons que vous avez apprécié vous balader dans ce quartier et que votre pause au café L'Empathique vous a revigoré !

Maintenant que vous avez noué une relation de confiance avec votre commanditaire, recueilli les informations clés et validé votre cadre d'intervention, direction le quartier de la Conception où vous pourrez exprimer vos talents créatifs pour élaborer votre déroulé !



NOTES À MOI-MÊME

Avant de rejoindre le prochain quartier, nous vous invitons à prendre votre stylo et à répondre aux questions suivantes. Cela vous permettra d'ancrer vos souvenirs, au fur et à mesure de votre voyage :

Qu'avez-vous appris lors de votre visite dans ce premier quartier de Facilitation City ?

Que pourriez-vous essayer dès demain dans votre propre environnement professionnel et/ou personnel ?

L'encyclopédie des Questions Positives de Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, David L. Cooperrider et Brian Kaplin, à télécharger en format pdf sur Research Gate.

Théorie U, l'essentiel, Otto Scharmer, Editions Yves Michel, 2018

Visual thinking: La méthode qui révolutionne vos idées: sketchnoting, scribing, facilitation graphique pour tous, Willemien Brand, Vuibert, 2020

Canevas de la qualification de YA+K

tous les liens ici

QUARTIER DE LA CONCEPTION

2

- Bienvenue dans le quartier 80
- La Conception en un clin d'oeil 82
- Quelques conseils avant de démarrer 85
- Comment créer sa bibliothèque de ressources de facilitation ? 88
- La phase de conception pas à pas 97
- Fin de la visite du quartier et sources 136

Crédit photos / oeuvres :
- Lola - Pinterest
- L'Écoute - Miller - 1986
- La Cathédrale - Rodin - 1908

Bienvenue dans le quartier de la Conception ! Dans le quartier précédent, vous avez noué une relation de confiance avec votre commanditaire et vous avez clarifié les objectifs et les livrables attendus ainsi que votre cadre d'intervention. Avec toutes ces données d'entrée, vous êtes désormais prêt pour élaborer, tel un architecte ou un designer, le déroulé de la rencontre collaborative.

Pour cela, direction le Musée de la Créa, haut lieu de la coopération où les facilitateurs et facilitatrices du monde entier viennent s'inspirer pour séquencer leurs déroulés et sélectionner les méthodes, outils et techniques les plus adaptés aux objectifs identifiés lors de la qualification. Car bien qu'il existe une structure type commune à presque tous les ateliers, chaque déroulé est unique, conçu spécifiquement pour un collectif singulier, à un instant et dans un environnement donné.

Profitez de votre visite pour échanger avec d'autres facilitateurs et facilitatrices : leurs feedbacks vous aideront à bonifier votre déroulé. Car, vous le comprendrez très vite, la conception d'un déroulé collaboratif est une démarche itérative : ébaucher une première version, laisser incuber, y revenir un peu plus tard après avoir sollicité l'avis de pairs, sans oublier d'impliquer le commanditaire tout au long du processus : voilà le secret des bons déroulés ! Mais pour lâcher la pression tout de suite, gardez à l'esprit que le déroulé parfait n'existe pas. Il s'agit de trouver un parcours qui soit à la fois pertinent par rapport aux enjeux identifiés et que vous vous sentez à l'aise d'animer.

Ce chapitre est structuré en 3 parties qui vous guideront dans la construction d'un déroulé cohérent pour aider le groupe à atteindre les objectifs définis lors de la phase de qualification. Dans la première partie, vous trouverez quelques conseils pour appréhender cette étape de votre voyage dans les meilleures conditions. Puis, dans la deuxième partie, vous découvrirez comment constituer votre propre bibliothèque de méthodes, outils et techniques de facilitation, que vous enrichirez au gré de votre pratique. Enfin, dans la troisième partie, nous vous guiderons au travers du processus d'élaboration d'un déroulé, pas à pas.

LA CONCEPTION EN UN CLIN D'OEIL

ENJEUX CLÉS DE CE QUARTIER

- Structurer un déroulé d'atelier qui permet d'atteindre les objectifs identifiés lors de la phase de qualification.
- Sélectionner ou créer les outils, techniques et méthodes adaptés aux objectifs définis lors de la phase de qualification.
- Maîtriser les "bottes secrètes" de la conception (mobiliser tête/cœur/corps, jouer avec la taille et la composition du groupe, varier les mouvements dans l'espace et le rythme, élaborer un fil rouge cohérent, etc.).
- Se constituer sa propre palette d'outils, de méthodes, de techniques et autres ressources de facilitation.
- Adopter un esprit de co-construction avec le commanditaire, les autres parties prenantes le cas échéant et d'autres facilitateurs.

PARTIES PRENANTES

- **Le facilitateur** joue un rôle d'architecte et conçoit le déroulé en co-construction avec le commanditaire et éventuellement en sollicitant l'avis de pairs.
- **Le commanditaire :** interlocuteur privilégié du facilitateur, il donne ses retours sur les différentes versions du déroulé et valide le fait que ses objectifs prioritaires sont bien pris en compte.
- **Les participants de la rencontre** peuvent être sollicités en fonction de l'enjeu de la rencontre pour donner leurs retours sur les différentes versions du déroulé.
- **Autres parties prenantes :** le cas échéant, peuvent être sollicitées pour donner un regard sur le déroulé.
- **Les autres facilitateurs** peuvent être sollicités par le facilitateur pour apporter un regard extérieur et bonifier le déroulé et l'aider à éviter les angles morts.

DURÉE

En fonction de l'objectif, de la complexité et des enjeux de la rencontre : de quelques jours à quelques mois avant la rencontre.

QUEL LIVRABLE ?

Un déroulé détaillé, séquence par séquence, avec descriptif et temps imparti pour chaque séquence.

FACILITATEUR ET COMMANDITAIRE

- Il est possible de jouer à la fois le rôle de commanditaire et de facilitateur dans cette phase de conception.
- N'hésitez pas le cas échéant à impliquer les participants dans la construction du déroulé et à solliciter un regard extérieur !

POSTURES CLÉS

Ce quartier fait appel à des postures polarisées et complémentaires :

- **CRÉATIVITÉ :** créer un déroulé qui répond aux objectifs identifiés dans la phase de qualification, transformer les contraintes logistiques (disposition de la salle, temps imparti, nombre de participants, etc.) en autant d'opportunités créatives, inventer de nouvelles manières de faire, imaginer des supports originaux, scénariser son atelier, etc.
- **CURIOSITÉ :** être à l'affut de nouvelles méthodes, techniques et outils, acquérir de nouvelles connaissances, enrichir sa palette de facilitation.
- **INTUITION :** laisser le déroulé s'imposer à soi naturellement, pressentir l'impact de tel ou tel choix de conception sur le groupe, être à l'écoute de soi pour faire les bon choix, "sentir" si "ça va le faire" ou si "ça ne va pas le faire".
- **STRUCTURATION :** sélectionner et ordonner les différentes séquences, structurer un déroulé détaillé qui vous met en confiance pour le jour J.
- **PRAGMATISME :** faire des choix, conduire le groupe vers l'objectif en un minimum d'efforts, s'adapter à un environnement et un public donné, prévoir un plan B.
- **CO-CONSTRUCTION :** impliquer le commanditaire dans la co-construction du déroulé, co-créer avec des co-facilitateurs ou solliciter les retours de ses pairs, créer les conditions d'une atmosphère bienveillante et constructive au sein de laquelle chaque personne pourra s'exprimer, prendre des initiatives, partager et s'enrichir au contact des autres.

QUELQUES CONSEILS AVANT DE DÉMARRER

La conception consiste à traduire la problématique identifiée lors de la phase de qualification en déroulé - ou processus collaboratif - détaillé, étape par étape. Il s'agit de créer une suite de séquences qui guideront le collectif vers les objectifs visés et le livrable attendu.

Tout acte créatif est associé à un processus méthodologique rigoureux. Pour mettre vos qualités et talents au service d'une conception efficace, nous vous recommandons de suivre ces quelques conseils simples :

CONSEIL N°1 : PARTEZ DU LIVRABLE FINAL ATTENDU

Prenez l'analogie d'un alpiniste souhaitant gravir l'Everest. Son objectif est de rejoindre le camp de base sain et sauf, après avoir atteint le sommet. Pour y parvenir, il devra suivre une longue période d'acclimatation à l'altitude, réaliser des excursions de reconnaissance du terrain, passer par les camps 1 à 4 dans son ascension vers le sommet, atteindre le sommet, puis redescendre vers le camp de base, en récupérant sur sa route le matériel utilisé. Dans son parcours, il devra faire face aux aléas climatiques et à un terrain mouvant, et adaptera au mieux le rythme de son ascension à celui de ses compagnons de cordée.

Le processus de conception d'un atelier d'intelligence collective est assez similaire : vous débutez avec en tête le livrable final à atteindre, puis construisez des séquences et les ordonnez de façon cohérente. Elles permettront au groupe, en produisant des livrables intermédiaires, de se diriger progressivement vers le livrable final. En tant que facilitateur, vous garderez enfin à l'esprit que ces séquences pourront demander à être adaptées le jour J, face à des aléas ou à la façon dont le groupe réagit.

CONSEIL N°2 : RESPECTEZ UN PRINCIPE D'ITÉRATION

Comme tout processus créatif, la conception d'un atelier vous demandera souvent de revenir sur ce que vous avez créé, et c'est parfaitement normal : la conception vous invite à des temps d'incubation et de prise de recul, et à adapter votre processus aux retours et questions qui émergeront en chemin.

Imaginez maintenant que vous conceviez immédiatement un atelier de façon très détaillée, en y dédiant un temps conséquent. Comment réagiriez-vous à des suggestions de modifications certes pertinentes, mais qui vous obligent à retravailler un déroulé déjà approfondi ? Il vous sera bien plus facile de revenir en arrière si vous avez produit une première version d'agenda que vous étoffez pas à pas. En procédant de façon progressive et en vous nourrissant de retours réguliers de pairs facilitateurs, vous pouvez bénéficier de visions et perspectives complémentaires et adaptez plus aisément votre déroulé.

CONSEIL N°3 : IMPLIQUEZ LE COMMANDITAIRE

En impliquant le commanditaire dans la conception, vous pourrez (re)valider certains éléments clés :

- **les livrables :** la représentation qu'un commanditaire se fait d'un livrable peut être différente de la vôtre. En montrant des éléments visuels, vous vous assurerez de bien répondre à son besoin ;
- **le ton de l'atelier :** utilisez-vous l'humour, le jeu, ou privilégiez-vous une atmosphère sérieuse ? Le ton choisi est-il adapté à la situation ?

Un bénéfice indirect se cache également derrière l'implication active du commanditaire : en étant transparent sur les dynamiques collaboratives du dispositif, vous pourriez lui faire prendre goût aux principes associés à l'intelligence collective. C'est d'autant plus important lorsque vous poursuivez l'objectif d'encourager les pratiques collaboratives au sein d'un groupe, et de contribuer ainsi à la transformation des modes de travail dans l'organisation.

CONSEIL N°4 : ÉCOUTEZ-VOUS !

Votre personnalité et votre vécu joueront un rôle très important dans cette phase de conception : vous vous nourrirez bien sûr d'apports extérieurs, puis utiliserez ceux en phase avec votre style de facilitation, vos valeurs, vos principes personnels.

Le rythme que vous imprimerez par ailleurs au cours de cette phase est fondamentalement personnel : vous devrez être en capacité d'identifier les moments où une prise de recul est nécessaire, ou à l'inverse ceux vous invitant à une production intense. Sachez ainsi observer les conditions dans lesquelles vous êtes le plus créatif ou le plus productif.

COMMENT CRÉER SA BIBLIOTHÈQUE DE RESSOURCES DE FACILITATION ?

La conception d'un déroulé collaboratif requiert la connaissance de méthodes, outils et techniques d'animation de groupe variés. Vous trouverez dans cette partie de quoi démarrer votre "terreau créatif" de facilitation. Mais avant, clarifions quelques définitions !

MÉTHODES, TECHNIQUES, OUTILS, LIVRABLES… QUELLES DIFFÉRENCES ?

Dans son livre *Devenir Facilitateur*, Jean-Philippe Poupard propose de distinguer les méthodes des techniques et des outils :

Les outils
désignent un support à utiliser au cours de la rencontre, comme une grille d'analyse (diagramme de causes et effets, analyse pour et contre), une matrice de décision (SWOT) ou encore un modèle visuel (une forme géométrique, une métaphore visuelle comme le speedboat par exemple, etc.). Les éléments matériels (post-it, feuilles blanches, gommettes, etc.) sont aussi à ranger dans la catégorie des outils, tout comme les outils numériques.

Les techniques
désignent les façons d'utiliser les outils. Autrement dit, les manières d'animer un groupe autour de ces outils. Par exemple, faire travailler les participants individuellement ou en sous-groupes ; leur demander d'employer le dessin, la couleur ; choisir une certaine manière de faire voter un groupe, etc. Les techniques permettent de faire vivre les outils.

Les méthodes
désignent un déroulé, étape par étape, combinant ensemble et enchaînant plusieurs fois outils et techniques au service d'un objectif. Chaque étape d'une méthode comporte une question, une consigne, un temps imparti pour l'exécuter, des outils, une technique, etc.

Les livrables
Enfin, chez YA+K, nous appelons "livrables" la matière que le groupe produit au cours d'une séquence. Les méthodes, techniques et outils employés ont vocation à faciliter la production collective de ces livrables.

CONSTITUEZ VOTRE "TERREAU CRÉATIF" DE FACILITATION

Pour développer vos talents créatifs, nous vous invitons à vous constituer une réserve personnelle de méthodes, d'outils, de techniques et surtout d'expériences, et vous entraîner régulièrement à les mettre en pratique ! Ce sera votre "terreau créatif" (voir encadré "Le saviez-vous ?") et votre mission, si vous l'acceptez, sera de l'alimenter tout au long de votre vie de facilitateur !

LE SAVIEZ-VOUS ?

LE COMPOST CRÉATIF

Neil Gaiman est l'un des auteurs de romans de fantaisie et de scénarios de bande dessinée les plus prolifiques de sa génération. Lorsque, dans le master class qu'il a réalisée sur le site éponyme, Neil évoque ses sources d'inspiration, il introduit le principe de compost créatif : il se laisse bien souvent aller à la rêverie, se plonge dans de nouvelles idées, s'ouvre à de nouvelles pratiques. Pour mémoriser ces idées, il s'assure de les noter dans un carnet qu'il garde toujours précieusement avec lui. L'ensemble de ces idées forme son "compost créatif". L'image est évocatrice, les idées lui sont rarement utiles au moment-même où il les capture. Il ne sait d'ailleurs pas si elles le seront un jour. Surtout, une idée nouvelle est le résultat d'une association d'idées capturées par le passé, qui ressurgissent dans un moment de pure créativité. Bien évidemment, plus son compost créatif est fourni, et plus il se donne de chances de vivre de tels moments. Et le compost diminuant en volume avec le temps, il lui est nécessaire de l'alimenter continuellement…

EXPLOREZ DIFFÉRENTES SOURCES DE CONNAISSANCES

Il serait impossible de recenser dans ce guide l'ensemble des méthodes d'intelligence collective existantes, tant ces dernières sont nombreuses et s'enrichissent quotidiennement. Heureusement, la plupart de ces ressources sont facilement accessibles, à travers des livres, livres blancs, sites Web ou encore blogs de facilitateurs. Inspirez-vous des ressources qui suivent et complétez-les avec vos propres découvertes pour démarrer votre compost créatif !

Surfez sur le net

Sur le site internet de YA+K (www.yaplusk.fr), nous partageons nos ressources de facilitation. Vous y trouverez des méthodes, des outils directement téléchargeables, imprimables et utilisables, des vidéos introduisant de nouvelles méthodes, des témoignages audio de facilitateurs, etc.

Le site Session Lab (www.sessionlab.com/library) propose sans doute la bibliothèque open source la plus riche à ce jour avec plus de 800 méthodes et techniques de facilitation en libre accès, et un outil de recherche performant. Disponible en anglais uniquement.

D'autres sites vous présenteront de nombreuses méthodes d'intelligence collective, parmi lesquels :

atelier-collaboratif.com : ce site propose une ergonomie simple de recherche de méthodes par objectif (résoudre un problème, construire une vision, etc.).

ressources.mieux-apprendre.com : une formidable source de jeux collaboratifs qui amèneront de l'interactivité à vos ateliers. L'auteur de ces jeux, Thiagi, est un inventeur d'activités interactives mondialement reconnu.

www.presencing.org/resource/tools : sur le site du Presencing Insitute, on peut retrouver toutes les méthodes et outils de la Théorie U, une méthodologie d'accompagnement du changement, centrée sur l'humain. Certaines fiches sont traduites en français.

Centre des pratiques de la coopération : un guide complet proposant des méthodes d'ateliers créatifs.

www.klap.io/ideation-9-exercices-indispensables/ : article recensant 9 méthodes d'idéation complémentaires.

liberatingstructures.fr : une bibliothèque de 30 outils et méthodes pour développer la créativité et l'innovation avec des groupes de toute taille (disponible aussi sous forme d'application mobile téléchargeable sur l'app store et Google Play).

Plongez-vous dans les livres

Vous trouverez dans les livres et ebooks des sources intarissables d'inspiration. Des ouvrages introduisant un nouveau courant de pensée aux livres méthodologiques catégorisant un nombre important de méthodes, libre à vous de vous plonger dans ceux qui répondront le mieux à vos objectifs et envies du moment. Voici une liste non exhaustive des livres qui peuplent notre bibliothèque chez YA+K :

Livres "catalogue de méthodes et outils"

Des livres qui proposent des sélections de méthodes et outils, avec parfois des déroulés presque prêts à l'emploi. Des lectures idéales pour oser se lancer !

Passez en mode workshop, de Jean-Michel Moutot et David Autissier. Ouvrage généraliste introduisant de nombreuses méthodes collaboratives.

Gamestorming : Jouer pour innover. Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers, de Sunni Brown, Dave Gray, James Macanufo. Un recueil de méthodologies pratiques par le jeu.

Bâtir une organisation collaborative : Activez les leviers de la transformation ! de Robert Collart et Michal Benedik. Un ouvrage centré sur l'organisation collaborative et les postures à adopter pour construire des organisations collaboratives.

Faciliter le travail en équipe : 21 activités pour libérer l'intelligence collective de vos collaborateurs, de Bruno Hourst. Ouvrage proposant une approche du travail en équipe centrée sur la ludo-pédagogie, s'appuyant sur les jeux de Thiagi.

Management et intelligence collective, 60 méthodes et exercices, de Denis Cristol et Cécile Joly

La bible du Team-Building, 55 fiches pour développer la performance des équipes, de Arnaud Tonnelé. Avec des déroulés détaillés "prêts à l'emploi".

Le guide de l'organisation apprenante, *plus de 100 outils et pratiques pour développer l'intelligence collective,* coordonné par Béatrice Arnaud et Corinne Ejeil.

Livres pour approfondir des méthodes spécifiques

Parfois, vous pourrez ressentir le besoin d'approfondir une méthode en particulier. Les livres suivants sont dédiés à une méthode ou une approche spécifique. À lire en fonction de vos besoins pour professionnaliser votre pratique.

Passez au design thinking : Penser, construire et mener vos premiers ateliers de cocréation, de Yohann Lemeni, Vincent Dromer et Melissa Aldana. Excellent livre méthodologique dédié à l'animation de démarches de design thinking

Théorie U, l'essentiel de Otto Scharmer. L'ouvrage propose une approche méthodologique visant à faire émerger des futurs souhaitables.

Les six chapeaux de la réflexion, de Edward de Bono. Ouvrage de référence en créativité, introduisant le principe de pensée parallèle.

Pratique du Forum Ouvert, Un outil pour faciliter l'intelligence collective, de Harrison Owen, le créateur du Forum Ouvert. A lire absolument pour retourner aux sources du Forum Ouvert.

The World Café, Shaping Our Futures Through Conversations That Matter, de Juanita Brown, avec David Isaacs. Un livre (en anglais) écrit par les créateurs du world café, à lire pour redécouvrir l'essence et la puissance de cette méthode.

Formez-vous

Les formations sont un excellent moyen de continuer à alimenter votre compost créatif et de professionnaliser votre pratique. Là encore, l'offre est très riche. A vous de trouver la bonne formation en fonction de vos besoins et envies du moment ! Voici quand même quelques pistes à explorer.

Chez YA+K, nous avons conçu notre formation "Facilitation City" comme un tremplin pour vous aider, entre autres, à vous constituer une première boîte à outils/techniques/méthodes de facilitation.

Voici d'autres exemples de formations pour découvrir de nouvelles pratiques ou approfondir une approche spécifique :

- ***u.lab : Leading From The Emerging Future,*** du Présencing Institute. Un MOOC gratuit (en anglais) disponible sur la plateforme éducative du MIT et à suivre sur 14 semaines pour découvrir et expérimenter les outils de la Théorie U.

- ***Formation au Design Thinking*** de Klap.io pour se former à la méthodologie du Design Thinking.

Nous n'avons pas encore testé mais ces formations font partie de notre liste au père Noël :

- ***Les ateliers d'immersion aux Liberating Structures,*** pour découvrir cette bibliothèque de 30 méthodes à agencer les unes avec les autres.

- ***Les approches corporelles dans l'art de la facilitation,*** proposée par Dialogue en Intelligence Collective.

- ***Module Gouvernance participative & principes de Permaculture,*** proposé par la facilitatrice et formatrice Marine Simon sur son site adn-intelligencecollective.com, pour approfondir les outils de la gouvernance participative.

- ***Les formations aux jeux de Thiagi***, pour découvrir un ensemble de jeux, pratiques interactives imaginées par l'un des plus grands experts de la ludopédagogie.

Croisez les pratiques

D'autres pratiques pourront également alimenter votre compost créatif. Parmi elles :

- ***les pratiques artistiques :*** la danse, la musique, le théâtre, le dessin ou la peinture, l'écriture apporteront une forme originale aux moments collaboratifs que vous animerez et permettront de mobiliser les intelligences corporelles et musicales des participants et de développer leur créativité ;

- ***La formation / pédagogie :*** des talents de pédagogue vous seront bien utiles pour accompagner la progression et la prise d'autonomie du groupe ;

- ***le storytelling :*** l'art de raconter une histoire engageante est décrite comme un talent clé pour donner du sens à une démarche dans le livre From the front of the room de Dan Newman ;

- ***La scénographie :*** le déplacement dans l'espace est une composante fondamentale d'une rencontre collaborative. La scénographie y accorde une attention toute particulière.

- ***Bien d'autres pratiques,*** ou sources d'inspiration pourront être utiles à la conception d'ateliers originaux. À vous d'y apporter vos propres appétences !

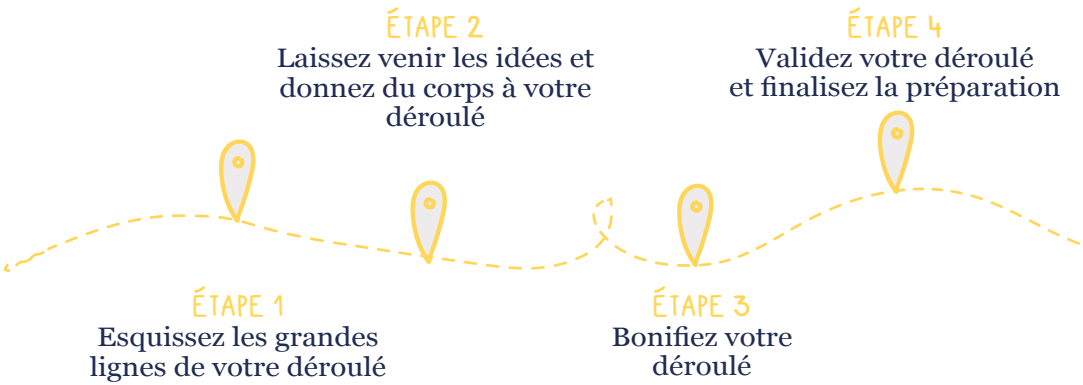
NOTES
À MOI-MÊME

Avant de continuer votre lecture, nous vous proposons ici de cartographier l'ensemble des méthodes que vous connaissez. Choisissez le format vous convenant le mieux (carte mentale, tableau Excel, fresque graphique), et recensez-y toutes les méthodes, techniques et outils que vous connaissez à ce jour. Vous pouvez également noter en face de chaque méthode le contexte et les objectifs pour lesquels vous l'avez utilisée.

En revenant régulièrement à votre cartographie des méthodes, vous structurerez ainsi petit à petit votre bibliothèque de facilitation !

LA PHASE DE CONCEPTION PAS À PAS

Dans cette partie, nous partageons notre façon de concevoir nos ateliers, chez YA+K.
Après avoir pris connaissance des étapes clés d'un atelier à avoir en tête pour concevoir votre déroulé, nous vous proposons un pas à pas en 4 étapes :



Afin d'illustrer chaque étape, nous nous appuierons sur le cas fictif de l'association LOW, dont le brief est détaillé dans l'encadré ci-après.

EXEMPLE

L'ASSOCIATION LOW

Isabelle est Directrice de l'agence du finistère chez LOW, association chargée de promouvoir les low-tech sur le territoire. Elle aimerait prochainement faire appel à des facilitateurs pour l'animation d'un atelier.

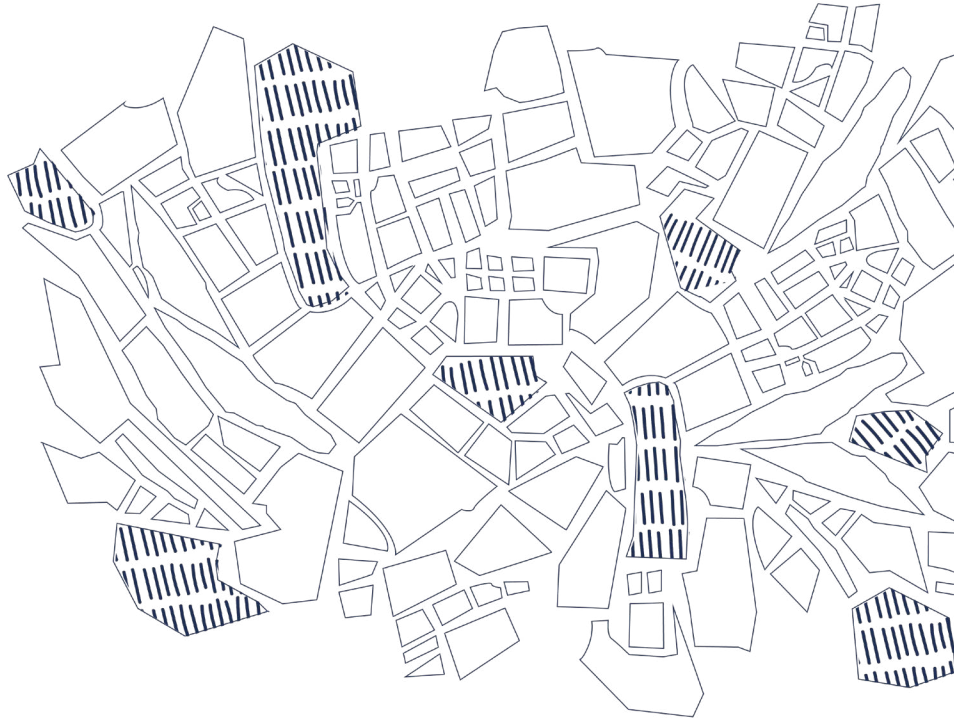
Avec son équipe, Isabelle a développé un prototype de serious game pour sensibiliser les citoyens aux solutions low-tech dans l'habitat (utiles, durables et accessibles à tous), déconstruire les idées reçues, et *in fine*, partager les bonnes pratiques pour valoriser les habitats durables.

Isabelle aimerait faire découvrir le serious game aux acteurs du territoire. Pour cela, elle aimerait réunir prochainement certains d'entre eux, pendant 2h, en présentiel.

C'est un atelier multi-acteurs. Les invitations ne sont pas encore parties mais Isabelle va inviter des élus, des acteurs du secteur de la construction et de l'immobilier, des syndicats et des chercheurs de l'université. Certains d'entre eux se connaissent déjà pour s'être croisés lors d'évènements, et se partagent ponctuellement des informations. Il serait cependant opportun de prévoir un temps pour permettre aux participants de faire connaissance, initier une intention commune et valoriser la diversité des profils présents.

L'objectif d'Isabelle est d'obtenir l'adhésion des participants et de les transformer en ambassadeurs du jeu qu'ils découvriront au cours de l'atelier. Elle souhaite qu'ils se sentent impliqués, que tout le monde soit aligné sur les messages transmis dans le jeu. Elle sera satisfaite si, à la fin de l'atelier, les participants verbalisent leur intention de promouvoir ce jeu sur le territoire. Il sera donc nécessaire d'imaginer une séquence où ils valident cette intention.
Dans le but de s'engager dans cette démarche, les participants devront, au cours de l'atelier, exprimer leurs retours sur le serious game : ce qu'ils en comprennent, ce qu'ils aiment, ce qu'ils aiment moins, ce qu'ils ne comprennent pas et surtout leurs idées d'enrichissement !

Les participants n'ont pas l'habitude des méthodes collaboratives, et sont plutôt "de la vieille école". Cela va les surprendre, ce qu'Isabelle voit d'un œil bienveillant : c'est une opportunité



d'amener de la nouveauté. Elle est très contente que l'on puisse amener du ludique, du participatif, de la bonne humeur au sein de cette communauté. Elle souhaite passer un bon moment et montrer que l'on peut collaborer sur des projets d'avenir. Seules des personnes volontaires seront présentes, et Isabelle a veillé à convier des personnes en phase avec ce type de démarche.

La salle d'animation, d'une surface de 100m², est de forme carrée et contient des tables amovibles et des chaises. Toutes les surfaces murales sont utilisables. L'ensemble du matériel devra être géré par les facilitateurs.

Ces informations sont résumées dans le canevas de qualification suivant :

1 SITUATION ACTUELLE

contexte

Avec son équipe, Isabelle a développé un prototype de serious game pour sensibiliser les citoyens aux énergies renouvelables.
Déconstruire les idées reçues, découvrir les technologies low tech qui sont utiles, durables et accessibles à tous et in fine partager les bonnes pratiques pour valoriser les habitats durables. Ils aimeraient faire découvrir et tester ce premier prototype aux acteurs du territoire.

Infos sur le prototype : La liste des 20 messages clés a été créé et 3 scénarios tests ont été imaginés. La version finale du jeu sera un jeu vidéo, mais on peut d'ores et déjà tester les 3 scénarios du jeu avec un jeu de cartes papier qui simule les mécanismes qu'on retrouvera dans le jeu vidéo.

problématique

Faire collaborer des participants d'origines diverses, ne travaillant pas ensemble habituellement, pour leur faire découvrir un serious game et les engager dans sa promotion sur le territoire.

2 SITUATION DÉSIRÉE

objectif

Obtenir l'adhésion des participants pour qu'ils soient ambassadeurs du jeu, qu'ils se sentent impliqués mais aussi pour qu'ils valident ou non que les messages clés transmis sont les bons.

Passer un bon moment, ludique et participatif, pour montrer que l'on peut collaborer sur des projets d'avenir.

résultats attendus

Des retours et enrichissements concrets du prototype.

Les participants verbalisent qu'ils sont d'accord pour promouvoir ce jeu sur le territoire (critère de réussite pour Isabelle).

livrables

Une liste de retours et enrichissements du prototype, synthétisée dans un livrable visuel permettant d'ancrer ce moment convivial.

3 DISPOSITIF D'ANIMATION

parties prenantes

Des élus, l'INRA, des chercheurs de l'université et des syndicats. Ils se connaissent peu et se croisent parfois sur d'autres événements.

17 participants.

logistique

Jeudi 25 février de 10h à 12h.

Salle modulaire privatisée à Concarneau.

risques

Les participants n'ont pas l'habitude de vivre des méthodologies collaboratives.

Les participants ne se sentent pas suffisamment engagés pour promouvoir le serious game par la suite.

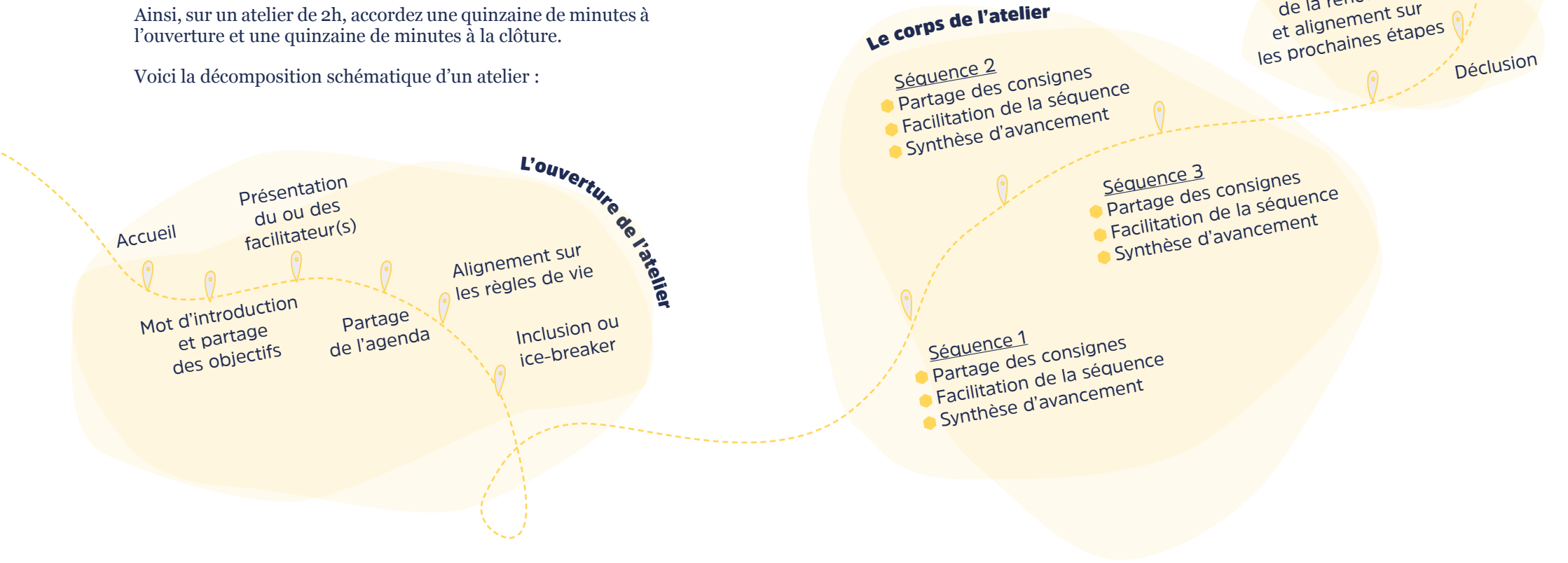
LA STRUCTURE CLÉ D'UN ATELIER À AVOIR EN TÊTE

Bien que chaque déroulé d'atelier soit différent, on peut observer une structure-type commune à presque tous les ateliers. À la manière d'une colonne vertébrale, cette structure est constituée de trois grands blocs : l'ouverture (la tête), les différentes séquences (le corps) et la clôture de l'atelier (la queue). En ce qui concerne la taille de chaque bloc, encore une fois, pas de règle scientifique ici, mais voici les ordres de grandeur des temps que vous pouvez allouer à chaque bloc en pourcentage du temps total de votre atelier :

- Ouverture (10%)
- Corps (80%)
- Clôture (10%)

Ainsi, sur un atelier de 2h, accordez une quinzaine de minutes à l'ouverture et une quinzaine de minutes à la clôture.

Voici la décomposition schématique d'un atelier :



À présent, zoomons sur chaque phase :

L'ouverture de l'atelier

L'accueil des participants

Les participants arriveront en majorité de 5 à 30 minutes avant le début de la rencontre. Nous vous recommandons d'achever la préparation de la salle suffisamment tôt pour pouvoir être disponible lorsque les premiers participants arrivent.

Allez à leur rencontre, accueillez-les, mettez-les à l'aise et commencez à créer un climat de confiance dès leur arrivée ! Rien de bien compliqué ici : munissez-vous de votre naturel, de votre sourire, ayez du café chaud et du thé à disposition, et lancez la discussion ! Ces premiers échanges déterminent en partie le ton de la rencontre, et sont garants de la convivialité et de la bienveillance des participants, entre eux et à votre égard. Cette posture vous permettra aussi de réduire votre nervosité !

Nous avons pris l'habitude de tutoyer les participants lors d'un atelier et de les appeler par leur prénom. Cela permet de créer une atmosphère conviviale sans s'attarder sur les titres ou les niveaux hiérarchiques des personnes. De manière générale, n'ayez pas peur d'apporter de la simplicité, de la gaieté et de la bonne humeur dans vos ateliers - cela n'est pas contradictoire avec le professionnalisme, d'autant qu'un climat agréable favorise la coopération !

Vous pouvez également apporter de l'originalité à cette entrée en matière, de différentes façons :

- En choisissant une ambiance sonore adaptée ;
- En créant le souvenir dès l'arrivée des participants, par exemple en utilisant un appareil photo polaroïd ;
- En éveillant la curiosité des participants : faites-leur par exemple tirer une photo, une carte au hasard, qui servira plus tard au cours de l'atelier…
- En proposant une séquence permettant aux participants de faire connaissance et/ou d'initier les échanges autour du sujet du jour.

INSPIRATION

UN BINGO GÉANT POUR CRÉER DU LIEN

En 2019, l'école Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) nous a sollicités pour animer une rencontre collaborative réunissant 150 alumni de l'école, avec pour objectif d'entretenir le réseau et de créer de nouvelles connexions. La majorité des participants ne se connaissant pas, notre premier rôle consistait à encourager l'échange et la rencontre entre les participants, avant même le lancement de l'atelier. Le Bingo géant que nous avons créé permettait aux participants d'engager des conversations autour d'informations personnelles liées au thème de la soirée (l'entrepreneuriat). Voici un lien vers cette grille Bingo, modifiable par vos soins.

Le mot d'introduction et le partage des objectifs

Un atelier débutera presque toujours par un mot d'introduction du commanditaire (ou, selon le contexte, un représentant de l'équipe projet ou la personne qui organise, le cas échéant). Cette prise de parole permet de donner du sens à la rencontre et à l'enjeu collectif rassemblant les participants. Le ton adopté, les mots utilisés, la structure de cette introduction joueront un rôle clé dans l'engagement des participants ! C'est pourquoi nous vous recommandons de proposer votre aide au commanditaire pour préparer cette prise de parole, en particulier si c'est un exercice nouveau pour lui.

Voici quelques questions que vous pouvez poser au commanditaire pour l'aider à préparer son introduction :

- Qu'est-ce qui vous tient particulièrement à cœur dans cette rencontre ?
- Quels sont les 2 à 3 messages principaux que vous tenez à faire passer au cours de cette introduction ?
- Si la problématique du jour est résolue, quels seront les bénéfices pour les participants et les parties prenantes ?

Aidez-le ensuite à structurer son intervention autour de quelques éléments d'information clés (cette intervention doit rester brève autant que possible) :

- Contexte ayant mené à l'organisation de la rencontre
- Problématique du jour
- Pertinence de faire collaborer les participants invités à la rencontre
- Livrables à produire et utilisation de ces livrables a posteriori
- Mode décisionnel privilégié (collaboratif ou participatif)

Si votre commanditaire le demande, ou si vous vous sentez à l'aise pour le proposer, vous pouvez enfin réaliser une répétition de cette introduction avant le jour J.

La présentation du ou des facilitateur(s)

Il se peut que certains participants découvrent le rôle de facilitateur lors de l'atelier. Profitez de l'introduction pour vous présenter en quelques mots. Par exemple : "Je suis facilitatrice et mon rôle va être de vous accompagner pour atteindre votre objectif en restant neutre sur le contenu mais en vous conduisant au travers des différentes étapes de cet atelier." N'hésitez pas à ajouter quelques mots sur ce qui vous anime dans ce rôle ou à partager une anecdote personnelle en lien avec le thème de l'atelier; tout en restant simple et concis. Cela vous permettra de créer du lien avec les participants !

Le partage de l'agenda

Pour sécuriser les participants et leur donner de la visibilité sur le chemin qu'ils vont parcourir, introduisez les grands temps de la rencontre (séquences principales et livrables à produire) sans rentrer dans le détail mais en permettant aux participants de cerner le fil rouge. N'oubliez pas de partager les principales informations logistiques associées à la rencontre (l'heure de fin, les pauses, etc.).

Enfin, profitez-en pour demander aux participants s'ils ont des contraintes horaires afin de vous coordonner avec eux et de les mettre en confiance. Rappelez-vous, l'objectif est de créer un climat de confiance !

L'alignement sur les règles de vie

Selon le degré de familiarité du groupe avec le travail collaboratif, il peut être utile d'engager les participants autour de règles de vie. Chez YA+K, nous aimons aussi parler de "bulle de confort" ou de "cadre de coopération". À vous de trouver les mots avec lesquels vous vous sentez à l'aise et qui correspondent au groupe. Par exemple, certains collectifs sont "allergiques" aux règles. Préférez donc un autre terme.

L'idéal est de co-construire ces règles avec les participants, ou du moins de valider avec l'ensemble des participants qu'ils sont d'accord pour les respecter pendant toute la durée de l'atelier. Avoir validé un cadre de coopération clair au début de l'atelier permet de vous y référer à tout moment et légitime vos interventions pour ramener le groupe dans le droit chemin si besoin.

EXEMPLE

RÈGLES DE VIE*

Attirez l'attention des participants sur 3 à 5 comportements essentiels à la réussite de la rencontre. Parmi les principes les plus appelés, on retrouve :

La présence

- Écouter activement, c'est à dire en accueil des propositions, idées, apports des autres participants ;
- Parler avec l'intention de donner et contribuer au résultat du groupe ;
- Être en observation et veiller sur soi et sur les autres ;
- Faire ressortir sa personnalité, en étant à la fois spontané et sincère.

*Principes tirés du Petit Manuel du Facilitateur en Herbe, réalisé par Des Etoiles Conseil en 2015

La bienveillance

- Être en posture d'ouverture, de curiosité et de non jugement, vis-à-vis de soi et des autres. S'attendre à être surpris ;
- Observer nos réactions et les accueillir. Respirer avant de parler ou d'intervenir, pour ouvrir un espace de communication bienveillante.

L'équivalence

- Partir du principe que la parole de chacun a la même valeur ;
- Autoriser la confrontation des points de vue : personne n'a raison a priori ;
- Répartir le temps de parole de façon équilibrée entre les participants.

La souveraineté

- Être responsable de ses paroles, comportements et actions ;
- Prendre en charge son propre bien-être et son inclusion dans le groupe : cela implique l'expression de ressentis, la sollicitation de l'aide des autres participants, de faire une pause et de se mettre momentanément à l'écart, de se réinclure dans le groupe mais aussi de manifester un point de vue contradictoire avec le reste du groupe.

La co-responsabilité

- Chaque personne est co-responsable de ce qui se déroule et de ce qui se produit ;
- Personne ne décharge la responsabilité sur les autres participants. Exprimer son désaccord en proposant des alternatives.

L'authenticité

- Oser être pleinement soi-même, en accueillant ce que l'on pense et ressent, et en le partageant de façon spontanée ;
- Se découvrir, dire des choses importantes sur soi lorsque cela peut aider le groupe.

L'inclusion ou ice-breaker

L'inclusion (qu'on appelle parfois aussi "ice-breaker") vise à créer et entretenir un climat propice à la collaboration, dans lequel chaque participant identifie sa place, son champ de contribution possible à partir des enjeux et de la problématique de l'atelier, tout en cherchant à s'ouvrir à l'autre. Une bonne inclusion amène les membres du groupe à tisser du lien entre eux (en particulier s'ils ne se connaissent pas) et à se connecter ensemble au thème de l'atelier.

Il existe une multitude de méthodes d'inclusion et d'icebreakers ! Pour choisir la bonne inclusion, demandez-vous :

- Quel état d'esprit ai-je envie de créer au sein du groupe ?
- Comment puis-je connecter les participants en douceur au thème de la rencontre de manière à les "mettre en chauffe" pour la séquence suivante ?
- Avec quelles méthodes suis-je le plus à l'aise ?

Le corps de l'atelier

Le "corps" de votre atelier sera le plus souvent constitué d'une succession de plusieurs séquences qui s'enchaînent comme une respiration : divergence émergence et convergence :

Divergence

Chaque membre du groupe exprime son point de vue en fonction de sa propre perception de l'objet ou de la situation. Plus la diversité est importante au sein du groupe, plus les divergences seront importantes et potentiellement fructueuses. Les séquences de divergence peuvent prendre la forme d'un brainstorming, d'une discussion, d'un état des lieux d'une situation, etc.

Émergence

À l'issue de l'expression des points de vue individuels, l'interaction et les échanges entre les membres du groupe vont faire émerger des voies nouvelles, imaginer des alternatives, ouvrir des pistes ou options parfois surprenantes et inattendues. Les séquences d'émergence peuvent prendre la forme d'un questionnement introspectif ou en sous-groupes pour prendre de la hauteur, d'une discussion pour aller plus loin : "Que remarquons-nous ? Qu'est-ce-qui nous semble important et pourquoi ?"

Convergence

Cette phase permet d'évaluer les différentes pistes, de les classer, de les prioriser, de décider collectivement lesquelles retenir. Le but est que les membres du groupe convergent dans la même direction pour élaborer les étapes de la réalisation de la ou des options retenues. Les séquences de convergence peuvent prendre la forme d'une sélection, d'une priorisation, d'un plan d'action, etc.

Cet enchaînement de 3 phases peut-être répété plusieurs fois au cours d'un atelier.

FOCUS TECHNIQUE

LES SÉQUENCES DE DIVERGENCE

Les temps de divergence visent à ouvrir le champ des possibles, et à valoriser les différences de points de vue au sein d'un groupe. Ils ne concernent pas uniquement les ateliers de créativité, vous retrouverez des séquences de divergence pour répondre à de nombreux objectifs (construire une intention, imaginer un plan d'action, etc.).

Au cours de séquences de divergence, vous êtes garant des principes d'équivalence, et offrez à chacun une zone d'expression confortable. Vous contribuez au succès de ces séquences par votre posture. Elle repose sur les éléments suivants :

- Ouverture et accueil de la diversité des points de vue : valorisez et creusez des propositions opposées ou divergentes. L'alignement des participants interviendra plus tard, en temps de convergence. Lorsque le groupe entre en débat, il vous revient de le ramener à l'exercice en précisant que la sélection interviendra dans un second temps.
- Questionnement : creusez les propositions floues, ou sujettes à interprétation par les autres participants.
- Principe de rebond, d'enrichissement : incarnez l'état d'esprit "Oui, et", amenez le groupe à enrichir les propositions des autres participants. En cas de jugement, amenez toujours les participants à proposer des solutions alternatives.

- Équivalence, parole au centre : soyez garant d'une écoute active entre les participants, pour permettre un enrichissement mutuel des solutions proposées. Des configurations telles que le cercle de parole permettent de placer la parole au centre et de favoriser une présence active des participants.

Les techniques que vous utilisez par ailleurs ont pour principal but d'atténuer les biais cognitifs qui pourraient émerger au sein du groupe et nuire à la séquence. Voici 3 biais cognitifs classiquement observés, et les techniques associées pour y remédier :

Le biais d'autorité
Ce biais vous amène à favoriser l'opinion d'une personne faisant figure d'autorité : manager, dirigeant, expert, aîné, etc. Sous ce biais, les propositions des personnes plus expérimentées auront tendance à être favorisées face à celles des plus jeunes, souvent au détriment de la créativité globale du collectif.

> Technique d'animation : mettez tout le monde au même niveau, accordez un temps de parole à chacun. Vous pouvez vous en assurer en utilisant le cercle de parole. À distance, ayez à côté de vous la liste des participants, et assurez-vous que chacun d'entre eux se soit exprimé.

Le biais de cadrage
Ce biais traduit notre propension à être influencé par la façon dont une information nous parvient (la forme) plutôt que par l'information en tant que telle (le fond). En créativité, ce biais peut nous amener à abonder dans un sens particulier.

> Technique d'animation : retenez les éléments factuels de chaque proposition, prémunissez-vous de tout jugement et invitez les participants à en faire de même. Lorsque vous sentez que le groupe prend une direction unique, cherchez à l'emmener sur des pistes alternatives par une posture de questionnement.

Le biais de conformisme
Le groupe influence notre manière de penser, limitant ainsi notre propre créativité par conformisme. Ce biais est particulièrement dangereux et peut tuer la créativité au sein d'un groupe.

> Technique d'animation : proposez au groupe un premier temps individuel avant de partager. Invitez les participants à écrire une idée par post-it ou canevas, pour qu'elles puissent être affichées par la suite. Organisez un premier tour de cercle en invitant les participants à partager en premier lieu des idées les plus diversifiées possibles : vous créerez ainsi une première catégorisation des solutions.

FOCUS TECHNIQUE

LES SÉQUENCES D'ÉMERGENCE

Il peut être difficile pour un groupe de converger immédiatement après une séquence de divergence. C'est particulièrement vrai après un temps de divergence très riche, où des propositions nombreuses et variées ont été exprimées. Avant de converger, nos cerveaux ont besoin de les incuber, de leur donner du sens.

Une prise de recul sur le travail fourni et sur les idées proposées est alors opportune pour permettre au groupe de faire émerger quelque chose de nouveau. Voici quelques modalités d'animation possibles :

L'écriture guidée

Invitez les participants à se munir d'une feuille et d'un stylo. Chacun, individuellement, est invité à répondre aux questions que vous posez à haute voix. Sans trop réfléchir, en essayant de se laisser guider par ses pensées. Il n'y a pas de mauvaise ou de bonne réponse, et les résultats de cette écriture guidée n'ont d'ailleurs pas nécessairement vocation à être partagés.

Voici quelques exemples de questions que vous pouvez poser successivement :

- En prenant de la hauteur sur les idées qui ont été proposées, qu'est-ce qui m'enthousiasme ?
- Qu'est-ce qui me surprend, m'étonne ?
- Qu'est-ce qui me questionne ?
- Parmi les idées proposées, certaines résonnent-elles particulièrement chez moi ?
- Font-elles émerger un désir, un souhait nouveau ?
- Comment aimerais-je contribuer à la suite ?

Invitez ensuite ceux qui le souhaitent à partager leurs réflexions au reste du groupe.

L'échange oral

Questionnez les participants à voix haute, en les invitant à réagir librement et le plus spontanément possible. Vous pouvez notamment leur poser les questions suivantes :

- Au regard de ces idées, qu'observez-vous ?
- Quels liens se dessinent ?
- D'autres idées / questions émergent-elles ?

La pause d'émergence

Offrez aux participants un temps de ralentissement pour digérer la séquence qu'ils viennent de vivre et permettre à leur cerveau, à leur corps d'intégrer les propositions et leur donner du sens.

Vous pouvez tout à fait proposer une marche de prise de recul aux participants. Seul, en binôme ou en petits groupes, libre ou avec une liste de questions telles que celles proposées ci-dessus : à vous de choisir les modalités idéales et de les expérimenter avec le groupe !

FOCUS TECHNIQUE

LES SÉQUENCES DE CONVERGENCE

Un temps de convergence fait suite aux séquences de divergence et d'émergence. Il vise à sélectionner, approfondir des solutions, et invite les participants à s'engager à la suite de la rencontre.

Une séquence de convergence débute souvent par une **sélection des solutions**. Vous avez peut-être déjà participé à une sélection de solutions par un système de gommettes. Cette méthode n'est pas idéale car elle génère souvent des ex-aequo. Les participants auront de plus tendance à aller dans une direction similaire à celle choisie par les premiers votants.

Nous vous invitons plutôt à utiliser un système de pondération démocratique, qui permettra aux participants de choisir, dans l'ensemble des solutions proposées, des items selon des critères pré-définis.

En amont de la rencontre, prenez le temps de vous accorder avec le commanditaire sur les critères de sélection. Nous vous recommandons d'en retenir un à trois : au-delà, il sera difficile pour le groupe de réaliser une sélection efficace. Explicitez ensuite clairement leur signification pour que tous les participants en aient la même compréhension.

Pour sélectionner les solutions, Marine Simon, la créatrice de Parall'axe, suggère d'attribuer à chaque participant un capital de points - de 3 à 1 pour 0 à 15 idées, de 4 à 1 pour 15 à 25 idées, de 5 à 1 pour 25 à 35 idées, etc. Les participants distribuent leurs points aux idées répondant à leurs yeux le mieux aux critères définis. Pour 12 idées par exemple, un participant attribuera 3 points à la solution la plus adaptée à ses yeux, 2 points à la seconde, et 1 point à la troisième. Invitez les participants à effectuer la sélection individuellement, avant de partager les choix de chacun, et ainsi garantir l'impartialité de la sélection.

La sélection réalisée, vous inviterez le cas échéant les participants à **approfondir les solutions retenues**. Ces séquences d'approfondissement sont très efficaces lorsqu'elles sont réalisées en petits groupes de 3 à 4 personnes. Au-delà, vous risquez de voir les groupes replonger dans un état d'esprit divergent.

Pour apporter de l'autonomie aux participants, n'hésitez pas à leur fournir des canevas de production, qui structureront leur pensée. Invitez les participants à être concrets et pragmatiques : une phase de convergence vise à ancrer les solutions retenues dans une réalité à court ou moyen terme, en intégrant les contraintes opérationnelles.

Enfin, la fin d'un temps de convergence aboutit souvent à une **prise d'engagement des participants** sur des actions à mener à l'issue de la rencontre. Au cours de ces séquences, invitez les participants à s'engager autant que possible individuellement, en étant une fois de plus concrets. Un engagement concret intègre un résultat à atteindre / un livrable à produire, et une échéance.

Quel que soit le type de séquence - divergence, émergence ou convergence -on peut observer au sein de chaque séquence le motif suivant :

Le partage de la consigne

Au début d'une séquence, donnez des consignes claires et concises afin que les participants comprennent toujours le sens de ce qu'ils vont être invités à faire. Chez YA+K, nous sommes friands de "règles d'or" et de "bottes secrètes" alors rendez-vous dans le quartier de l'Animation pour découvrir les règles d'or des consignes efficaces !

La facilitation de la séquence

Nous sommes ici au cœur de l'atelier. Nous verrons un peu plus loin dans ce chapitre comment définir le contenu de chaque séquence et comment les agencer les unes avec les autres. Pour la posture à adopter le jour J, nous y reviendrons largement dans le quartier de l'Animation.

La synthèse d'avancement

Prenez du temps à la fin de chaque séquence pour faire un point d'étape en synthétisant le chemin parcouru, les objectifs atteints et les livrables obtenus jusqu'ici. C'est aussi l'occasion de faire la transition vers la séquence suivante de votre déroulé en expliquant en quoi ce que vous venez de produire va être utile pour la suite. Là encore, ce sont vos talents de pédagogue qui sont à l'honneur !

Ces trois dernières étapes sont bien sûr à répéter pour chaque nouvelle séquence de votre atelier, en veillant à bien soigner la transition d'une séquence à l'autre.

La clôture de l'atelier

La synthèse de la rencontre et l'alignement sur les prochaines étapes

Synthétisez la rencontre en rappelant l'objectif de l'atelier, et en retraçant rapidement les étapes par lesquelles le groupe est passé pour aboutir au livrable final.

Nous vous conseillons de passer ensuite la parole au commanditaire. Au même titre que le mot d'introduction de la rencontre, l'intervention du commanditaire en fin de rencontre est primordiale pour valoriser le travail des participants et engager pour la suite. Le commanditaire apportera à cette occasion un feedback bienveillant sur les productions réalisées, témoignera sa reconnaissance au groupe de façon concrète et apportera de la visibilité sur les suites données à la rencontre : que sera-t-il fait du résultat de l'atelier ? Quand sera prise une décision ? Quand les participants auront-ils un retour de la part du commanditaire ?

Apportez un soin particulier à cet exercice, en guidant le commanditaire sur les composantes essentielles d'une clôture réussie : une prise de parole concise, des mots bienveillants qui viennent du coeur, une projection sur la suite de la rencontre.

La déclusion

Soignez la clôture de l'atelier en offrant un temps de déclusion au groupe avant que chacun reparte à ses activités. Tel un rituel, le temps de déclusion marque la fin de la rencontre et permet à chacun d'ancrer ses apprentissages, de faire un retour sur l'atelier et d'exprimer des éléments de satisfaction ou des manques ressentis.

Comme pour l'inclusion, de nombreuses méthodes existent : à vous de choisir celle qui est la plus appropriée pour l'atelier et avec laquelle vous êtes à l'aise !

N'hésitez pas à marquer une rupture avec les séquences précédentes en invitant les participants à s'asseoir en cercle, ou au contraire, à se lever et à se mettre devant la production de l'atelier affichée sur un mur.

FOCUS TECHNIQUE

ANIMER UN TEMPS DE DÉCLUSION

Voici quelques outils et techniques d'animation pour vous aider à animer un temps de déclusion :

La Matrice 4L (Liked, Learned, Lacked, Longed for)

Collectez les ressentis des participants sous 4 dimensions : ce qu'ils ont aimé, ce qu'ils ont appris, ce qui leur a manqué, les envies que la rencontre a fait émerger.

LIKED : ce que j'ai aimé	LEARNED : ce que j'ai appris
LACKED : ce qui m'a manqué	**LONGED FOR : ce que j'aimerais pour la prochaine fois**

Plusieurs options s'offrent à vous pour l'animer :

- Projeter ou afficher ces 4 questions ;
- Opter pour un exercice d'écriture guidée, en invitant les participants à se munir d'une feuille et d'un stylo, et en énumérant successivement les 4 dimensions de cette matrice sous forme de question ;
- Proposer aux participants des échanges tournants en binôme, avec une restitution collective en fin d'exercice ;
- Organiser un cercle de parole ;
- etc.

Cette matrice vous permettra de collecter des ressentis précis et spécifiques. Le temps que vous y consacrerez dépendra de la modalité d'animation retenue :

- En demandant aux participants de noter leurs impressions sur des post-its ou de les inscrire dans le chat si vous animez un atelier à distance, la séquence vous demandera environ 5 minutes ;

- En invitant chaque participant à s'exprimer à l'oral, vous pourrez accorder 20 à 30 minutes à cette séquence. Ce format sera par exemple adapté en atterrissage d'une rencontre de plusieurs jours.

Des variantes de cette matrice existent, et il vous appartient d'en modifier les entrées. La matrice 4 AS en est un très bon exemple, avec les 4 dimensions suivantes :

♥ Coeur : "j'ai aimé" ;
♣ Trèfle : "j'ai raté" ;
♦ Carreau : "j'ai appris" ;
♠ Pique : "je vais tenter"

La boule de neige

Vous posez généralement 2 à 3 questions au groupe (par exemple : ce que vous avez aimé, ce qu'il vous a manqué, les questions restantes). Les participants réfléchissent d'abord individuellement, puis mettent en commun leurs réponses en binôme, puis en groupes de 4, puis en groupes de 8 avant de restituer leurs réponses en plénière.

L'écriture guidée

C'est un exercice d'introspection qui permet à chaque participant de prendre individuellement du recul sur ce qu'il vient de vivre pendant l'atelier. Chaque participant se munit d'une feuille de papier et d'un stylo, et écrit librement au gré des questions que vous lui posez (par exemple : "à la lumière de ce que je viens de vivre : Qu'est-ce qui m'enthousiasme ? Quelles questions émergent ? Comment ai-je envie de m'impliquer dans la suite de cette rencontre ? Quels talents puis-je personnellement apporter au groupe ? Que me manque-t-il encore pour pouvoir m'engager pleinement ? etc.). L'écriture guidée constitue un excellent moyen de récolter des réflexions profondes des participants. N'obligez en aucun cas ces derniers à partager les résultats de cette écriture guidée avec vous, cela doit venir d'eux !

Le ROTI

Les participants attribuent une note de 0 à 5 à la rencontre à l'aide des cinq doigts de leur main.

Définissez en amont à quoi les notes attribuées correspondent. Voici quelques exemples de formulation :

0 (poing fermé) : "j'ai perdu mon temps"

3 : "J'ai apprécié certaines dimensions de la rencontre (échanges, production, dynamique globale) mais il m'a manqué des éléments de fonds ou certains échanges."

5 : "j'ai adoré cette rencontre, tant sur un plan humain qu'à travers notre production."

Le ROTI a pour avantage de donner un aperçu visuel, rapide et collectif de la satisfaction à chaud d'une rencontre.

Il ne vous permettra en revanche pas de collecter des retours concrets et personnels. Cette méthode comporte par ailleurs un biais : peu de participants afficheront publiquement leur insatisfaction, et auront tendance à attribuer une note supérieure à leur ressenti réel. Plusieurs notes de trois sur 5 devront donc vous alerter.

Le cercle de parole

Les participants, en cercle, partagent leur avis un par un vers le groupe entier. L'avantage de cette technique est de permettre à chaque participant de s'exprimer en canalisant les bavards. Les avis s'additionnent, se multiplient, ne se combattent pas. Ce principe permet l'accueil de la diversité, le non jugement, et évite de tomber dans le débat.

Les GIFs (utilisables à distance)

Projetez 5 à 6 GIFs traduisant différents états d'esprit possibles pour recueillir un ressenti global à chaud.
Voici quelques exemples de diapositives que vous pourrez réutiliser si vous le souhaitez ! Giphy.com est également une source d'inspiration très riche dans ce domaine.
Si vous disposez d'un temps suffisant, vous pouvez organiser un tour de parole en invitant chacun à s'exprimer en partant du GIF retenu.

Le sondage anonyme (en présentiel ou à distance)

Utilisez un outil de sondage (Klaxoon, Wooclap) pour recueillir les ressentis des participants. Cette approche a pour avantage de leur offrir une zone d'expression libre car anonyme. Elle limite en revanche les interactions, et donc un temps d'atterrissage collectif.

Vous pouvez tout à fait utiliser les 4 dimensions de la matrice 4L dans votre sondage.

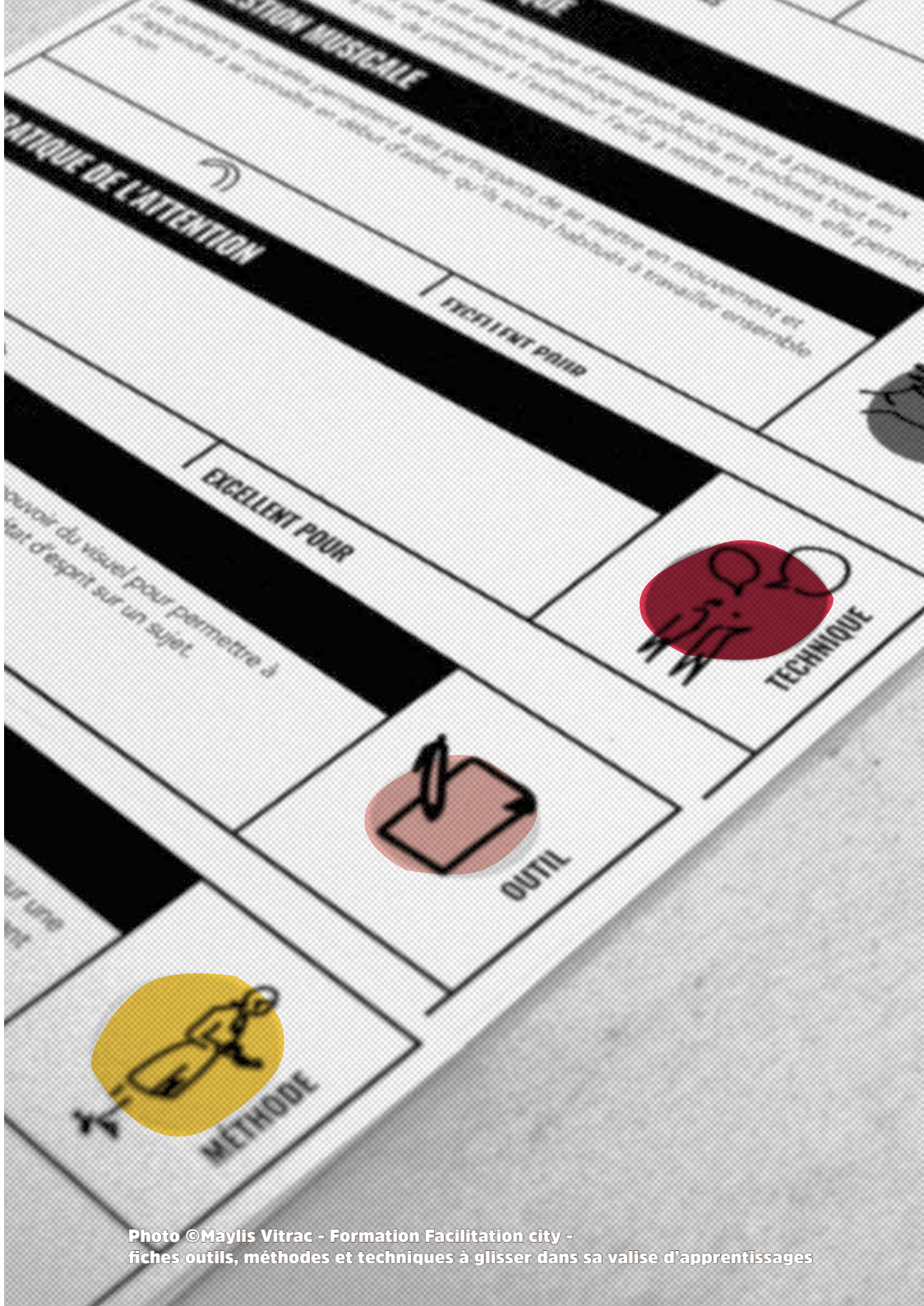


Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city -
fiches outils, méthodes et techniques à glisser dans sa valise d'apprentissages

ÉTAPE 1

ESQUISSEZ LES GRANDES LIGNES DE VOTRE DÉROULÉ

Rassemblez les données clés d'entrée

Les informations du brief de mission constituent les données d'entrée de la phase de conception. Certaines de ces informations vous seront utiles dès cette première itération :

- les objectifs opérationnels et humains
- le livrable final à produire
- les livrables intermédiaires s'ils ont déjà été précisés
- la durée de l'atelier

Définissez les grandes étapes sans entrer dans le détail

Pour vous lancer, nous vous proposons de suivre la logique du rétroplanning. En partant du livrable final, et en ayant en tête le temps alloué à l'atelier, identifiez les grandes étapes par lesquelles vous allez faire passer le groupe.

Souvenez-vous des étapes clés d'un atelier, et gardez en tête la "respiration" qui rythme un atelier en intelligence collective : divergence, émergence et convergence.

Si des questions émergent, ou si vous avez des difficultés à esquisser les grandes étapes du déroulé, c'est peut-être qu'il vous manque des informations. N'hésitez pas à recontacter votre commanditaire et souvenez-vous, il s'agit d'une démarche itérative !

EXEMPLE

L'ASSOCIATION LOW

Partons de notre brief de départ : l'objectif d'Isabelle est de transformer les participants en ambassadeurs du jeu. Or selon les informations récoltées, les participants découvriront le jeu le jour-même.

Plusieurs étapes successives seront donc nécessaires pour atteindre l'objectif final : les participants devront 1/ découvrir le jeu et ses différentes facettes, 2/ s'aligner sur les messages clés 3/ donner leurs feedbacks pour se sentir impliqués dans la conception du jeu et 4/ s'engager individuellement à faire connaître le jeu.

Nous tenons donc ici les grands «blocs» de notre déroulé. Reste à trouver les méthodes et les modalités d'animation adaptées pour chaque séquence, à assurer le lien entre les différentes étapes, et à soigner l'ouverture et la clôture.

ÉTAPE 2

LAISSEZ VENIR LES IDÉES ET DONNEZ DU CORPS À VOTRE DÉROULÉ

Maintenant que vous avez les grandes étapes de votre déroulé, place à la créativité pour sélectionner ou créer les méthodes, techniques et outils les plus adaptés à vos yeux pour chaque séquence. Dans un premier temps, laissez libre cours à votre imagination. Si vous avez besoin de stimuler votre créativité, n'hésitez pas à piocher une contrainte créative dans la liste suivante et voyez si elle vous inspire :

- Utilisez la musique à plusieurs reprises au cours de votre atelier
- Commencez votre atelier en racontant une histoire métaphorique
- Utilisez le dessin
- Faites appel au théâtre d'improvisation au cours de votre atelier

- N'utilisez aucune chaise au cours de l'atelier
- Utilisez des moyens digitaux pour la production des livrables
- N'utilisez que des crayons et des feuilles de papier au cours de votre atelier
- Déléguez intégralement la prise de note et la production des livrables aux participants
- Animez au moins une séquence où les participants sont totalement autonomes
- Utilisez l'espace extérieur au cours de votre atelier
- Construisez une mini compétition / coopétition* entre plusieurs groupes au cours de votre atelier

Dans un deuxième temps, intégrez les contraintes identifiées lors de la phase de qualification pour choisir les méthodes les plus adaptées.

Par exemple, des informations telles que les spécificités liées au lieu d'animation, le nombre de participants, les interventions au cours de l'atelier, etc. constituent des contraintes créatives à prendre en compte dans la conception : imaginez par exemple qu'aucune surface murale ne soit utilisable. Il vous faudra alors trouver des alternatives d'affichage : des chevalets, le sol, des cubes en carton, etc. Si vous êtes peu de facilitateurs et animez un atelier auprès d'un grand groupe, vous devrez produire des supports pédagogiques et imaginer des séquences au cours desquelles les participants seront autonomes. S'il existe des tensions latentes entre les participants, un temps de désamorçage ou d'expression de ressentis devra être prévu au début de l'atelier. En réalité, vous pouvez transformer chaque contrainte en opportunité créative !

Une fois les méthodes sélectionnées, vous pouvez commencer à construire le déroulé détaillé de la rencontre, par exemple sous la forme d'un tableau. Vous pouvez vous inspirer du modèle que nous utilisons chez YA+K.

** La coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents («competitors», en anglais). Ce mot « coopétition » est un mélange des deux mots coopération et de compétition (concurrence). Source : https://www.definitions-marketing.com*

EXEMPLE

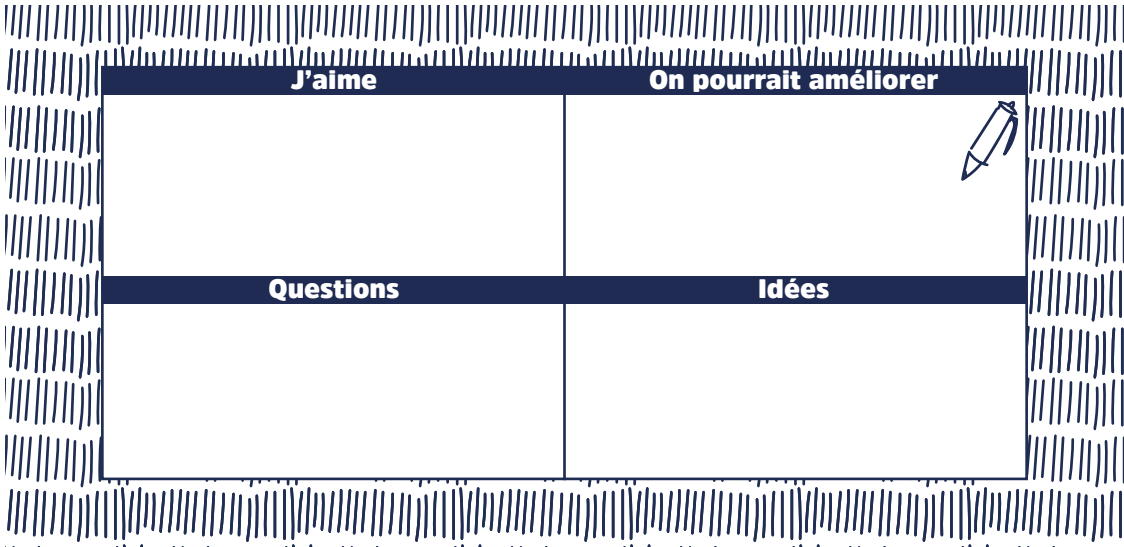
L'ASSOCIATION LOW

À ce stade, et avant d'avoir testé le dispositif, le déroulé de l'atelier de l'association LOW pourrait prendre la forme suivante.

ÉTAPE 3
BONIFIEZ VOTRE DÉROULÉ

Demandez du feedback

Bravo ! Vous avez à votre disposition une première version d'agenda ! Avant de poursuivre votre travail, nous vous invitons à tester le dispositif imaginé auprès de collègues facilitateurs, par exemple en utilisant la matrice "feedback" ci-dessous. Essayez au maximum de respecter un principe de neutralité dans cet exercice : si vous cherchez à tout prix à valider la pertinence de votre déroulé, vous récolterez principalement des retours positifs, et vous priverez d'idées qui auraient pu l'enrichir. C'est sans doute l'une des postures les plus difficiles à adopter, mais nous ne pouvons que vous recommander d'essayer de poser des questions ou d'explorer des zones vous "donnant tort". Vous pouvez par exemple poser la question suivante : "si tu étais à ma place, quelle méthode d'animation utiliserais-tu pour répondre à la problématique du commanditaire ?".



N'oubliez pas également de présenter cette première version à votre commanditaire. Il pourrait à cette occasion vous communiquer des informations complémentaires, et se sentira d'autant plus impliqué.

Vous pouvez tester différentes dimensions de votre déroulé : sa pertinence globale, celle des séquences imaginées et des méthodes associées, etc. En ayant sous la main une première version concrète, vous pouvez aisément encourager la formulation d'idées alternatives.

EXEMPLE

L'ASSOCIATION LOW

La première version du déroulé d'atelier est présentée à Isabelle ainsi qu'à quelques amis facilitateurs. S'ensuivent des discussions permettant de mettre en lumière les axes d'enrichissement possibles du dispositif, résumés dans le canevas de feedback suivant :

J'aime	On pourrait améliorer
Le fil rouge global et l'ordonnancement des différentes étapes L'inclusion, la mise en mouvement des participants	La séquence de test de l'idée L'engagement des participants à la fin
Questions	**Idées**
Est-il possible de passer d'un atelier de 2 à 3 heures ?	Une marketplace des différents scénarios : les participants se concentrent sur un scénario plutôt que les 3, et peuvent ainsi approfondir davantage les sujets Création d'une mallette de promotion du jeu en fin d'atelier → définition des supports nécessaires à la promotion sur le territoire par les participants

Bonne nouvelle, le déroulé de l'atelier est globalement validé. L'enthousiasme d'Isabelle pour la journée la pousse de plus à allonger la durée de l'atelier, qui rassemblera désormais les participants pour 3 heures. Ne reste aux facilitateurs qu'à enrichir les séquences pour lesquelles des idées prometteuses ont été proposées.

Utilisez les "bottes secrètes" de la conception

Chez YA+K, nous nous sommes inspirés des grands principes pour concevoir un déroulé collaboratif (proposés par Jean-Philippe Poupard dans Devenir Facilitateur) afin de créer des cartes "bottes secrètes" qui nous aident à tester notre déroulé et à éviter les angles morts. Vous pouvez les utiliser comme une check-list pour auto-évaluer votre déroulé.

1 - Mobiliser intégralement les participants (tête – coeur – corps)

- ☐ Les 3 dimensions - tête, cœur et corps - des participants sont sollicitées au cours des séquences proposées.
- ☐ Les séquences font appel à la réflexion, aux émotions et mettent les participants en mouvement dans l'espace.
- ☐ L'équilibre entre ces 3 dimensions est proportionné en fonction du groupe et de l'objectif.

2 - Jouer avec la taille et la composition du groupe

- ☐ Les formats de travail proposés sont variés : réflexion individuelle, travail en binôme, en sous-groupes, séquences en plénière, etc.
- ☐ Les modalités de constitution d'équipes (ou sous-groupes) sont anticipées. Les groupes sont reconfigurés au cours de l'atelier.

FOCUS TECHNIQUE

ANIMER DES GROUPES DE TAILLES DIFFÉRENTES

À chaque rencontre collaborative sont associées des séquences mettant les participants en mouvement dans des groupes de taille variable. Du travail individuel à la plénière, vous avez un rôle différent à jouer. Nous le détaillons ici.

Séquences individuelles

Les séquences de travail individuel sont adaptées à des temps de réflexion, d'ancrage, mais aussi en lancement d'une séquence d'idéation ou de proposition pour encourager la diversité des points de vue.

Accordez un soin particulier aux consignes que vous donnez aux participants, avant de les laisser autonomes. Si certains d'entre eux ont des questions, soyez sûr qu'ils s'adresseront directement à vous.

Le silence associé à ces séquences peut être déconcertant de premier abord. Il favorise pourtant la réflexion, et constitue un terrain de jeu adapté pour les introvertis, qui interviendront plus aisément *a posteriori*. Même s'il est possible que vous soyez un peu mal à l'aise avec le silence au départ, résistez à la tentation de combler le vide.. Ne vous inquiétez pas, les échanges fuseront juste après !

Séquences en binôme

Vous souhaitez générer un fort niveau de connexion à l'autre, créer des bulles de confort et d'ouverture, tout en privilégiant une production efficace et rapide : vous êtes dans le bon format !

À l'instar du travail individuel, le binôme est autonome et s'auto-organise, vous êtes présent pour rappeler les consignes si besoin et gérer le timing.

Accordez un soin particulier aux séquences de restitution éventuelles, qui peuvent prendre beaucoup de temps : sollicitez plutôt les partages de quelques binômes plutôt que tous, notamment face à un grand groupe.

En petit sous-groupe (3 à 5 personnes)

Le sous-groupe est un format couramment utilisé pour amener les participants à s'organiser par eux-mêmes afin de produire un livrable, tout en étant suffisamment nombreux pour assurer une diversité des points de vue.
Le groupe est suffisamment petit pour s'organiser par lui-même et produire le livrable demandé. C'est un format notamment adapté aux temps de convergence : le groupe est motivé par la réalisation d'un livrable sous contrainte de temps.

Vous jouez ici un rôle de facilitateur volant. Vous avez pour mission d'observer les groupes, et d'apporter une aide par votre présence et votre questionnement aux sous-groupes éprouvant des difficultés à se mettre en mouvement.

Les causes peuvent être différentes :
désaccord entre participants qui freine la prise de décision ;
interventions longues et parfois divergentes d'un participant qui éloignent le groupe de son objectif.

À vous d'observer les signaux faibles pour remettre les groupes qui en ont besoin dans le droit chemin.

En grand sous-groupe (6 à 12 personnes)

Au-delà de 5 personnes, des participants peu habitués aux pratiques collaboratives ont du mal à s'organiser rapidement.

Dans cette configuration, il est intéressant d'être présent pour faciliter les échanges du groupe, prendre en charge la prise de notes et veiller au respect du temps.

Si ce n'est pas possible (par exemple s'il y a trois fois plus de sous-groupes que de facilitateurs), vous pouvez vous appuyer sur des supports pédagogiques, produits en amont et qui structureront le travail du groupe.

En plénière

Partages d'expériences, séquences de débrief, restitutions : les séquences en plénière permettent avant tout au groupe de se synchroniser.

Vous y jouez plusieurs rôles :

- Exprimer les consignes et vous assurer que tout le monde les a comprises ;
- Animer les échanges pour connecter les participants entre eux, et notamment les sous-groupes lorsque vous êtes dans une séquence de restitution ;
- Réaliser une synthèse orale des échanges, pour faire ressortir les éléments principaux.

3 - Varier les mouvements dans l'espace

- ☐ Plusieurs configurations de salle sont proposées au cours de l'atelier : debout devant les paperboards, en cercle, en petits îlots, etc.
- ☐ Les étapes du déroulé sont associées à une disposition particulière dans l'espace.
- ☐ La configuration de la salle est prise en compte dans le choix des dispositions dans l'espace. Elle est même source de créativité !

4 - Varier le rythme

- ☐ L'atelier est constitué d'une alternance de temps lents, de réflexion et de séquences plus intenses, sous contrainte de temps.
- ☐ Des temps de concentration intense sont associés à des temps plus décontractés.
- ☐ Le déroulé alterne des étapes où le facilitateur est très encadrant avec d'autres où il est très en retrait.

5 - Élaborer un fil rouge cohérent

- ☐ Les différentes séquences s'enchaînent de manière logique pour les participants.
- ☐ Le fil rouge de l'atelier est facilement compréhensible par toutes et tous. Le déroulé est construit comme une histoire à raconter.
- ☐ Les temps forts de l'atelier sont représentés graphiquement dans l'espace.

6 - Créer de la surprise et répéter à bon escient

- ☐ Le design de l'atelier prévoit à la fois l'animation de séquences totalement nouvelles pour les participants et la répétition de certaines séquences ou modalités d'animation.
- ☐ La surprise et la nouveauté maintiennent l'attention des participants.
- ☐ Les participants trouvent des repères et montent en compétence dans des méthodes, modalités d'animation ou outils déjà connus et/ou pratiqués.
- ☐ L'équilibre entre nouveauté et répétition est dosé avec justesse.

7 - Varier les modalités de mise en commun ou de restitution

- ☐ Plusieurs modalités de restitution sont proposées au cours de l'atelier.
- ☐ Les livrables produits restent accessibles au cours de l'atelier.
- ☐ Des scénarios de restitution ou de mise en commun originaux sont proposés aux participants.

8 - Bonus – scénarisation*

- ☐ Une scénarisation a été imaginée pour embarquer les participants dans le déroulé de l'atelier.
- ☐ La musique est utilisée en cohérence avec les séquences proposées au cours de l'atelier.

** La scénarisation est un plus, pas une obligation : chez YA+K, nous considérons qu'elle est la bienvenue dès lors qu'elle bénéficie directement au groupe dans la compréhension du déroulé, leur engagement dans les séquences, etc.*

FOCUS TECHNIQUE

ANIMER DES TEMPS DE RESTITUTION

Les temps de restitution permettent au groupe de se synchroniser et de faire émerger les éléments saillants en plénière, en particulier après des temps de travail individuels ou en sous-groupes.

Cette restitution peut prendre des formes diverses. Elle peut être individuelle ou collective, personnelle ou commune, anticipée ou spontanée, cadrée ou libre, etc.

Au travers de techniques d'animation spécifiques, vous pouvez orienter le déroulé de ces séquences de restitution. En voici quelques exemples :

- **Le volontariat :** vous faites appel aux volontaires au sein du groupe. Ce format est adapté lorsque vous souhaitez garder la maîtrise du temps et/ou faites face à un grand groupe.
- **La restitution écrite :** vous collectez les productions des participants, sans formaliser de restitution orale. Invitez dans ce cas quelques participants à partager les résultats de la séquence à l'oral s'ils le souhaitent.
- **La "place de marché" ou la "visite de musée" :** les sous-groupes ont chacun produit un livrable, par exemple sur paperboard. Le groupe se déplace dans l'espace et "vient" aux livrables. Cette approche apporte un dynamisme supplémentaire à la séance de restitution. Vous pouvez, si des sujets distincts ont été identifiés, scénariser cette restitution, comme si le groupe se déplaçait dans un musée.
- **La collecte en direct :** un facilitateur graphique, vous-même ou un participant volontaire prend en note les éléments saillants des échanges d'un groupe. Cet exercice fait appel à votre esprit de synthèse et à votre capacité à restituer visuellement une discussion.
- **La technique dite de la boule de neige :** les participants construisent une restitution synthétique collective. Pour y parvenir, ils débutent en binôme. Après quelques minutes, des groupes de 4 personnes se forment et reproduisent le même exercice. Des groupes de 8 personnes se créent à nouveau, puis vous organisez une restitution orale avec un porte parole par groupe. Une excellente technique où les participants s'auto-organisent.

ÉTAPE 4
VALIDEZ VOTRE DÉROULÉ ET FINALISEZ LA PRÉPARATION

Après avoir intégré les retours de vos pairs et du commanditaire, et avoir laissé reposer votre déroulé, il est temps d'effectuer une dernière validation du déroulé avec le commanditaire. Vous pouvez pour ce faire, si son contenu le permet, réaliser un test des différentes séquences. Votre commanditaire pourra ainsi préciser la place et le rôle qu'il jouera au cours de la rencontre.

Une fois le déroulé validé dans son ensemble, vous pourrez produire plus spécifiquement les supports et ressources nécessaires le jour J :

- Éléments de signalétique
- Supports à afficher ou à remettre aux participants
- Templates vierges
- Supports d'inspiration le cas échéant

Essayez au maximum de respecter un principe de frugalité, en utilisant notamment des outils qui vous feront gagner un temps précieux (Canva.com est par exemple idéal pour produire toutes sortes de templates, cartes et visuels de qualité sans être vous-même designer). Voici quelques exemples, qui pourront vous servir d'inspiration :

- Animation d'un atelier de créativité : design de cartes de contraintes d'idéation (réalisées avec Canva)
- Animation d'un atelier de construction d'une vision du succès : écriture et mise en forme d'un article de journal fictif, publié quelques mois ou années après la date de votre atelier.

Bravo, vous êtes arrivé au terme de cette deuxième étape clé !

Vous êtes arrivé au terme de la phase de Conception ! Vous savez désormais comment constituer votre propre bibliothèque de facilitation et comment concevoir un déroulé collaboratif, étape par étape. En tournant la page, vous poursuivrez votre découverte de Facilitation City et entrerez dans le quartier de l'Animation, aboutissement de tout ce temps de préparation ! Prêt pour le grand jour ?

NOTES À MOI-MÊME

Avant de rejoindre le prochain quartier, nous vous invitons à prendre votre stylo et à répondre aux questions suivantes. Cela vous permettra d'ancrer vos souvenirs, au fur et à mesure de votre voyage :

Qu'avez-vous appris lors de votre visite dans ce deuxième quartier de Facilitation City ?

Que pourriez-vous essayer dès demain dans votre propre environnement professionnel et/ou personnel ?

Devenir facilitateur, Jean-Philippe Poupard

Le Petit manuel du facilitateur en herbe créé par Des Étoiles Conseil (2015)

tous les liens ici

QUARTIER DE L'
ANIMATION

- Bienvenue dans le quartier 140
- L'Animation en un clin d'oeil 142
- Quelques conseils avant de démarrer 146
- Les derniers préparatifs avant le jour J 156
- Les clés de la pédagogie appliquée à la facilitation 167
- Comment adapter son déroulé aux aléas du direct 171
- Comment accueillir et intégrer les comportements "difficiles" 180
- Fin de la visite du quartier et sources 190

Crédit photos :
- WavebreakmediaMicro - Adobestock
- standret - Adobestock
- Irina Gorshkova - Pinterest

Ça y est, c'est le grand jour ! Vous vous apprêtez à entrer dans le quartier de l'Animation qui représente l'aboutissement du travail préparatoire auquel vous aurez consacré plusieurs heures, parfois plusieurs jours ou semaines, voire même plusieurs mois !

Avec ses nombreux théâtres et salles de spectacles, le quartier de l'Animation est le coeur battant de Facilitation City. C'est le moment de vous retrouver "en live", face au groupe, et de guider les participants dans les différentes séquences que vous avez conçues dans le quartier de la Conception, en prenant en compte la dynamique de groupe et en sachant vous adapter aux aléas du direct.

Laissez-vous inspirer par l'ambiance si particulière de ce quartier pour trouver le bon dosage entre être sur le devant de la scène (pour piloter le processus et guider le groupe) et vous mettre en retrait afin de laisser les participants jouer les premiers rôles. Souvenez-vous : ce sont eux qui détiennent les réponses à la problématique qu'ils rencontrent. Votre rôle est de créer et de "tenir" un espace de collaboration pour qu'ils trouvent eux-mêmes leur propres solutions !

Dans ce chapitre, vous trouverez comme d'habitude quelques conseils à lire en préambule pour aborder le quartier de l'Animation dans les meilleures conditions. Puis vous trouverez des informations sur les derniers préparatifs à mettre en oeuvre avant le jour J avant d'explorer un panel de talents utiles lorsque vous êtes face au groupe : comment développer ses talents de pédagogue ? Comment adapter son déroulé face aux imprévus ? Comment accueillir et intégrer les comportements difficiles ? Voilà autant de questions que nous explorerons ensemble dans ce quartier.

L'ANIMATION EN UN CLIN D'OEIL

ENJEUX CLÉS DE CE QUARTIER

- Préparer les aspects organisationnels et les éléments matériels nécessaires à l'atelier.
- Piloter la rencontre collaborative en guidant le groupe au travers des différentes séquences élaborées lors de la phase de conception, en vue d'aboutir aux livrables identifiés lors de la phase de qualification.
- Créer un climat de confiance propice à l'expression de chacun, à la créativité et à la co-construction.
- Accueillir les aléas et les perturbations et adapter le déroulé en fonction de ce qui est présent le jour J.

PARTIES PRENANTES

- **Le(s) facilitateur(s)s** joue(nt) un rôle de pilote et de guide pour accompagner le groupe tout au long de la rencontre.
- **Le commanditaire** intervient généralement en début d'atelier pour rappeler le contexte et donner le sens de la rencontre et également en fin d'atelier pour valoriser la production collective et apporter de la visibilité sur les suites données à la rencontre. Pendant l'atelier, il peut participer aux séquences au même titre que les autres participants, ou tenir un rôle plus spécifique clarifié préalablement.
- **Les participants** apportent leurs contributions lors des différentes séquences et participent à la production des livrables de l'atelier.

DURÉE

La durée de l'animation correspond à la durée de la rencontre collaborative : de 2h à plusieurs jours, en fonction des missions.

QUEL LIVRABLE ?

Les livrables de la rencontre, tels que définis lors de la phase de qualification.

FACILITATEUR ET PARTICIPANT

Endosser les rôles de participant et de facilitateur au cours d'une même rencontre demande de jongler entre deux postures distinctes. Cette configuration vous demandera de respecter quelques principes essentiels :

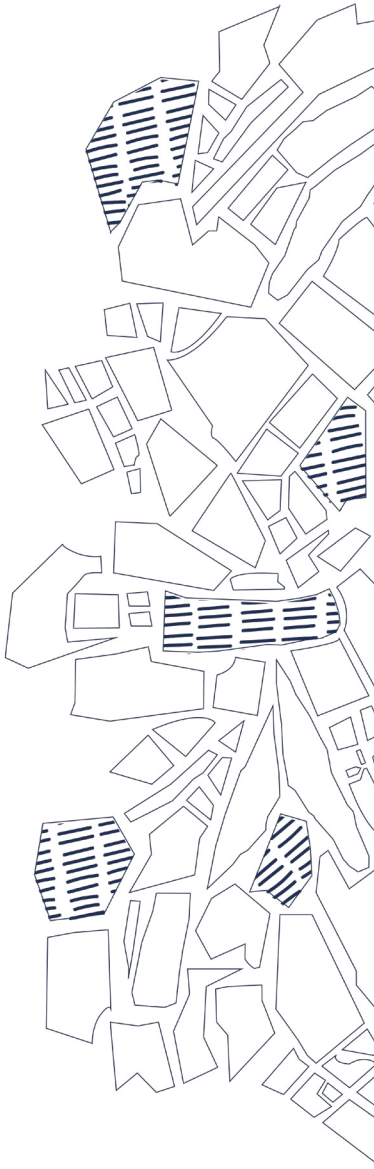
- Au démarrage de la rencontre, présentez clairement au groupe les deux rôles que vous jouerez ;
- Soyez à tout moment explicite sur le rôle que vous êtes en train de jouer, en exprimant par exemple oralement "je prends maintenant ma casquette de manager ou de facilitateur". Vous pouvez même le matérialiser, à l'instar des chapeaux de Bono ;
- Accordez un soin particulier aux consignes. Assurez-vous que tous les participants les aient bien comprises avant d'endosser le rôle de participant : à défaut, vous devrez effectuer des allers-retours entre les deux rôles, alors qu'ils exigent une attention et une présence différentes.

Remarque : cette double posture demande un peu de pratique. Nous vous recommandons de jouer uniquement un rôle de facilitateur au cours des premiers ateliers que vous animerez. Vous gagnerez en dextérité avec le temps.

POSTURES CLÉS

Le jour J, le facilitateur doit danser avec des compétences et des postures très variées et complémentaires. Rassurez-vous, il ne s'agit pas d'être excellent partout, mais plutôt d'identifier ses forces et appétences et de s'entourer de co-facilitateurs complémentaires :

- **ORGANISATION & LOGISTIQUE :** préparer les aspects organisationnels et les éléments matériels nécessaires à l'atelier en tenant compte de la salle, de la taille du groupe et des éléments recueillis lors de la qualification, dans le but de favoriser le bon déroulement de l'atelier.
- **LEADERSHIP :** prendre la parole avec impact, donner le sens, inspirer la confiance, donner envie aux participants de participer, les rallier autour de l'objectif de la rencontre, impulser l'action.
- **PÉDAGOGIE :** apporter du sens et de la structure au groupe, exprimer des consignes claires et guidantes, synthétiser les productions et reformuler l'avancée du groupe, faciliter l'ancrage des apprentissages tirés de la rencontre, être à la fois rassurant et suffisamment en retrait pour permettre aux participants de gagner en autonomie et de s'auto-organiser.
- **FÉDÉRATION :** créer les conditions d'un climat bienveillant, naturel, convivial, constructif au sein duquel chaque participant pourra s'exprimer, prendre des initiatives, partager et s'enrichir au contact des autres.
- **ADAPTATION :** intégrer les imprévus, faire preuve de souplesse et de réactivité pour modifier si besoin ce qui était initialement prévu pour prendre en compte l'avancée des livrables, les interactions au sein du groupe et le temps disponible ; faire preuve de pragmatisme et de créativité pour imaginer des alternatives...
- **SYNTHÈSE :** synthétiser les apports des participants en organisant les informations de manière pertinente et en allant à l'essentiel sans dénaturer les idées, prendre des notes en direct de manière visuelle et synthétique, aider à la formalisation des livrables.
- **PRÉSENCE & INTUITION :** être ouvert, à l'écoute, disponible, dans l'accueil et l'acceptation, dans le non-jugement et la bienveillance. Être attentif à ce qui est dit - et à ce qui n'est pas formulé -, être à l'écoute de soi pour faire les bons choix, "sentir" si "ça va le faire" ou pas, capter les signaux forts et faibles pour pouvoir adapter si besoin le déroulé.
- **NEUTRALITÉ :** être conscient que le groupe détient les compétences nécessaires à la résolution de la problématique du jour, se mettre au service du groupe, repousser son envie d'intervenir et de proposer ses propres solutions, faire preuve d'humilité.
- **CURIOSITÉ ET QUESTIONNEMENT:** questionner les participants avec un regard ouvert et bienveillant et reformuler pour les aider à clarifier leur pensée, poser des questions puissantes pour aider le collectif à progresser, à prendre conscience de ses biais ou angles morts, mais aussi de ses forces cachées, de ses possibilités latentes, etc.
- **COOPÉRATION :** co-faciliter avec d'autres facilitateurs, se synchroniser, s'entraider, valoriser les différences, cherche à créer de la complémentarité entre elles, savoir tirer parti des singularités et des styles de chacun, se donner des feedbacks et des signes de reconnaissance dans l'équipe de facilitation.



QUELQUES CONSEILS AVANT DE DÉMARRER

CONSEIL N°1 : METTEZ-VOUS EN CONDITION

> « Le succès d'une intervention dépend des conditions intérieures de l'intervenant. »
>
> Bill O'Brien ex PDG d'Hanover Insurance

Ca y est, c'est le jour J ! Les participants ne vont pas tarder à arriver. Vous avez construit une belle belle relation de confiance avec votre commanditaire et vous avez confiance dans le déroulé que vous avez construit. Vous êtes prêt à vous mettre au service du groupe et l'aider à atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. Mais avez-vous pensé à prendre soin de vous-même avant de démarrer ? Oui, nous avons bien écrit VOUS !

Le rôle de facilitateur le jour J exige une présence et une écoute de tous les instants, ainsi qu'une forte capacité d'adaptation à l'imprévu. Cette posture "consomme" beaucoup d'énergie et ce n'est pas parce que vous êtes au service des autres que vous devez oublier vos propres besoins, aspirations, et émotions ! Au contraire, quand je prends soin de moi en tant que facilitateur, je me sens bien et je me donne ainsi les moyens pour accompagner le groupe efficacement : c'est gagnant-gagnant !

La facilitatrice Marine Simon, quant à elle, cite l'ancrage comme l'une des plus grandes qualités du facilitateur ou de la facilitatrice (avec la souplesse, et ce qu'elle appelle le "sixième sens développé" : le ressenti et l'intuition). L'ancrage est ce qui permet au facilitateur de s'auto-sécuriser, sans quoi il ne pourra sécuriser les participants. On vous le redit : c'est gagnant-gagnant !

Nous vous conseillons donc de vous préparer à l'animation en prenant soin de votre "condition intérieure" et de votre ancrage. En ménageant votre corps et votre esprit, en prenant du recul sur la rencontre, en vous connectant à vous-même, aux autres et à la thématique de la rencontre, vous vous donnez les moyens d'être dans les meilleures conditions pour accompagner le groupe.

Dans l'encadré ci-dessous, vous trouverez des exemples de pratiques pour vous mettre en conditions : de simples temps de respiration ou d'ancrage à des exercices plus complexes de projection, à vous de tester, d'expérimenter, en vous nourrissant éventuellement d'approches de pairs.

NOTES À MOI-MÊME

Vous trouverez ci-dessous deux exercices pour vous mettre en condition. À vous de choisir celui qui vous conviendra le mieux, ou d'en imaginer un autre !

L'ÉCHO PERSONNEL - APPROPRIEZ-VOUS L'OBJECTIF DE L'ATELIER

La facilitation demande une posture de neutralité le jour J. Cela n'induit cependant pas un détachement total de votre part à l'égard du sujet ! Dans son livre *From the front of the Room*, Dan Newman explique comment il tire son énergie de l'objectif de la rencontre. C'est le cas de beaucoup de facilitateurs.

Prenez le temps, en amont de l'atelier, de repenser au sens de la rencontre et à l'impact en cas de succès pour le collectif, son environnement, la société, etc. Essayez de capter les dimensions qui vous font un écho personnel, pour connecter votre tête, votre coeur et votre corps à l'événement. Vous y trouverez des sources d'énergie insoupçonnées.

Comment te mets-tu personnellement en condition avant le début d'un atelier (méditation, ancrage, connexion avec le sujet, marche, ...) ?

Élise Becker
Facilitatrice et formatrice chez YA+K

« Lorsque je facilite des ateliers à distance, j'ai mis en place ce rituel : je mets «Sunny» de Boney M à fond dans mes écouteurs avant d'accueillir les premiers participants. C'est un ancrage qui me donne de l'énergie et qui me permet de me dire «Ok, c'est parti, maintenant je suis focus à 100% sur mon atelier». »

Isabelle Forestier
Facilitatrice en réalisation de rêves

« J'arrive en avance, je me connecte à mon intention et au plaisir que je souhaite éprouver lors de mon intervention. »

« La cohérence cardiaque est ma meilleure alliée ! L'application respirelax est un petit bijou. »

Valentine Nogalo
Facilitatrice en spontanéité collective

NOTES À MOI-MÊME

LA DANSE DE 20 MINUTES

METTEZ INTUITIVEMENT VOTRE CORPS EN MOUVEMENT POUR RECONNECTER CORPS ET ESPRIT

Reconnectez votre corps et votre esprit en amont de la rencontre, au moyen d'une danse intuitive de 20 minutes (ou 10 minutes, si vous disposez de peu de temps !), une pratique issue du *Social Presencing Theater* et développée par Arawana Hayashi.
En quoi cela consiste-t-il ? Concrètement, c'est très simple. On peut pratiquer seul ou à côté d'autres personnes mais cela reste un exercice individuel. Il s'agit de démarrer allongé sur le sol et de se relever... en alternant mouvement et pause, action et suspension. On passe de position allongée, à assise, puis à debout. Chacun à son rythme. Pendant vingt minutes.

L'idéal est de fermer les yeux (ou en tout cas, d'adopter un regard très neutre), surtout si l'on pratique en même temps que d'autres personnes, pour ne pas se « gêner ». Dans cet exercice, il est important de se rappeler qu'il s'agit de porter son attention sur les sensations dans son corps, sans jugement, sans objectif. Qu'il n'y a absolument aucun objectif à atteindre, qu'il n'y a rien à réussir. Et comme en méditation de pleine conscience, si vous remarquez que des pensées viennent à vous, ce n'est pas grave.

Laissez simplement ces pensées aller et portez à nouveau votre attention sur les sensations dans votre corps. À la fin des vingt minutes, chacun progressivement trouve une fin, une forme finale, puis ouvre doucement les yeux pour revenir dans l'espace. Ça y est, vous êtes ancré et disponible pour accueillir les participants !

CONSEIL N°2 : APPUYEZ-VOUS SUR DES CONSTANTES RASSURANTES ET GUIDANTES

Lorsque vous animez, vous travaillez avec de la matière humaine, vivante, changeante et parfois imprévisible !
C'est pourquoi il peut être bon de s'appuyer sur des constantes rassurantes, afin de pouvoir se concentrer pleinement sur l'animation du groupe. En effet, vous retrouverez des éléments communs à chaque atelier que vous animerez :

☐ **Les étapes clés du déroulé :** comme nous l'avons vu dans le quartier de la Conception, tout atelier est constitué d'un accueil, d'une introduction, d'un temps d'inclusion, de séquences de divergence, d'émergence et de convergence, de restitutions par les participants, ainsi que d'un temps de conclusion et de déclusion, souvent dans cet ordre-là.

☐ **Les règles de fonctionnement du groupe :** à quelques variations près, elles sont presque toujours les mêmes.

☐ **La manière de présenter les consignes d'une séquence :** vous répondrez toujours aux mêmes questions : quelle est l'intention de la séquence ? Quel est le livrable attendu ? Comment le groupe s'organise-t-il (plénière, sous-groupes, etc.) ?
Combien de temps est alloué à la séquence ? Quels sont les éventuels supports ou outils utiles aux participants au cours de cette séquence ?

Certains facilitateurs vont même jusqu'à utiliser toujours les mêmes outils structurés et prédéfinis car ils apportent de la sécurité en permettant aux participants (et au facilitateur) de se reposer sur leur structure et de se consacrer à l'émergence de leur réflexion collective. À vous de trouver la manière de faire qui vous correspond !

Avec la pratique, les automatismes que vous créerez autour de ces constantes vous permettront de vous concentrer sur l'animation du groupe, en fonction de ce qui est présent et vivant le jour J.

CONSEIL N°3 : SEUL C'EST BIEN, À DEUX OU PLUS, C'EST MIEUX !

Vous apporterez votre singularité de facilitateur à chaque rencontre que vous animerez. Et c'est une excellente chose !
Certains d'entre vous parviendront, par leur charisme, à motiver un groupe tout entier autour d'un objectif commun. D'autres utiliseront habilement leur humour pour débloquer des situations épineuses. Un esprit de synthèse affuté sera un allié précieux pour résumer une situation complexe, et aider un groupe à ancrer sa progression vers le résultat final.

Des facilitateurs autour de vous détiennent des talents complémentaires aux vôtres. En faisant le choix de co-faciliter, vous associerez un ensemble de styles et compétences d'animation qui, habilement utilisés, bénéficieront au groupe.

La co-facilitation est un acte de collaboration. Elle présente plusieurs avantages :

- Soutien dans la préparation en amont de l'atelier ;
- Complémentarité des forces, compétences et styles des co-facilitateurs ;
- Augmentation du niveau d'énergie et de l'élan, et soutien en cas de baisse de régime d'un des co-facilitateurs ;
- Accompagnement davantage personnalisé pour les participants (par exemple : un facilitateur par sous-groupes) ;
- Antennes supplémentaires (yeux, oreilles, intuitions, ...) pour capter les signaux forts et faibles venant du groupe ;
- Soutien pour trouver des alternatives en temps réel et faire face aux imprévus ;
- Possibilité de débriefer après l'atelier et de se donner des feedbacks et des signes de reconnaissance ;
- Si elle est réussie, la co-facilitation fournit aux participants un modèle clair de ce à quoi ressemble une bonne coopération.

Il existe différentes manières de co-faciliter. Vous en trouverez trois dans l'encadré ci-après mais vous pouvez aussi inventer votre propre danse avec vos co-facilitateurs !

LE SAVIEZ-VOUS ?

LES 3 NIVEAUX DE CO-FACILITATION

Dans *Devenir facilitateur*, Jean-Philippe Poupard, décrit trois niveaux de collaboration entre les facilitateurs, avec des spécificités propres à chacun :

Niveau 1 : les facilitateurs animent à tour de rôle.
Ce mode de co-facilitation est facile à mettre en place, chacun connaît précisément son cadre d'intervention. Il est notamment adapté à des facilitateurs ayant peu d'expérience commune. Il induit en revanche un niveau assez faible de collaboration.

Niveau 2 : un leader, et un ou plusieurs facilitateur(s) en soutien.
Cette configuration est particulièrement adaptée à l'animation d'un grand groupe, avec des séquences en plénière animées par un ou deux facilitateurs leaders, et des séquences en sous-groupes où interviennent des facilitateurs supplémentaires.

Niveau 3 : la co-facilitation en collaboration pure.
Les facilitateurs interviennent ensemble, en se complétant et en se soutenant. Ce mode de co-facilitation est idéal, car il permet au groupe de réellement bénéficier des talents complémentaires des facilitateurs présents. C'est aussi le plus difficile à mettre en place : il suppose de bien se connaître, de se faire entièrement confiance et de jongler efficacement entre présence active et retraits.

Si vous envisagez de **co-faciliter un atelier** avec d'autres facilitateurs, voici **8 bonnes pratiques**, inspirées par l'équipe de NextStart pour faire de votre collaboration une réussite :

1. **Définissez clairement le rôle de chaque facilitateur**
N'hésitez pas à vous référer aux niveaux de co-facilitation décrits ci-contre pour choisir ensemble celui le plus adapté.

2. **Partagez vos modes de fonctionnement, alignez les attentes et les signaux de communication**
Comme pour toute collaboration, prenez un temps ensemble pour apprendre à vous connaître et vous aligner. Vous pouvez vous inspirer des questions suivantes :
   - Ce que j'aime chez toi
   - Les compétences que je te reconnais
   - Ce qui m'a amené à te proposer cette co-animation
   - Ce que je sais de moi qui pourrait te gêner
   - Ce que je sais de toi qui pourrait me gêner
   - Quels sont mes enjeux, quels sont tes enjeux ?
   - Quels sont mes comportements sous stress ? Les tiens ?
   - Comment faire pour retrouver de la stabilité dans ce cas ?
   - Comment pouvons-nous nous soutenir mutuellement tout au long de l'atelier ?
   - Comment pouvons-nous nous signaler mutuellement que quelque chose ne va pas sans perturber tout le groupe ? Un signe de la main ? un autre geste ? Chez YA+K, nous utilisons par exemple un fil de discussion whatsapp dédié à l'équipe de facilitation lorsque nous animons à distance.

3. **Faites un essai**
Pour vous entraîner avant le jour J, n'hésitez pas à faire une séance d'entraînement surtout si c'est la première fois que vous co-facilitez ensemble, et si possible dans les conditions réelles de l'atelier (par exemple, dans la salle où aura lieu la rencontre, ou en visio si l'atelier va être à distance).

4. **Présentez tous les co-facilitateurs aux participants**
Chez YA+K, nous prenons le soin de présenter tous les co-facilitateurs lors de l'ouverture de l'atelier. Chacun prend la parole pour exprimer sa singularité ou ce qui l'anime particulièrement dans la thématique du jour.

5 Soutenez-vous et respectez-vous mutuellement
Soyez attentif aux signes que votre coéquipier pourrait avoir besoin d'un coup de main et aux signes de communication non-verbale sur lesquels vous vous êtes mis d'accord. Si votre partenaire paraît en difficulté, demandez-vous si vous pouvez intervenir pour le soutenir, sans le décrédibiliser ni donner l'impression qu'il n'est pas capable de s'en sortir tout seul.

6 N'interrompez pas et ne soyez pas en désaccord avec votre co-facilitateur
Rappelez-vous, vous êtes une équipe et vous êtes un modèle de coopération pour les participants ! Cela ne signifie pas que vous devez être tout le temps d'accord sur tout, mais en cas de divergence d'opinion, transformez le débat en une discussion constructive et respectueuse en posant des questions ou en vous interrogeant à haute voix sur d'autres perspectives.

7 Prenez des temps de synchronisation avec vos co-facilitateurs tout au long de l'atelier
Consultez vos co-facilitateurs avant d'apporter un quelconque changement au déroulé de l'atelier. Les pauses sont des moments idéaux pour se resynchroniser et se concerter pour ajuster le déroulé si besoin.

8 Débriefez ensemble et définissez des points d'actions clairs
Prenez le temps de faire une rétrospective ensemble après l'atelier : qu'est-ce-qui a bien fonctionné ? Que feriez-vous différemment si c'était à refaire ? Quels feedbacks pouvez-vous vous donner mutuellement ? N'oubliez pas de répartir également les actions de suivi : qui rédige la synthèse ? Qui envoie le mail de suivi au commanditaire et aux participants ? L'un des co-facilitateurs a-t-il pris des photos ou des notes qu'il doit partager ?

ET VOUS, QUEL EST VOTRE STYLE DE FACILITATION ? QUELLES SONT VOS FORCES ?

NOTES À MOI-MÊME

1 Prenez un stylo ou un feutre de couleur et entourez les mots qui vous inspirent et vous correspondent dans la liste suivante en mettant de côté toute modestie - c'est le moment de vous lâcher un peu de de vous auto-couvrir de fleurs (si si). Vous pouvez aussi inventer vos propres mots ou expressions.

BOOSTER DE PASSAGE À L'ACTION
MAÎTRE ZEN
ROI DE LA REFORMULATION
HUMOUR
POSTURE HAUTE
BÊTE DE SCÈNE
SPÉCIALISTE DU LAISSER FAIRE
POSTURE BASSE
ÉQUILIBRISTE
SUPER ORGANISATEUR
CLOWN
PROFONDEUR
ANIMAL SOCIAL
SUPER ORATRICE
METTRE LES GENS À L'AISE
CHARISMATIQUE
DONNEUR DE SENS
ROI DU SILENCE
HUMILITÉ
WARRIOR
INTUITION
MAÎTRE YODA
SIXIÈME SENS
MÉDAILLE D'OR DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE
ART
ANTENNES
DANSE
INSPIRANTE
RAYONNEUR DE JOIE DE VIVRE
CRÉATRICE D'AMBIANCES GÉNIALES
ARRONDISSEUR D'ANGLE
DROIT AU BUT
DESSIN
REINE DE LA SYNTHÈSE
ÉNERGIE HORS DU COMMUN
SPORT
IMPROVISATEUR HORS PAIR
COMME UN POISSON DANS L'EAU AVEC LES CONFLITS ET LES TENSIONS
MOUVEMENT
MAÎTRE DE LA DIVERGENCE
COACH SPORTIF
MAÎTRE DE L'ÉMERGENCE
CEINTURE NOIRE EN CONSIGNES
MAÎTRE DE LA CONVERGENCE
FACILITATRICE GRAPHIQUE
EMPÊCHEUSE DE TOURNER EN ROND
MAÎTRE JEDI EN QUESTIOLOGIE

2 À présent, prenez un stylo ou un feutre d'une autre couleur et entourez les mots qui correspondraient à votre "âme sœur" de la facilitation: celle qui complèterait bien vos forces, et vous permettrait de sublimer vos talents le jour J !

LES DERNIERS PRÉPARATIFS AVANT LE JOUR J

INVITEZ LES PARTICIPANTS

Les participants se sentiront sécurisés en ayant conscience de ce dans quoi ils s'engagent. Votre rôle est donc de vous assurer que les informations essentielles leur soient communiquées avant le jour J.

Nous vous invitons en premier lieu à clarifier avec le commanditaire les informations à communiquer au groupe en amont de la rencontre. Les objectifs de la rencontre (contexte, problématique et livrables attendus), ainsi que le mode décisionnel retenu (collaboratif ou participatif) aideront par exemple les participants à se projeter et arriver dans de bonnes conditions.

L'équipe du commanditaire se chargera souvent de l'envoi d'une invitation à l'événement. En complément, nous vous invitons à transmettre aux participants plusieurs informations logistiques et contextuelles, qui leur permettront d'arriver à la rencontre dans les meilleures dispositions.

FOCUS TECHNIQUE

EXEMPLES D'INVITATIONS

Selon que vous animez une rencontre physique ou à distance, les informations à communiquer aux participants peuvent sensiblement varier. Vous trouverez ci-dessous deux exemples d'invitations à adapter.

Vous pouvez transmettre ces informations au commanditaire pour qu'elles soient incluses dans l'invitation officielle. Un envoi direct vous permettra néanmoins d'établir un premier contact avec les participants avant la rencontre.

Cette invitation logistique peut être transmise aux participants une semaine avant la rencontre.

Invitation pour une rencontre collaborative en présentiel

Nouveau message

Destinataires

Objet

Bonjour à toutes et à tous,

🗒️Vous allez participer à l'atelier XX, le XX de XXhXX à XXhXX. Nous sommes ravis de vous retrouver pour ce temps collaboratif.

Nous vous invitons à lire ce message jusqu'au bout afin d'être dans les meilleures conditions possibles le jour-j. Sachez que vous serez les premiers acteurs de cet atelier.

📑 L'atelier portera sur la résolution de la problématique suivante : [....]. Pour vous plonger au mieux dans le sujet du jour, nous vous invitons à prendre connaissance des documents suivants.

☕Nous aurons le plaisir de vous accueillir à partir de XXhXX à [Lieu et adresse de la rencontre] autour d'un petit déjeuner. Des pauses gourmandes et un déjeuner sont également prévus. L'atelier se terminera au plus tard à XXhXX.

☀️Voici quelques recommandations (à suivre dans la mesure du possible) pour assurer votre confort et celui du collectif au cours de l'atelier :

- *Vous assurer de ne pas être perturbé par des sollicitations extérieures ;*
- *Mettre votre téléphone sur silencieux au cours des séquences de travail ;*
- *Des carnets et des stylos seront fournis, n'hésitez pas à vous munir si vous le souhaitez de votre carnet de notes et stylo habituels ;*
- *Fermer votre ordinateur portable au lancement de l'atelier. Vous pourrez bien entendu l'utiliser lors des moments de pause de la journée ;*

Nous vous souhaitons une excellente journée,

Sans Serif

Envoyer

Invitation pour une rencontre collaborative à distance

Nouveau message

Destinataires

Objet

Bonjour à toutes et à tous,

🗓️Vous allez participer à l'atelier XX, le XX. Nous sommes ravis de vous retrouver pour ce temps collaboratif.

Nous vous invitons à lire ce message jusqu'au bout afin d'être dans les meilleures conditions possibles pour ces XX heures. Sachez que vous serez les premiers acteurs de cet atelier.

📄 L'atelier portera sur la résolution de la problématique suivante : [....]. Pour vous plonger au mieux dans le sujet du jour, nous vous invitons à prendre connaissance des documents suivants.

⚙️Nous utiliserons l'environnement [Teams, Zoom, etc.] accessible en cliquant sur ce lien, , et l'outil collaboratif [Klaxoon, Mural, Miro, etc.]. Le document partagé, accessible ici, sera notre support de travail pour cette séance.

☀️Voici quelques recommandations (à suivre dans la mesure du possible) pour assurer votre confort et celui du collectif :

- *Vous assurer d'avoir une connexion internet performante et stable ;*
- *Vous installer confortablement dans un lieu calme, lumineux et non bruyant ;*
- *Prévoir de quoi vous rafraîchir et vous restaurer ;*
- *Utiliser un casque intégrant un micro si vous en possédez un ; Équiper votre PC d'une webcam s'il n'en intègre pas une ;*
- *Avoir à portée de main de quoi prendre des notes.*

🖥️Le jour-j, nous vous invitons à allumer votre webcam pour assurer le meilleur niveau de convivialité possible, et à couper votre micro en dehors des temps d'échange.

Nous aurons le plaisir de vous accueillir à partir de XXhXX (15 minutes avant le début de l'atelier) pour un accueil technique confortable et ainsi commencer notre atelier à XXhXX.

L'atelier se terminera au plus tard à XXhXX.

Nous vous souhaitons une excellente journée,

RASSEMBLEZ VOTRE MATÉRIEL D'ANIMATION

Vous gagnerez énormément de temps en constituant votre kit de facilitation : il rassemble les outils indispensables dont vous aurez besoin au cours de presque tous les ateliers que vous animerez.

Un kit classique de facilitation est constitué des éléments suivants :

☐ **Des supports de notes collectives** (paperboards, feuilles de papier, papier kraft). La taille des supports, de A4 à A0, dépendra des séquences que vous animez. Si vous avez besoin d'une surface d'affichage importante, les grands rouleaux de papier kraft seront parfaitement adaptés , et bien plus économiques que les paperboards auto-collants de marques connues.

☐ **Des post-its**

☐ **De quoi prendre des notes** (feutres, gros feutres). Pensez ici aux séquences de restitution : les autres participants devraient idéalement pouvoir lire le contenu d'une production à une distance de 3 à 5 mètres. En complément des marqueurs classiques, vous trouverez dans des boutiques spécialisées des feutres et marqueurs couramment utilisés par les facilitateurs graphiques. Les feutres et marqueurs de marques POSCA ou Tombow apporteront une touche colorée aux productions des participants ou aux vôtres ! Évitez les stylos bille pour les post-its, leur lecture serait alors difficile à distance.

☐ **De quoi permettre aux participants de se différencier** (badges, tasses de café, etc.). Cette petite attention sera bien souvent fort appréciée des participants. Selon l'atmosphère que vous souhaitez créer, vous pouvez y ajouter des éléments personnalisés (un livre que vous offrez aux participants, des emojis autocollants, une carte postale / photo à tirer au hasard et qui servira plus tard dans l'atelier, etc.)

☐ **De quoi afficher au mur.** Les rubans de protection de peinture (ou "scotch de peintre") sont particulièrement pratiques : ils vous permettront de facilement repositionner les livrables sur paperboard dans l'espace sans les abîmer, à la différence d'un scotch conventionnel.

☐ **Une enceinte.** L'ambiance sonore joue un rôle dans l'atmosphère de la rencontre. Si vous avez une enceinte bluetooth, c'est l'idéal : vous resterez libre de vos mouvements.

Nous vous recommandons d'emmener votre kit avec vous, même lorsque du matériel est disponible dans la salle d'animation : il sera plus facile pour vous d'utiliser un matériel fiable et auquel vous êtes habitué : il vous est probablement déjà arrivé de participer à une réunion où les feutres disponibles étaient secs. Agaçant, n'est-ce pas ?!

PRÉPAREZ LA SALLE

C'est le grand jour ! Veillez à arriver suffisamment en avance sur le lieu d'animation, l'idéal étant de préparer la salle la veille si vous en avez la possibilité.

La disposition initiale de la salle sera de votre ressort, et doit répondre à plusieurs objectifs :

☐ **Créer une atmosphère conviviale.** Toutes les attentions dont vous ferez preuve à l'égard des participants leur signaleront positivement l'importance que vous attachez à la rencontre. Cela peut débuter en dehors du lieu d'animation, par la signalétique menant jusqu'à la salle. À l'entrée, un panneau d'affichage souhaitant la bienvenue aux participants soutiendra une atmosphère accueillante. En prévoyant un appareil photo Polaroïd à l'entrée, vous créerez le souvenir. La mise en évidence d'un espace café et thé contribuera à la convivialité pré-atelier. En ayant préparé à l'avance les badges des participants, vous apportez une touche personnelle bienvenue. Tous ces détails contribuent à la chaleur initiale de la rencontre, souvent primordiale pour la suite.

☐ **Faciliter la rencontre avec et entre les participants avant le démarrage de l'atelier.** Par l'agencement de l'espace (tables mises de côté, disposition des chaises en petits îlots, grand espace libre pour se tenir debout), vous pouvez inviter les participants à initier les échanges dès leur arrivée.

☐ **Plonger les participants dans le sujet de la rencontre.** Vous pouvez par exemple mettre en lumière les grands temps de l'atelier par un affichage adapté. Si des inspirations sont utilisées au cours de l'atelier, vous pouvez les afficher sur un mur accessible. En posant une question ouverte en lien avec le sujet du jour à l'arrivée des participants, vous les engagez mentalement dans la thématique, etc.

☐ **Permettre au commanditaire d'introduire la séance avec impact.** Assurez-vous que tous les regards puissent être tournés vers lui au lancement de l'atelier. Veillez à ce qu'il bénéficie un recul suffisant si les participants se tiennent debout devant lui. S'ils sont assis, il sera important que le commanditaire puisse croiser le regard de chacun d'entre eux. Une disposition en arc de cercle répond en général bien à cet objectif.

Par ailleurs, la disposition de la salle peut aussi encourager les participants à laisser leur ordinateur portable de côté au démarrage de l'atelier. Par exemple, si vous avez la possibilité de débuter votre atelier sans table, cela évite que les participants sortent leurs ordinateurs et se plongent dans la lecture de leurs mails par habitude !

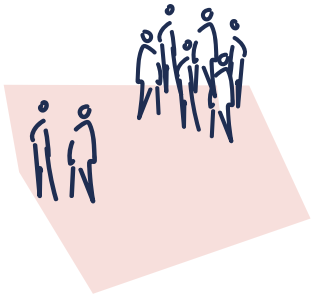
LES AGENCEMENTS POSSIBLES POUR CRÉER UN CADRE PROPICE À LA COLLABORATION

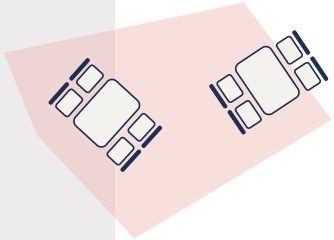
Au cours d'une rencontre, certains espaces resteront identiques, c'est par exemple le cas de l'espace de pause. Pour chaque séquence d'atelier, vous pourrez configurer la salle de façon adaptée, en jouant en particulier sur la disposition des chaises et des tables. Voici quelques exemples de configurations possibles :

FOCUS TECHNIQUE

La salle vide

Toutes les tables et chaises sont mises de côté pour permettre un déplacement libre des participants. Cette configuration est par exemple adaptée à des ateliers où les participants se déplacent librement entre plusieurs sous-groupes, par exemple au cours d'une séquence d'inclusion corporelle. Cette configuration est toutefois physiquement difficile à maintenir tout au long d'un atelier. Veillez à laisser des chaises accessibles pour les participants souhaitant s'asseoir.



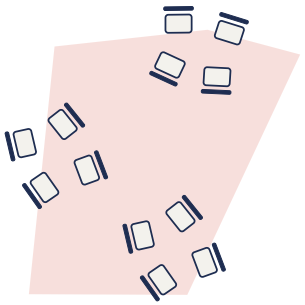


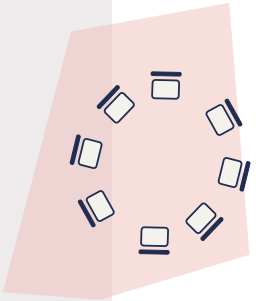
Les îlots de production

Ils constituent une configuration idéale pour les séquences de travail en sous-groupe. Les tables doivent être assez grandes pour accueillir confortablement le groupe, et que chacun puisse visualiser le livrable produit, souvent sur une feuille de paperboard disposée sur la table. L'enjeu est ici principalement sonore : si la salle dispose de paravents, n'hésitez pas à les utiliser, et installez autant que possible les îlots à une distance confortable les uns des autres.

Les îlots d'échange

Similaires aux îlots de production, mais sans les tables. Cette configuration permet de créer beaucoup de proximité dans les échanges, et est particulièrement adaptée à de petits groupes (binômes, trinômes) : les participants créent alors une bulle de confort autour d'eux. Cette disposition donne beaucoup d'autonomie aux participants. Si la météo le permet, vous pouvez tout à fait encourager les participants à s'installer à l'extérieur.
Dans cette configuration très libre, vous devrez simplement responsabiliser les participants sur le livrable et le temps imparti.



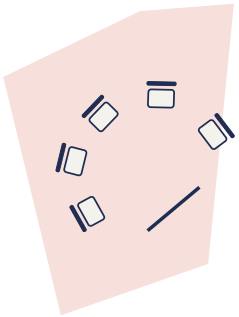


Le cercle de parole

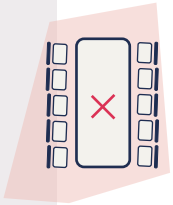
Des chaises sont disposées en cercle, sans table. Cette configuration est idéale lorsque vous souhaitez animer un tour de parole inclusif, plaçant la parole au centre. Il est particulièrement efficace lorsque vous retirez les tables, qui créent de la distance entre les participants et avec vous. Il est également clé que vous fassiez partie du cercle, muni d'un paperboard pour prendre des notes si besoin.

L'arc de cercle

Un ou plusieurs rangs de chaises sont disposés en arc de cercle, généralement face à un mur ou un vidéoprojecteur. Il s'agit d'une configuration classique de restitution, qui comporte son lot d'avantages et d'inconvénients : vous êtes présent pour animer la restitution, amener les participants à rebondir, questionner, échanger. Lors de restitutions longues, en particulier en fin de journée, vous risquez cependant de voir des participants décrocher.



En complément, et dans la mesure du possible, deux configurations sont à proscrire :

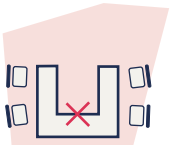


la table fixe

Il vous sera difficile de proposer des configurations variées. Une grande table crée de plus de la distance entre les participants, et invite à sortir son ordinateur.

le format en U

Peu propice aux échanges et rebonds entre participants, le U, à l'inverse du cercle, ne place pas tous les participants sur un pied d'égalité, et rend difficile le principe de parole au centre.



DESSINEZ VOTRE AMÉNAGEMENT DE SALLE

NOTES À MOI-MÊME

Séquence 1 : _____

Séquence 2 : _____

Séquence 3 : _____

Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - travail d'idéation en sous groupe

LES CLÉS DE LA PÉDAGOGIE APPLIQUÉE À LA FACILITATION

Lors de l'animation, vos talents de pédagogue vous aideront à apporter sens et structure au groupe, notamment en exprimant des consignes claires et guidantes au début de chaque séquence, en aidant le groupe à prendre de la hauteur à la fin de chaque séquence et en reformulant l'avancée du groupe au fil de l'atelier entre les différentes séquences.

AU DÉBUT D'UNE SÉQUENCE : DONNER DES CONSIGNES CLAIRES ET MOTIVANTES

Donner des consignes claires et motivantes au début de chaque séquence est un facteur clé dans la réussite de l'activité. Nous vous invitons à vous approprier les règles d'or qui suivent. Elles vous aideront à organiser l'information que vous souhaitez partager aux participants et à la formuler avec impact pour que le groupe se mette en mouvement rapidement.

RÈGLE N°1 - L'intention, l'intention l'intention

Démarrez toujours vos séquences en expliquant l'intention, le pourquoi (le fameux "start with why" de Simon Sinek !) pour donner du sens et engager les participants. Si vous démarrez en disant "on va faire un jeu" ou "on va utiliser la méthode des Chapeaux de Bono", vous risquez de perdre les participants qui ont besoin de savoir où ils vont avant de s'engager dans l'activité que vous leur proposez (surtout s'ils ne sont pas familiers avec les méthodes de travail collaboratives). Par ailleurs, et même si chez YA+K, la ludification fait partie de notre ADN, nous avons remarqué que certains participants ne sont pas à l'aise avec l'idée de "jouer" sur leur temps de travail (même si c'est pour produire un livrable très opérationnel et utile). Évitez donc ces mots et rassurez en mentionnant en premier l'intention de la séquence.

RÈGLE N°2 - Inviter plutôt que donner des ordres

Utilisez un vocabulaire simple et positif, orienté action et invitez plutôt que ordonnez ("Nous allons vous proposer de..." plutôt que "Vous devez..." ou "Je vous invite à..." plutôt que "Je vous demande de...").

RÈGLE N°3 - Une instruction à la fois

Évitez de bombarder les participants avec trop de consignes à la fois. Séquencez vos exercices et proposez des tâches réalisables dans le temps imparti.

RÈGLE N°4 - Donner toutes les règles du jeu

Pour n'oublier aucune information lorsque vous donnez la consigne, vous pouvez utiliser le triptyque Pourquoi/Quoi/Comment :

- **Pourquoi :** Quel est le sens de cette séquence ? Quel est l'objectif visé en lien avec l'objectif global de l'atelier ?
- **Quoi :** En quoi consiste l'activité ? Quel est le livrable attendu ?
- **Comment :** Avec quel matériel et/ou quel support ? Sous quelle modalité (seul ? en sous-groupes ?...)? En combien de temps ?

En vous entraînant au moyen de cette structure, vous gagnerez progressivement en clarté et en exhaustivité.

RÈGLE N°5 - Écrire la consigne

Ce n'est pas obligatoire, mais nous vous recommandons vivement d'écrire la consigne sur un paperboard ou tout autre support visible par tous. Le fait d'écrire la consigne vous invite à être clair et les participants peuvent s'y référer à tout moment de l'activité.
Si vous choisissez de ne pas l'afficher, écrivez-là au moins pour vous. Le passage à l'écrit aide souvent à vérifier que votre consigne est complète, claire et concise.

RÈGLE N°6 - Capter l'attention de tous

Assurez-vous d'obtenir l'attention de tous les membres du groupe avant d'énoncer votre consigne.
Vous pouvez vous servir de votre voix, de sons externes (un gong tibétain, votre playlist, etc), de gestes (un geste qui, quand vous commencerez à le reproduire, devra être répété instantanément par tous les participants).

RÈGLE N°7 - Porter sa voix

Une fois le silence obtenu, prenez un temps pour respirer calmement puis... faites porter votre voix en articulant et en détachant clairement vos mots. Parcourez du regard l'ensemble de la salle pour montrer que tout le monde est bien concerné par cette consigne. Et n'hésitez pas à appuyer votre parole avec des gestes.

RÈGLE N°8 - S'entraîner !

Avant le jour J, entraînez-vous à donner les consignes à voix haute, soit tout seul, soit devant un collègue qui pourra vous faire un feedback. Cela déliera votre langue, et vous permettra d'être plus en confiance le jour J !

À LA FIN D'UNE SÉQUENCE : FACILITER UN TEMPS DE PRISE DE HAUTEUR OU DÉBRIEFING

Chez YA+K, nous prenons toujours un temps à la fin d'une séquence pour aider les participants à "atterrir", à prendre du recul sur ce qu'ils ont vécu, et éventuellement laisser de la place à de nouvelles idées ou prises de conscience d'émerger. Cela peut-être au moment de la restitution, s'il y en a une.

Pour cela, voici quelques exemples de questions que nous aimons beaucoup utiliser pour aider le groupe à verbaliser ce qu'il a appris ou produit au cours de la séquence :

- Comment c'était pour vous ? Que s'est-il passé (dans vos sous-groupes) ? Qu'avez-vous remarqué ?
- Comment vous êtes-vous sentis ?
- Qu'avez-vous appris de nouveau (sur vous/votre équipe/la problématique) et en quoi est-ce important ? Quelle a été la partie la plus utile pour vous ? A quel moment avez-vous perçu le sujet sous un angle différent de d'habitude ? Qu'est-ce-que vous avez découvert et qui est fondamentalement important pour vous ?
- Qu'est-ce-que cela vous donne envie de faire ? Quelles sont les actions que cela vous donne envie de poser ?
- Y-a-t-il encore quelque chose qui a besoin d'être dit ou formulé pour parvenir à un plus haut niveau de compréhension/clarté ?

Une fois que vous avez pris ce temps de débriefing, n'oubliez pas de rappeler l'intention initiale de la séquence, de valoriser le livrable intermédiaire qui a été produit ("qu'avons-nous obtenu ?") et de reformuler l'avancée du groupe avant de présenter la séquence suivante en faisant bien le lien avec le travail qui vient d'être réalisé ("en quoi le travail que vous venez de faire va-t-il nous servir pour la suite de l'atelier ?").

COMMENT ADAPTER SON DÉROULÉ AUX ALÉAS DU DIRECT

La souplesse est l'une des plus grandes qualités du facilitateur ou de la facilitatrice décrite par Marine Simon dans son livre *Tout tourne rond sur cette terre*, nous sommes les seuls à l'ignorer. Elle définit la souplesse comme la capacité à "remettre en question la proposition de facilitation [= le déroulé] qu'on a conçue, en fonction de ce qu'exprime le Vivant du groupe".

Aussi, même si votre déroulé est génial sur le papier, vous aurez probablement à l'adapter le jour J car en tant que facilitateur, vous travaillez avec de la matière humaine, nuancée, changeante, et parfois imprévisible : le groupe est constitué d'un ensemble de personnalités, aux vécus et aux motivations distincts et, en plus, l'humeur et les conditions intérieures de chaque participant peuvent dépendre du jour de la rencontre.

COMMENT "LIRE" UN GROUPE

Pour pouvoir adapter le déroulé, il faut d'abord observer et prendre le pouls du groupe.

Pour cela, vous pouvez prêter attention à différents types de signaux* :

- **Verbaux (= les mots qui sont dits) :** pour prendre le pouls du groupe, n'hésitez pas à poser régulièrement des questions de "check-in" aux participants, comme "Comment ça va ?", "Qu'en pensez-vous ?"... A condition d'écouter réellement les réponses des participants (et de vous taire - voir encadré "Le saviez-vous").

* Ce paragraphe est inspiré du chapitre "How to Read a Group" du livre *Unlocking The Magic of Facilitation*, de Sam Killermann & Meg Bolger

- **Non-verbaux (ou le langage corporel) :** observez le paysage du groupe : comment les personnes sont assises, où vont leurs regards, ce qu'elles sont en train de faire avec leurs mains. Voici quelques signaux non-verbaux auxquels être particulièrement attentif lorsque vous animez :
  - Les participants croisent leurs bras et leurs jambes ;
  - Certains participants tournent le dos à une autre personne, au facilitateur, au groupe ;
  - Certains participants vous évitent du regard ou regardent dans le vide ;
  - Les participants sortent leur téléphone ou leurs ordinateurs.

- **Paraverbaux (= la façon dont les mots sont dits) :** le ton, le rythme et le volume de la voix peuvent aussi vous renseigner sur l'endroit où se situe le groupe. Si vous sentez une lassitude dans le ton de la voix d'une personne, vous pouvez la questionner avec bienveillance en vérifiant avec elle ce que vous avez perçu : "j'ai entendu que tu as dit… mais la façon dont tu l'as dite m'a fait douter de ce que tu souhaitais vraiment partager avec nous…".

- **L'énergie :** fiez-vous à votre intuition pour sentir si l'énergie dans le groupe est plutôt haute ou plutôt basse. Une énergie élevée n'implique pas nécessairement que les participants dansent la macarena pendant l'atelier et rient à gorge déployée. Cela peut être tout simplement de sentir que les participants sont curieux, qu'ils ont l'air d'être vraiment "dedans". Si vous sentez que l'énergie est basse, plusieurs possibilités s'offrent à vous :

  - Faire une pause et encourager les participants à bouger, sortir marcher dehors, etc.
  - Changer la disposition de la salle (passer d'une disposition en plénière à des petits ilôts par exemple)
  - Changer la modalité d'animation d'une séquence (proposer de former des binômes de discussion au lieu de la conversation en grand groupe initialement prévue)
  - Amener du mouvement : proposer aux participants de se positionner dans l'espace sur un curseur imaginaire pour répondre à vos questions par exemple, inviter les participants à réfléchir à une problématique en marchant, etc.

  Enfin, parfois, la meilleure façon de savoir comment va le groupe et de définir la meilleure manière de poursuivre l'atelier est de lui demander, par exemple en présentant plusieurs options et en faisant un vote ("Levez votre main si vous voulez prendre 10 minutes pour terminer cette discussion").

LE SAVIEZ-VOUS ?

UN ACRONYME POUR APPRENDRE À SE TAIRE

Pour lire un groupe, il faut d'abord savoir écouter… et se taire. Dans *Unlocking the Magic of Facilitation*, Sam Killermann & Meg Bolger proposent un moyen mnémotechnique pour aider les facilitateurs à ne pas prendre la parole trop vite lorsqu'ils facilitent une discussion et à ne pas répondre à la place des participants. L'acronyme est **W.H.A.L.E** (en anglais) :
Wait : attendez
Hesitate : hésitez
Ask [again] : posez la question à nouveau
Listen : écoutez la réponse
Explain : expliquez ou intervenez

Pensez-y la prochaine fois que vous poserez une question au groupe !

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ALÉAS

Le facilitateur Jean-Philippe Poupard distingue différents types d'aléas que vous pourrez rencontrer lorsque vous animez un atelier (liste non exhaustive) :

- **Le déroulé**
  Glissement de l'agenda : les participants ont eu besoin d'exprimer des ressentis, une séquence inopinée a dû être intégrée ;

- **La logistique**
  Contraintes liées à la salle : vous devez par exemple libérer la salle à 16h et non à 16h30, malgré le soin pris lors de la phase de préparation ;

- **Nombre de participants**
  Vous vous retrouvez avec 15 participants au lieu de 10, ou à l'inverse 5 personnes au lieu des 12 initialement prévues ; certains participants essentiels à la diversité du groupe sont absents ;

- **Temps de pause**
  le déjeuner prend 30 minutes de plus que prévu pour des raisons d'organisation de services.

- **Le contenu**
  - Les participants parviennent plus vite que prévu à une proposition qui suscite l'adhésion du groupe : plusieurs étapes doivent alors être successivement aménagées ou retirées, et éventuellement d'autres ajoutées au processus.

  - Le groupe exprime des réticences à travailler sur la thématique du jour, pour différentes raisons possibles : il estime que le sujet a déjà été abordé, considère le sujet comme non prioritaire, etc.

  - Le groupe rencontre des difficultés à produire les livrables associés à une ou plusieurs des séquences proposées.

DÉVELOPPER SES CAPACITÉS D'ADAPTATION

Maintenant que vous savez observer un groupe et que vous êtes capable d'anticiper les zones d'aléas potentielles, vous pouvez vous adapter de différentes façons :

- En coopérant avec vos co-facilitateurs, voire même en sollicitant l'avis du groupe pour imaginer si besoin des solutions de remplacement ;

- En identifiant les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle solution. Vous pouvez en ce sens suivre un principe de frugalité : quel que soit le sujet, vous devez être capable de concevoir et d'animer une séquence nouvelle avec uniquement des paperboards et des feutres.

Dans l'exercice qui suit, plusieurs situations vous seront proposées. À vous de vous placer dans les conditions du direct, et d'imaginer des solutions en un temps record !

ADAPTEZ-VOUS À TOUTE SITUATION

NOTES À MOI-MÊME

Développez votre capacité d'adaptation sous contrainte. 11 situations inattendues vous sont proposées ci-dessous. Munissez-vous de 2 dés et laissez jouer le hasard, ou sélectionnez l'une de ces situations. Vous avez ensuite 2 minutes pour imaginer une solution d'adaptation. Des pistes de solutions vous sont proposées en correction de ce jeu.

Si le résultat de vos deux dés est :

2. Le commanditaire, qui devait introduire la séance, a un imprévu et ne peut finalement pas être présent au démarrage de la rencontre.

4. 3 des 10 participants ont choisi de ne pas s'exprimer au cours des 2 premières séquences de l'atelier.

6. Les supports que vous aviez imprimés pour l'atelier se sont abîmés sur le trajet et sont inutilisables.

8. Deux participants expriment de façon virulente leur désaccord sur un sujet.

3. Votre atelier d'idéation dérape : les 45 minutes que vous aviez initialement prévues pour converger vers une solution se sont transformées en 15 minutes, et vous devez absolument aboutir à des prises d'engagement des participants pour la suite.

5. Le groupe manifeste une réticence à traiter la thématique du jour.

7. Votre partenaire de facilitation a une urgence personnelle absolue et doit s'absenter en plein atelier alors que vous êtes dans deux salles différentes.

9. Le commanditaire manifeste un besoin évident d'animer les échanges à votre place.

10. Le commanditaire prend la parole pendant plus de 45 minutes, alors que 5 minutes étaient prévues pour son introduction.

11. La salle dans laquelle vous deviez animer n'est plus disponible à votre arrivée. Vous êtes redirigé vers une nouvelle salle, avec une table inamovible au centre.

12. Vous découvrez le jour J que les participants ont déjà expérimenté les méthodes proposées à de nombreuses reprises, et expriment un sentiment de lassitude.

BONUS. Certains participants clés, qui apportaient une diversité dans les échanges, sont absents.

RÉPONSES POSSIBLES

2. J'essaie d'identifier une autre personne dans l'équipe pouvant introduire la séance, à défaut je me fais le porte parole du commanditaire, en prenant toutes les précautions d'usage.

3. Je vais à l'essentiel, en modifiant ma technique de priorisation. Je recours par exemple à un vote plutôt qu'à un échange pour sélectionner. Si le temps vient à vraiment manquer, je peux même proposer une séquence de priorisation à distance, par exemple au travers d'un sondage en ligne. Des outils comme Drag'n Survey sont parfaitement adaptés pour cela. Il est aussi possible de responsabiliser un petit groupe de participants volontaires en préparation de la prochaine réunion du groupe. Je peux enfin proposer au groupe de prendre 30 minutes supplémentaires.

4. Je vais les voir à la pause, en endossant les principes de communication non violente pour essayer de comprendre. Au cours de l'atelier, je mets en place des tours de parole pour inciter ces participants à prendre la parole.

5. Il y a un éléphant dans la pièce et il faut parler de l'éléphant. J'adopte une posture de questionnement pour comprendre, car il est impossible de suivre le déroulé s'il y a un blocage. J'essaye de faire exprimer par les participants les sujets prioritaires à leurs yeux.

6. J'écris les consignes sur un paperboard ou une grande feuille, pour tout le monde. Je trouve des feuilles A4 et prends un temps pour que les participants dessinent les canevas eux-mêmes, à main levée.

7. Avant l'atelier, même si on est plusieurs facilitateurs à animer le jour J, je me prépare à l'éventualité d'animer toute seule. Le jour J, je préviens le groupe que j'accompagne que je vais aider l'autre groupe, en ayant préalablement responsabilisé des participants sur la prise de notes et le respect du timing.

8. Je demande la parole avec la main. J'essaie de communiquer de façon non violente ("je comprends la colère, peut-être la frustration, néanmoins pour que vous puissiez être entendus et que cet échange soit mutuellement constructif, j'ai besoin que nous restions dans un cadre calme"). Si la discussion sort du sujet du jour, je propose de prendre un temps à la pause pour échanger. Si je ne parviens pas à ramener les personnes à la raison, je propose une pause.

9. Je laisse en partie faire avant de débriefer avec le commanditaire, par exemple pendant la pause. En aucun cas devant tout le monde. A la pause: "je ne suis pas à l'aise avec mon rôle, j'ai besoin de clarifier les rôles qu'on se donne et nos champs d'intervention respectifs".

10. Je coupe certaines séquences, en y ayant réfléchi en amont. Je me suis toujours demandé, en amont : "si je ne devais garder qu'une seule séquence, ce serait laquelle ?". Je communique sur ce dépassement avec le groupe : "il est telle heure, nous avions prévu de finir à telle heure, mais avons pris plus de temps que prévu. Préférez-vous rester un peu plus ou simplifier le déroulé ?"

11. Je crée malgré tout de petits ilôts, de 3 ou 4 personnes aux coins de la table. S'il y a de l'espace dans la salle, je déplace les chaises à côté de la table. Je peux aussi m'asseoir sur la table pour casser les codes.

12. Je sécurise ce point en amont, en co-design avec le client (je m'assure que les méthodes proposées ne sont pas répétitives pour les participants). J'essaye de trouver une variante, ou bien j'assume l'utilisation des mêmes outils pour en faire une routine. J'envisage alors de proposer à une personne l'ayant déjà vécu de le co-animer, afin d'ancrer la pratique.

BONUS. Je formule la chose auprès du groupe avant de recueillir son avis.
Dans la mesure où certaines personnes clés sont absentes, j'envisage une re-priorisation des sujets du jour, voire une annulation si la rencontre perd sa cohérence.

Vous l'aurez compris, il vous sera impossible de maîtriser l'ensemble des paramètres inhérents à une rencontre collaborative. En faisant confiance au groupe, en vous fiant au processus collaboratif que vous avez minutieusement préparé, vous accepterez plus facilement les aléas associés à la rencontre. Cette forme de lâcher prise s'acquiert avec l'expérience de contextes d'animation variés.

Alors pratiquez, pratiquez, pratiquez !

Photo © Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - animation d'une séquence d'idéation et de co-décision

COMMENT ACCUEILLIR ET INTÉGRER LES COMPORTEMENTS “DIFFICILES”

INTÉGRER AU LIEU DE SÉGRÉGUER

Dans son livre *Tout tourne rond sur cette Terre*, Marine Simon nous invite à changer de regard sur notre manière d’accueillir les “profils difficiles”. La facilitatrice propose en effet d’appliquer l’un des principes du Vivant - intégrer au lieu de ségréguer - et nous invite à inclure ces profils difficiles plutôt que de les tenir à distance. Voyez par vous même :

> Intégrer et ne pas ségréguer,
> *c’est aussi chercher à inclure ce que l’on tiendrait bien à distance : les personnes résistantes ou en opposition avec le travail en cours, les “je sais tout”, celles qui ont besoin qu’on s’occupe d’elles plus que les autres, celles qui ne supportent pas le tour de parole, celles qui fondent en larmes… “Que fait-on de ces profils ?” est la question qui revient le plus souvent dans les inquiétudes des participants que je forme et des équipes que j’accompagne. Cette question témoigne, il me semble, du biberon de contrôle auquel nous avons été nourris, ces profils brandissant le spectre de sa perte. Sauf qu’en IC (ndla : IC = Intelligence Collective),*
> il ne s’agit plus de contrôler mais de créer un contenant collectif. Le facilitateur est gardien du cercle, pas de chacun.
>
> *Dès que son attention se dirige vers le contrôle ou le sauvetage d’un des membres du groupe, il lâche immédiatement la membrane collective et crée de la confusion et du chaos.*
> *Face à une personne manifestant de la résistance ou des émotions fortes, le facilitateur choisit toujours de vérifier avec elle si elle peut rester dans le respect des règles et du travail en cours ou si elle a besoin de s’extraire du groupe. Elle lui laisse cette responsabilité. On passe ainsi d’un prendre soin nourrissant le sauveur en nous, et la victime, en face, assortie de la culture de la dette affective (je te sauve mais tu me dois cette loyauté, la prochaine fois) à un prendre soin adulte qui prend en compte, considère et laisse l’autre prendre la responsabilité de soi et la co-responsabilité par rapport au groupe auquel il appartient.*
> *La proposition est d’explorer l’articulation entre les besoins individuels et la responsabilité des communs que sont le temps, l’espace et le projet.*
>
> *Tout peut y être exprimé mais pas n’importe quand. Au moment adéquat qui permettra que cela soit pris en compte et intégré. Être gardien du cercle et des règles sert à ça. À faire sentir à chacun qu’à l’intérieur de la membrane, il est libre, responsable, accueilli, entendu, pris en compte… mais pas materné.*

RECONNAÎTRE LES PERTURBATIONS SAINES

Gardez aussi à l'esprit qu'il existe des perturbations saines. C'est par exemple le cas lorsque les participants expriment leurs divergences, ou lorsqu'ils manifestent des réticences à l'égard de l'objectif de l'atelier ou de son déroulé.

Les divergences entre participants sont un excellent moyen pour le groupe de s'extraire du biais de conformisme, de créer de la diversité dans la production, de favoriser les prises de conscience, et en définitive de produire de meilleurs résultats. En manifestant votre ouverture à des points de vue variés, en rebondissant notamment sur les désaccords de fond entre participants, vous ouvrez la porte à des échanges riches et vertueux.

Les raisons derrière un groupe en résistance avec l'objectif de l'atelier ou le processus proposé sont souvent profondes : la thématique a déjà été abordée sans que des actions aient depuis été initiées, la problématique du jour n'est pas considérée comme prioritaire, le groupe doute de l'honnêteté de la démarche, etc. Vous devrez alors coopérer avec le groupe et le commanditaire présent, et éventuellement redessiner les contours de la rencontre. Cet exercice est difficile, et exige de votre part des niveaux d'ouverture, de présence et d'écoute particulièrement développés.

ACCUEILLIR LES PERTURBATIONS ET FLUIDIFIER LES BLOCAGES

Certaines perturbations peuvent nuire au bon fonctionnement du groupe en intelligence collective. On en retrouve généralement deux types :

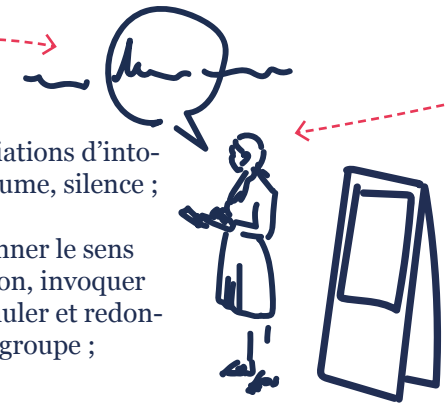
- **Les perturbations politiques :** un participant a des intérêts personnels à défendre.
- **Les perturbations liées au caractère de la personne :** personnalité autoritaire, bavarde, etc. Notez d'ailleurs qu'une personne totalement effacée au cours d'un atelier peut également être perçue comme une perturbation. Il est parfaitement

normal d'observer des participants en retrait à certains moments de l'atelier. Si une personne s'exclut néanmoins durablement du groupe, vous devrez essayer de trouver une solution, en gardant en tête le principe "intégrer au lieu de ségréguer".

Vous désamorcerez en grande partie ces comportements par une posture ouverte, à l'écoute des ressentis des participants, en incluant les introvertis, en responsabilisant tous les participants et en accueillant la nouveauté et l'imprévu.

Dans l'exercice qui suit, nous vous proposons différents types de comportements archétypaux et nous vous invitons à imaginer des manières possibles de les intégrer. Gardez en tête que vous avez à votre disposition différents registres pour accueillir ces perturbations, vérifier avec la personne si elle peut rester dans le respect des règles et du travail en cours, ou inviter le groupe à fluidifier les éventuels blocages :

Non-verbal : un regard, un geste, un hochement de tête, un déplacement dans l'espace, etc.



Paraverbal : variations d'intonation ou de volume, silence ;

Verbal : questionner le sens d'une intervention, invoquer l'agenda, reformuler et redonner la parole au groupe ;

Outils : règles de vie, paperboard "frigo" ou "parking" pour mettre les sujets annexes, etc.

Intégrez les perturbations !

NOTES À MOI-MÊME

Vous trouverez ci-dessous 7 archétypes de comportements difficiles. Pour chacun d'entre eux, listez une à trois manières possibles d'accueillir ces perturbations, en mobilisant les différents registres à votre disposition (non-verbal, paraverbal, verbal, outils). Des exemples de solutions vous sont proposés juste en dessous.

Le bavard
Je fais des interventions longues, qui ont parfois tendance à faire dévier le sujet de la réunion, je répète les choses plusieurs fois.

Solution(s) :

Le timide
J'ai des idées mais je n'ose pas prendre la parole. Je suis une personne discrète et j'ai tendance à baisser les yeux ou à rougir quand on s'adresse à moi.

Solution(s) :

Le facilitateur BIS
Je veux être facilitateur à la place du facilitateur.

Solution(s) :

Le rebelle / le critique
Je critique le processus, et remets en question les consignes ou le sens du travail qui est demandé.

Solution(s) :

Le débatteur
Je réagis vivement, en m'adressant directement aux autres participants pour contredire leurs propositions.

Solution(s) :

Le commanditaire interventionniste
J'interviens pour donner les consignes à la place du facilitateur. Je reprends le contrôle de l'atelier et impose mes idées dans un mode directif.

Solution(s) :

Le multitâche
Je suis sur mon téléphone ou sur mon ordinateur. Mon téléphone sonne et je quitte la salle pour répondre. Souvent, je pose des questions qui ont déjà été abordées ou débattues plus tôt dans l'atelier.

Solution(s) :

CORRECTIONS - SOLUTIONS POSSIBLES :

Le bavard

- Verbal et outils : rappeler les règles de vie posées en début d'atelier, et notamment "la parole brève", rappeler le timing, indiquer le temps de parole approximatif de chacun avant de lancer le tour de parole.
- Outils : opter pour des tours de cercle plutôt que pour des prises de parole totalement libres, utiliser un objet de parole, utiliser un sablier / une horloge / un gong / une musique pour indiquer que le temps est écoulé.
- Non-verbal : s'approcher de la personne, faire un signe de la main pour indiquer qu'on souhaite reprendre la parole, se lever si l'on était assis.

Le timide

- Verbal : interpeller la personne par son prénom avec bienveillance, et l'inviter à prendre la parole (par exemple en proposant un tour de cercle).
- Outils : si ce n'est pas déjà le cas, imaginer des temps où les timides pourront s'exprimer (des temps d'introspection, de production écrite, d'échange en binôme ou petit groupe), proposer un tour de parole.
- Non-verbal : adresser un regard ou un sourire encourageant à la personne, faire un geste (tendre la main vers la personne, paume vers le haut) pour inviter la personne à parler.
- Para-verbal : voix douce, invitante, adopter une voix hésitante pour se mettre en posture basse et donner confiance à la personne.

Le facilitateur Bis

- Verbal : l'inviter à vivre le processus pleinement en tant que participant, et à le vivre comme un moment d'apprentissage (découvrir une autre manière de faire), pourquoi pas avec de l'humour "Profites-en, pour une fois, ce n'est pas toi qui anime !"
- Outils et verbal : rappeler qu'il y a aura un temps en fin d'atelier pour prendre de la hauteur et faire un feedback sur l'atelier, donner un rôle à la personne (prise de note, rapporteur dans un sous-groupe, etc.).
- Non-verbal : si l'on était en posture assise, se lever, non pas dans l'intention de "reprendre le pouvoir" mais bien d'apporter de la clarté pour le groupe.
- Paraverbal : voix calme et assurée, pour montrer que nous avons confiance dans le processus.

Le rebelle ou le critique

- Observez les réactions du groupe : s'il abonde dans le sens du participant critique, les raisons de cette résistance pourraient être plus profondes (manque d'adhésion à l'objectif de la rencontre, défiance à l'égard du sponsor / commanditaire, incompréhension sur la cohérence de la démarche, etc.).
- Verbal : questionner la personne : Quelle serait ta proposition ? De quoi aurais-tu besoin ? Profiter d'une pause pour questionner la personne seul à seul, et avec empathie : "J'ai l'impression que tu es contrarié. Est-ce-que quelque chose ne va pas ? " et valoriser la contribution que la personne peut avoir en apportant ses critiques constructives.
- Outils et verbal : rappeler qu'il y a aura un temps en fin d'atelier pour prendre de la hauteur et faire un feedback sur l'atelier : "cela peut être frustrant de suivre un processus structuré, il y aura un moment pour débriefer sur votre vécu". Si la personne critique les idées des autres, rappeler les règles de vie.
- Non-verbal : montrer que l'on écoute la personne et que l'on intègre ce qu'elle dit (hochement de tête, regard, etc.).

Le débatteur

- Verbal : reprendre la parole, rappeler l'agenda et solliciter l'avis du groupe : "Est-ce-que vous souhaitez continuer la discussion sur ce sujet parce qu'il est clé pour vous ? Ou bien on avance sur le déroulé prévu ?"
- Outils et verbal : rappeler la règle d'intelligence collective de la parole inclusive, au centre. Ne pas hésiter à préciser que des temps de pause sont prévus si ce participant souhaite à tout prix poursuivre le débat. Utiliser des méthodes qui évitent de tomber dans le débat "ping-pong" (par exemple : les Chapeaux de Bono qui utilisent le concept de pensée parallèle). Mettre en place un paperboard "frigo" ou "parking" pour y inscrire les sujets qui sont en marge de l'atelier : on ne les traite pas sur le moment mais ils sont inscrits pour ne pas les oublier et pour pouvoir les traiter ultérieurement.
- Paraverbal : adopter soit une voix douce pour calmer le jeu et faire redescendre la pression, soit une voix qui porte pour sortir du débat et reprendre la parole.

Le multitâche

- Verbal : Profiter d'une pause pour questionner la personne seul à seul et avec empathie : "J'ai vu que tu étais sur ton ordinateur / Tu as reçu plusieurs appels pendant l'atelier. Est-ce-que quelque chose ne va pas ?"
- Outils : instaurer des règles de vie en début d'atelier qui précisent d'être présent. Installer les chaises en cercle, sans tables évite souvent que les personnes sortent leurs ordinateurs et leur donne une place dans le groupe. Prévoir des pauses et rappeler les horaires des pauses peut aider les participants à s'organiser et à prévoir leurs appels sur les temps de pause. Dans la conception de l'atelier, prévoir un processus qui mobilise intégralement les participants (tête, cœur, corps) : varier les mouvements dans l'espace, jouer avec la taille et la composition du groupe, varier le rythme, créer de la surprise, etc.
- Non-verbal : parfois, se rapprocher physiquement de la personne permet de l'inclure à nouveau dans le groupe et l'invite à fermer son ordinateur.
- Paraverbal : varier le rythme et le volume de la voix permet de capter l'attention.

Le commanditaire interventionniste :

- Verbal : profiter d'une pause pour questionner le commanditaire seul à seul et avec empathie : "Tu es intervenu à plusieurs reprises. Est-ce-que quelque chose ne te convient pas ? Comment vois-tu la suite de l'atelier ?"
- Outils : si le commanditaire souhaite partager une vision, ou une proposition sur laquelle il souhaite avoir le retour des participants, prévoir un temps de présentation dédié à cela, et coacher le commanditaire pour rendre cette présentation concise et la plus intéractive possible.
- En préventif, en amont de l'atelier : bien clarifier le mode décisionnel et les rôles avec le commanditaire : est-ce un atelier collaboratif ou participatif ? Y a-t-il des moments où le commanditaire souhaite intervenir ?

Quel est ton meilleur souvenir de facilitation et pourquoi ?

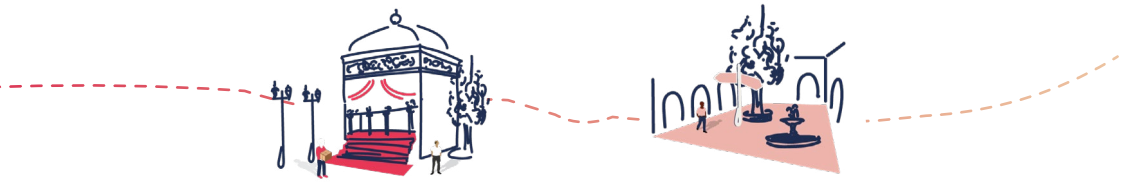
Valérie Normand
Facilitatrice en intelligence collective

"Au printemps 2019, avec deux co-facilitatrices, nous avons conçu et facilité une journée d'évaluation des politiques «emploi» menées par une commune de l'Oise. Nous avons inclus des bénéficiaires des actions, des associations ayant mené ces projets, le service public de l'emploi, des élus et des agents municipaux. Plusieurs participants parmi les professionnels et institutionnels nous avaient informés qu'ils ne pourraient pas être présents toute la journée. Au fil de la journée, pris dans l'intensité des échanges en petits groupes, des rencontres avec d'autres dans des formats où les expériences de chacune des parties prenantes pouvaient se faire en authenticité, ils sont majoritairement restés jusqu'au bout afin de pouvoir construire de nouveaux projets plus en adéquation avec les besoins de tous. Une des élues a même appelé la Maire en début d'après-midi en lui demandant de venir participer au cercle de clôture !"

Bravo à vous !

Vous êtes arrivé à la fin du quartier de l'Animation ! Nous espérons que vous y avez trouvé quelques clés pour oser vous lancer sur la scène de la facilitation en accueillant les aléas du direct et le Vivant présent au sein du collectif. Peut-être serez-vous d'ailleurs prochainement à l'affiche de l'un des théâtres de Facilitation City ?

Avant de quitter Facilitation City, ne manquez pas le quartier du Suivi ! Eh oui, la facilitation ne s'arrête pas à la fin de la rencontre collaborative - même si nous vous recommandons de vous reposer et de vous ressourcer un peu après le jour J car être face au groupe consomme beaucoup d'énergie ! Après l'atelier, votre rôle de facilitateur se poursuit pour accompagner la restitution du travail réalisé, mesurer l'impact de la rencontre collaborative et aider le collectif à faire en sorte que la dynamique impulsée pendant l'atelier ne retombe pas comme un soufflé à la sortie du four. Suivez le guide !



NOTES À MOI-MÊME

Avant de quitter le quartier de l'Animation, nous vous invitons à reprendre votre stylo pour répondre aux questions suivantes :

Qu'avez-vous appris ou découvert dans le quartier de l'Animation ?

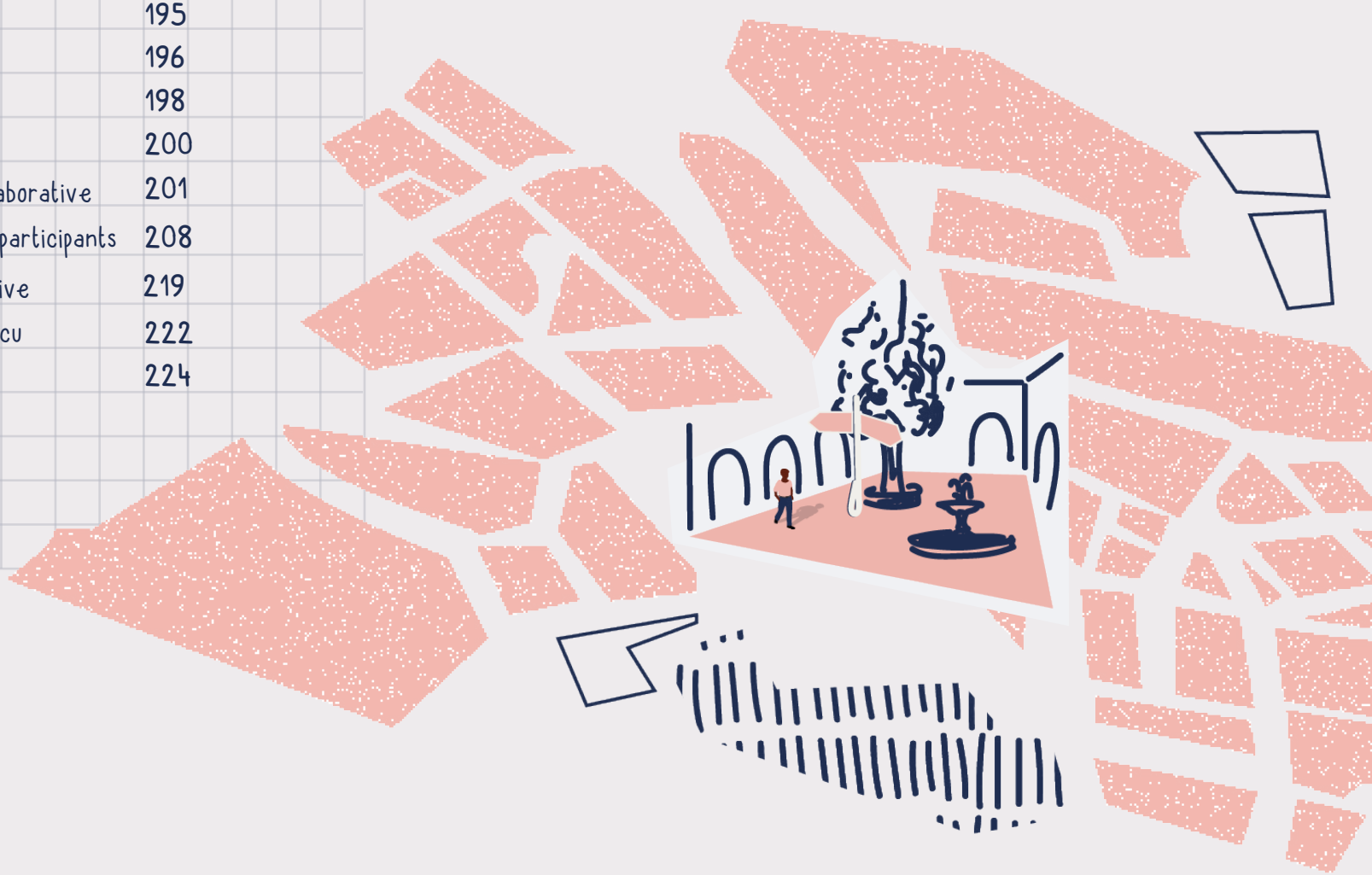
Qu'est-ce-que vous allez mettre en œuvre dès demain dans votre propre environnement professionnel ?

- *Devenir facilitateur*, Jean-Philippe Poupard
- *From the Front of the Room, Notes on Facilitation for Experienced Practitioners*, Dan Newman
- *Tout tourne rond sur cette Terre, nous sommes les seuls à l'ignorer*, Marine Simon
- *Unlocking The Magic of Facilitation, Sam Killermann & Meg Bolger*
- "Qu'est-ce-que la co-facilitation, et quel est le rôle d'un co-facilitateur", par l'équipe de NextStart
- Où acheter de bons marqueurs / stylos ? Plateforme Entraides par YA+K

tous les liens ici

QUARTIER DU SUIVI

- Bienvenue dans le quartier 195
- Le suivi en un clin d'oeil 196
- Quelques conseils avant de démarrer 198
- Les quatre actions du suivi 200
- Mesurer l'impact de la rencontre collaborative 201
- Mettre en valeur les productions des participants 208
- Accompagner la dynamique collaborative 219
- Prendre de la hauteur sur l'atelier vécu 222
- Fin de la visite du quartier et sources 224



Crédit photos :
- rdnzl - Adobestock
- travelview - Adobestock
- Ljupco Smokovski - Adobestock

Bienvenue dans le quartier du Suivi, ultime étape de votre périple à Facilitation City !

Ce serait une erreur de quitter la ville de l'intelligence collective sans visiter ce quartier, souvent moins connu des touristes, mais qui reste pourtant une étape incontournable du voyage ! Dans le quartier du Suivi, vous vous assurez que la matière produite pendant l'atelier puisse être exploitée par le collectif que vous avez accompagné, et l'aide à grandir et à avancer.

Arrêtez-vous Place de l'Après pour évaluer l'impact de l'atelier, valoriser les productions des participants et accompagner la dynamique collaborative impulsée pendant l'atelier. Ce dernier quartier est aussi l'occasion de prendre de la hauteur sur l'expérience vécue pour perfectionner votre pratique avant de regagner la gare pour prendre le train du retour… avant votre prochaine visite !

Ce chapitre est structuré en deux parties : dans la première, vous retrouverez nos conseils pour bien aborder ce quartier. Puis dans la deuxième, vous explorerez les 4 actions de ce quartier : mesurer l'impact de la rencontre, valoriser et restituer les productions des participants, accompagner la dynamique collaborative après l'atelier et prendre de la hauteur sur votre accompagnement !

LE SUIVI EN UN CLIN D'OEIL

ENJEUX CLÉS DE CE QUARTIER

- Valider l'atteinte des objectifs en mesurant l'impact de la rencontre, à chaud et à froid.
- Mettre en valeur les productions des participants et réaliser une restitution des livrables de l'atelier.
- Accompagner la dynamique collaborative initiée au cours de la rencontre, éventuellement en faisant des préconisations au commanditaire/au collectif pour lui permettre d'exploiter au mieux les résultats de l'atelier dans le futur.
- Prendre de la hauteur sur l'atelier vécu pour mieux se connaître et perfectionner sa pratique de la facilitation dans une dynamique d'amélioration continue.

PARTIES PRENANTES

- **Le facilitateur** mesure la satisfaction à chaud et à froid du commanditaire et des participants, et pilote la rédaction de la restitution de l'atelier. Si besoin, il conseille le commanditaire/le collectif pour l'aider à cultiver la dynamique collaborative impulsée pendant l'atelier.
- **Le commanditaire** partage son ressenti et sa satisfaction à chaud et à froid. Il valide l'atteinte des objectifs. Il peut également participer à la co-rédaction de la synthèse.
- **Les participants** partagent leurs ressentis et satisfactions à chaud et à froid après l'atelier, et peuvent également être impliqués dans la rédaction de la synthèse de l'atelier.
- **Le designer ou graphiste :** chez YA+K, nous avons la chance d'avoir une directrice artistique. Elle transforme nos synthèses brutes en documents clairs et visuellement attrayants qui valorisent le travail réalisés par les participants !

DURÉE

Le suivi démarre à la fin de la rencontre collaborative (même s'il s'anticipe dès les premiers échanges avec le commanditaire), et se poursuit sur les quelques semaines, voire les quelques mois qui suivent.

FACILITATEUR ET PARTICIPANT / MANAGER

Nous vous conseillons d'impliquer les autres participants dans le suivi, en particulier dans la rédaction de la synthèse afin de rester le plus neutre possible et de ne pas dénaturer les idées de vos collègues ou collaborateurs et collaboratrices.

QUEL LIVRABLE ?

- Une mesure de la satisfaction du commanditaire et des participants
- Un compte-rendu ou un document de synthèse de la rencontre
- Des préconisations sur les suites à donner à l'atelier (optionnel)

POSTURES CLÉS

- **QUESTIONNEMENT & ÉCOUTE :** questionner et écouter le commanditaire et les participants en évitant les biais pour recueillir leur avis à chaud et à froid, valider l'atteinte des objectifs de l'atelier et les aider à passer à l'action après l'atelier.
- **STRUCTURATION & RÉDACTION :** synthétiser la matière produite par les participants pendant l'atelier en organisant les informations de manière pertinente et en allant à l'essentiel sans dénaturer les idées.
- **NEUTRALITÉ :** veiller à rester neutre lors de la rédaction de la synthèse, en étant fidèle à ce qui a été partagé pendant l'atelier ; éviter de faire intervenir sa propre interprétation ou reformulation.
- **CO-CONSTRUCTION :** impliquer les participants et le commanditaire dans la définition des meilleures suites à donner à la rencontre, et éventuellement dans la rédaction de la synthèse.

QUELQUES CONSEILS AVANT DE DÉMARRER

CONSEIL N°1 : NE SOUS-ESTIMEZ PAR LE TEMPS À ACCORDER AU SUIVI

L'un des principaux objectifs du quartier du Suivi est de réaliser ou superviser la restitution de la matière (= les livrables) qui aura émergé pendant la rencontre collaborative. Selon les missions, cela peut représenter presque 20% de la mission du facilitateur : l'animation - que nous avons exploré dans le quartier précédent - n'est que la phase émergée de l'iceberg ! La qualification et la conception en amont, et le suivi en aval font tout autant partie du travail de facilitateur, même s'ils sont moins visibles. Pour exemple, une rencontre d'une demi-journée pourra demander autant de temps, voire le double de travail de synthèse selon la nature de la récolte de l'atelier.
Anticipez donc ce temps, et sensibilisez votre commanditaire dès la phase de la qualification à la nécessité du suivi : cette phase, souvent négligée, est essentielle pour la durabilité de l'action de facilitation et son impact à long terme !

CONSEIL N°2 : PRÉPAREZ L'APRÈS... DÈS LE DÉBUT !

Cela peut paraître paradoxal, mais le suivi se prépare dès les premières rencontres avec le commanditaire dans le quartier de la Qualification, notamment en posant deux questions clés : "Qu'aurons-nous obtenu à la fin de la rencontre ?" et "Que sera-t-il fait du livrable ensuite ?"

Votre travail dans le quartier de la Conception aura aussi un impact sur les modalités de suivi, et en particulier sur le contenu et la forme de la restitution. Si vous intégrez dans votre déroulé un World Café ou un Forum Ouvert par exemple, il est important de vous demander ce qui va être fait de la production après : est-ce-que les paperboards vont être photographiés et les photos déposées sur un dossier partagé en ligne ? Est-ce-que ce sont les participants eux-mêmes qui vont retranscrire les compte-rendus des ateliers sur un ordinateur mis à leur disposition à la fin de l'atelier ? Ou est-ce que vous allez rédiger un rapport synthétisant le contenu de tous les ateliers ? Tous ces choix vont avoir un impact sur le suivi de la rencontre, et la durabilité de la dynamique collaborative initiée pendant l'atelier. Ils nécessitent donc d'être anticipés bien avant le mot de clôture de l'atelier !

CONSEIL N°3 : IMPLIQUEZ LE COMMANDITAIRE ET LES PARTICIPANTS

L'un des enjeux du suivi est d'aider le groupe à maintenir la dynamique collaborative insufflée lors de la rencontre. Or, à moins que vous jouiez un rôle de facilitateur interne ou que vous ayez été mandaté pour accompagner le collectif sur plusieurs mois, voire plusieurs années, vous ne serez pas là au quotidien pour piloter le suivi de la rencontre. Le meilleur moyen de s'assurer de la durabilité de la dynamique collaborative est d'autonomiser le commanditaire et les participants - après tout, c'est de leur projet ou de leur organisation qu'il s'agit !

En impliquant le commanditaire et les participants dans le suivi, et notamment dans la réalisation de la restitution, vous les rendez actifs et vous donnez le maximum de chances aux actions imaginées pendant l'atelier de voir le jour ! Par exemple, vous pouvez confier des parties de la restitution à des binômes ou des petits groupes de travail qui seront chargés de synthétiser la matière qui aura émergé de l'atelier, et de la présenter pour validation au groupe quelques jours ou semaines après la rencontre.

LES QUATRE ACTIONS DU SUIVI

Chez YA+K, la phase de suivi consiste en 4 actions :

MESURER L'IMPACT DE LA RENCONTRE COLLABORATIVE :
comment mesurer la satisfaction à chaud et à froid ? Comment valider l'atteinte des résultats attendus ?

METTRE EN VALEUR LES PRODUCTIONS DES PARTICIPANTS :
comment réaliser une restitution qui va réellement servir au collectif ?

ACCOMPAGNER LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE INITIÉE AU COURS DE LA RENCONTRE :
comment faciliter la mise en mouvement du collectif dès le lendemain de la rencontre ? Comment ancrer les principes de fonctionnement collaboratifs expérimentés par le groupe ?

PRENDRE DE LA HAUTEUR SUR L'ATELIER VÉCU :
comment cette nouvelle expérience m'aide-t-elle à mieux me connaître en tant que facilitateur ? Sur quoi puis-je capitaliser pour la suite ? Comment améliorer ma pratique ?

Suivez le guide pour explorer chacune de ces actions plus en détail !

MESURER L'IMPACT DE LA RENCONTRE

Vous clôturez une rencontre collaborative qui aura occupé votre esprit pendant plusieurs jours ou semaines. Si votre atelier s'est déroulé dans les conditions espérées, vous ressentez peut-être déjà un sentiment d'accomplissement et de satisfaction. Conservez encore un peu d'énergie pour la suite !

Votre rôle se poursuit une fois la rencontre arrivée à son terme, par le recueil des retours des participants et du commanditaire, et la validation de l'atteinte des objectifs. Cette phase de suivi est capitale : c'est au cours de cette dernière que vous atteindrez une grande partie des résultats recherchés.

Vous pouvez mesurer l'impact d'une rencontre à deux niveaux :

- En évaluant le niveau de satisfaction des participants et du sponsor, à chaud et à froid ; en validant l'atteinte des résultats attendus, définis avec le commanditaire au cours de la phase de qualification.

- Par une posture de questionnement ouvert, en accueillant de façon équivalente les retours dithyrambiques et les retours critiques et constructifs, vous les aiderez à formaliser l'utilité que la rencontre a eu pour eux, à des niveaux humain et opérationnel. Par la même occasion, vous faciliterez l'ancrage de nouveaux modes de fonctionnement.

MESUREZ LA SATISFACTION À CHAUD AUPRÈS DES PARTICIPANTS

Vous pouvez mesurer la satisfaction à chaud à différents moments clés.

Au cours de la rencontre

Pendant l'atelier, vous percevrez déjà des signaux forts ou faibles, qui vous donneront des indications sur l'engagement des participants. Un groupe très participatif en fin d'atelier, volontaire pour prolonger la rencontre si besoin, est généralement le signe d'une dynamique positive ! Si vous réussissez à vous placer en retrait du groupe, à lui confier les clés de la production des livrables, c'est également un excellent signe : les participants n'ont plus besoin de vous pour produire et avancer… À l'inverse, des participants pressés d'en finir, à cheval à la minute près sur le respect des horaires, ou lorsque vous ressentez un besoin d'intervenir, de prendre les notes pour le groupe, cela peut être le signe que le groupe commence à s'essouffler, mais aussi, parfois, qu'il agit avec un certain détachement. Ces signaux vous permettront de vous ajuster au cours de l'animation, d'observer les séquences qui ont le mieux fonctionné au cours de la rencontre… ou celles qui auraient pu être pensées différemment. Prenez-en note, vous pouvez même partager votre ressenti et questionner le groupe pour faire évoluer votre atelier si besoin.

En fin de rencontre

Le bilan à chaud peut être réalisé par le commanditaire ou le facilitateur. Nous vous recommandons néanmoins d'y jouer un rôle actif, par exemple en profitant du temps de déclusion pour questionner les participants sur leur satisfaction et leurs ressentis. Par une posture neutre, vous accueillerez des retours authentiques, sans biaiser les participants.

De nombreux outils et méthodes de déclusion vous aideront à recueillir la satisfaction à chaud des participants. Vous en trouverez quelques-uns dans le quartier de la Conception, n'hésitez pas à vous en inspirer et à inventer les vôtres !

1 à 2 jours après la rencontre

Les participants manqueront parfois du recul nécessaire pour vous apporter les retours concrets que vous souhaitez collecter à l'issue d'une rencontre. Certains d'entre eux préféreront d'ailleurs vous confier leurs impressions un à deux jours plus tard, à tête reposée.

Nous vous invitons vivement à envoyer un e-mail de remerciement aux participants, incluant un lien vers un questionnaire, au plus tard 48 heures après la rencontre. Les questions de ce questionnaire doivent idéalement répondre à deux objectifs :

1. Collecter les ressentis des participants sur la rencontre qu'ils viennent de vivre ;
2. Permettre aux participants de dresser un bilan des livrables produits et de se projeter dans le futur

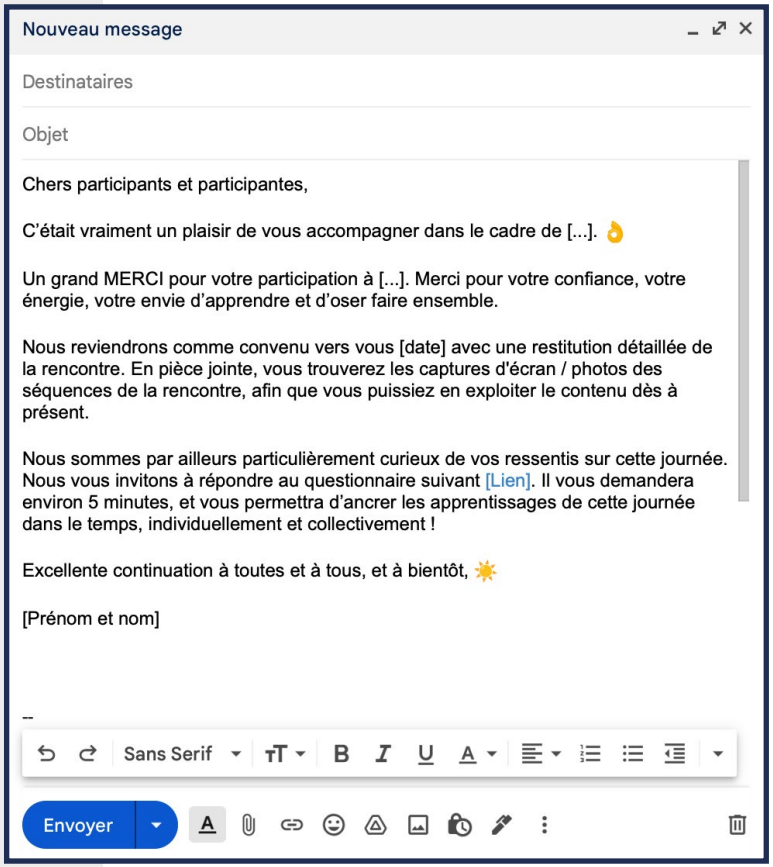
Voici quelques exemples de questions, quantitatives et qualitatives, que vous pourrez intégrer à ce questionnaire :

- Attribuez une note de 1 à 5 à la rencontre : 1 = j'ai perdu mon temps ; 5 = j'ai adoré cette rencontre, tant sur le fond que sur la forme
- Qu'est-ce qui vous a enthousiasmé ?
- Qu'avez-vous appris au cours de cette rencontre ? Sur vous, sur le collectif, sur le sujet abordé au cours de la rencontre…?
- Que vous a-t-il manqué ? Quels sujets prioritaires demandent encore à être approfondis à vos yeux ?
- Quelles envies cette rencontre a-t-elle fait naître chez vous ?
- Comment souhaitez-vous vous impliquer dans la mise en œuvre des décisions prises au cours de la rencontre ?
- Quelles sont les ressources (restitution de livrables spécifiques, ressources matérielles, humaines, etc.) dont vous aurez besoin dans la mise en œuvre ?
- etc.

FOCUS TECHNIQUE

EXEMPLE DE MAIL DE SUIVI

Voici un exemple d'e-mail de remerciement, à envoyer 1 à 2 jours après une rencontre collaborative. À vous de vous l'approprier, puis de le transmettre !



MESUREZ LA SATISFACTION À CHAUD AUPRÈS DU COMMANDITAIRE

Le niveau de satisfaction exprimé à chaud par les participants a vocation à être complété d'un retour plus formel du sponsor ou du commanditaire. Veillez à collecter ses retours à des niveaux humain et opérationnel ! Voici quelques exemples de questions que vous pourrez poser :

Ressentis humains

- Comment avez-vous perçu le groupe ? Avez-vous noté des différences avec son mode de fonctionnement habituel ?
- Qu'est-ce qui vous a enthousiasmé dans ces échanges ?
- Qu'est-ce qui vous a peut-être surpris ?
- Quelles pratiques collaboratives aimeriez-vous ancrer à l'avenir dans le mode de fonctionnement de l'équipe ?

Retours à chaud sur les livrables

- Les livrables sont-ils conformes aux attentes exprimées au cours de la phase de qualification ?
- Sont-ils suffisamment détaillés pour pouvoir être exploités ?
- Comment ces livrables vont-ils pouvoir être concrètement utilisés dans les jours ou semaines à venir, et par qui ?
- Quelles informations manquent-ils encore pour vous permettre d'avancer efficacement ?

MESUREZ L'IMPACT À FROID

Vous évaluerez de façon exhaustive les impacts humains et opérationnels quelques semaines ou quelques mois après la rencontre. Une feuille de route établie au cours d'une séance collaborative trouvera par exemple sa valeur opérationnelle dans une exécution fluide, et les bénéfices humains se traduiront par la qualité de la coopération des participants dans la mise en œuvre. Un atelier d'idéation sera vertueux aux yeux des participants, et du commanditaire, si une ou plusieurs solutions sont au minimum testées.
Des modes de fonctionnement nouveaux, définis au cours d'une rencontre, devront être expérimentés par l'équipe pour valider leur pertinence et ancrer de nouvelles pratiques.

Le délai au terme duquel vous pourrez mesurer cet impact varie d'une mission à une autre. Si le collectif a par exemple construit un plan d'action à trois mois sur un projet opérationnel, il sera intéressant d'évaluer la façon dont ce plan d'action a été exécuté, et la manière dont les livrables ont impacté les avancées du groupe.

La mesure d'impact à froid prend souvent la forme d'une interview du sponsor ou du commanditaire de la mission. Elle est appuyée des éléments qui avaient été collectés au cours de la phase de qualification : assurez-vous donc d'en garder une trace précieuse. Elle pourra également être complétée d'échanges avec quelques participants présents lors de la rencontre. Cet entretien sera également l'occasion, pour le commanditaire et vous, d'évaluer la pertinence d'un accompagnement complémentaire du collectif.

Nous vous invitons à réaliser l'entretien d'évaluation à froid avec le même interlocuteur que lors de l'entretien de qualification. Votre rôle consistera dans un premier temps à dresser un état des lieux actuel, en évaluant le chemin parcouru par le collectif depuis la rencontre. Vous pourrez ensuite questionner le commanditaire sur des façons de l'emmener plus loin dans ses pratiques collaboratives.

FOCUS TECHNIQUE

L'ÉCHANGE DE MESURE D'IMPACT À FROID

Pour réaliser un échange à froid, voici quelques zones de questionnement possibles. Elles ne sont pas exhaustives et peuvent être complétées de questions spécifiques à votre mission d'accompagnement.

Veillez à adopter une posture neutre au cours de cet échange : vous ne cherchez pas à convaincre votre interlocuteur, mais plutôt à lui offrir un terrain d'expression libre et authentique.

États des lieux actuels

- Comment évaluez-vous l'atteinte des résultats attendus, énumérés au cours de notre entretien de qualification de mission ? Quels en sont les indicateurs concrets ?
- Qu'est-ce que le groupe a appris dans l'aventure ?
- Qu'est-ce qui manque encore à vos yeux au groupe par rapport aux objectifs initialement fixés ?
- Cette expérience a-t-elle fait naître de nouvelles intentions chez les participants ou chez vous, et si oui lesquelles ?

Projection dans le futur

- Quelles sont les prochaines étapes pour vous et le collectif ? À quels enjeux prioritaires le collectif est-il aujourd'hui confronté ?
- Qu'est-ce que le collectif doit produire pour y répondre ?
- Si vous arrivez à répondre à ces enjeux, quels seraient les impacts visibles sur le collectif, tant à des niveaux humain qu'opérationnel ?

VALORISER LA PRODUCTION DU GROUPE

PAS À PAS

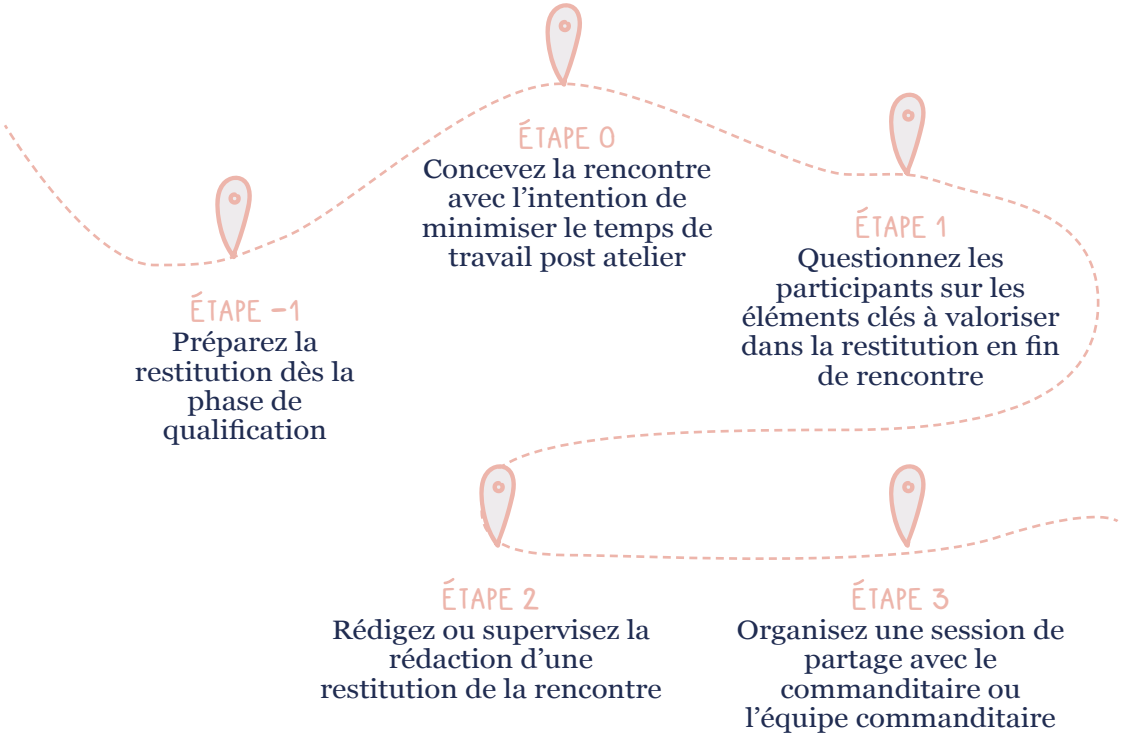
En produisant une restitution (ou en guidant sa production) des éléments clés de la rencontre, vous permettrez au collectif de s'en saisir et des exploiter les livrables produits.

Certains facilitateurs utilisent le mot "récolte" pour désigner cette restitution :

> Récolter, c'est capter et rendre visible ce qui s'est passé pendant la rencontre. Formaliser, garder une trace, constituer une mémoire collective, qui pourra être la matière source de prochaines étapes.

Petit Manuel du Facilitateur en Herbe,
rédigé par Des Étoiles Conseil (2015)

Dans son livre *From the front of the room - Notes on Facilitation for Experienced Practitioners*, Dan Newman apporte un éclairage méthodologique très intéressant pour restituer une rencontre de façon efficace. Voici les quelques étapes que nous vous invitons à suivre pour y parvenir :



ÉTAPE -1

PRÉPAREZ LA RESTITUTION DÈS LA PHASE DE QUALIFICATION

La qualité du suivi dépend en grande partie de la façon dont vous avez mené la phase de qualification auprès du ou des commanditaire(s).

Avec quelques questions simples, anticipez donc la récolte et la restitution de la rencontre au cours des premières réunions avec le commanditaire, en posant notamment les questions suivantes :

- Qu'aurons-nous obtenu concrètement à la fin de l'atelier ?
- Que sera-t-il ensuite fait de la production ?
- Pour quel(s) usage(s) et pour qui ?
- Quelle est la forme attendue de cette restitution ?

Ces questions vous permettront par la suite de définir avec le commanditaire les meilleures formes de livrables et de restitution, ainsi que les façons de les utiliser à l'issue de la rencontre.

Gardez à l'esprit qu'une restitution a pour objectif principal de faciliter l'action suite à la rencontre : doivent avant tout y figurer les éléments clés qui permettront aux participants de s'approprier la matière produite et de l'exploiter.

HISTOIRE DE FACILITATION

ENTREPRISE INDUSTRIELLE FRANÇAISE

Un collectif de cadres repreneurs d'une ETI française, créée au 19ème siècle, nous a récemment sollicités pour l'accompagner dans la définition d'un nouveau modèle de gouvernance de la société.

Un enjeu prioritaire est ressorti en questionnant les commanditaires lors de la phase de qualification : engager l'ensemble des collaborateurs dans une nouvelle aventure collective, une fois le départ des précédents actionnaires de l'entreprise annoncé.

Au-delà des choix de modèle de gouvernance, la question même de la confiance dans le nouveau projet porté s'est alors retrouvée au centre des débats, avec la nécessité exprimée de construire une vision collective, partagée à l'ensemble des collaborateurs.

Cette phase de questionnement nous a permis de conseiller les commanditaires sur un livrable central de l'accompagnement, consistant en la rédaction d'un récit collectif, à partager avec les collaborateurs et à amender selon leurs retours et réactions.

La phase de qualification de cette mission a en partie conditionné les modalités de suivi de cette mission.

ÉTAPE 0

CONCEVEZ LA RENCONTRE AVEC L'INTENTION DE MINIMISER LE TEMPS DE TRAVAIL POST ATELIER

Le temps que vous dédierez à la restitution dépendra fortement des modalités de récolte que vous aurez choisies en concevant la rencontre : plus la forme des livrables sera proche des éléments restitués a posteriori, et plus vous économiserez de temps dans la rédaction de la restitution.

Nous vous invitons donc à jouer la carte du pragmatisme, en vous posant la question suivante : "quels livrables bruts pourraient être directement exploités par les participants, sans nécessiter de travail supplémentaire ?". La réponse à cette question vous permettra de définir la forme des livrables, et la manière dont les éléments seront récoltés au cours de la rencontre.

Pour faciliter ce travail, vous pouvez par ailleurs prévoir des temps de récolte intermédiaires au cours de la rencontre. C'est par exemple le cas dans la méthode du forum ouvert, où les participants vivent une séquence de rédaction de comptes-rendus des échanges en sous-groupes.

ÉTAPE 1

QUESTIONNEZ LES PARTICIPANTS SUR LES ÉLÉMENTS CLÉS À VALORISER DANS LA RESTITUTION EN FIN DE RENCONTRE

Une rencontre d'intelligence collective implique toujours une part d'incertitude : en complément des livrables attendus, des constats, des idées, des résultats dépassant les objectifs définis avec le commanditaire émergeront souvent.

Vous avez pour rôle d'accueillir ces éléments nouveaux, en impliquant activement les participants dans la clarification des éléments à capturer. Certains d'entre eux pourront apparaître essentiels aux yeux des participants, et devront alors figurer dans la restitution.

Pour identifier les éléments les plus importants pour les participants, vous pouvez leur poser des questions telles que :

- Qu'avez-vous remarqué, observé au cours de cette rencontre ?
- Quels sont les éléments vous paraissant essentiels sur cette rencontre, et que vous aimeriez retrouver dans la restitution ?
- Qu'avez-vous appris ? Qu'y a-t-il de nouveau ici ? Où en êtes-vous ? Quelle est la prochaine étape ?
- Quelle serait la forme de restitution la plus exploitable pour vous ?

ÉTAPE 2

RÉDIGEZ OU SUPERVISEZ LA RÉDACTION D'UNE RESTITUTION DE LA RENCONTRE

Contenu de la restitution

La restitution finale est généralement constituée de 1 à 3 parties :

- **Une restitution détaillée** qui redonne un accès brut à toute la matière captée (notes, images, photos, vidéos, etc.) ;

- **Une restitution synthétique** qui attire l'attention sur ce qui peut être considéré comme l'essence commune de la rencontre, en particulier si l'atelier aboutit à des prises de décision (façon article de journal ou executive summury, ou encore sous forme de quelques diapositives powerpoint) ;
- **Une restitution évolutive de travail**, qui permet le prolongement du travail collectif initié pendant la rencontre (création d'un dossier partagé, d'un wiki ou site internet, d'un blog, etc.)

Le contenu de la restitution dépend fondamentalement de l'usage qui en sera fait a posteriori. En voici quelques exemples :

- À la suite d'un atelier de construction d'une feuille de route, vous restituerez avant tout un plan d'action visuel, physique ou digital, exploitable par les participants.
- Si vous avez animé un atelier d'idéation, la restitution pourra cette fois prendre la forme d'un recueil d'idées, avec deux parties clés : la restitution catégorisée des idées proposées au cours de la phase de divergence, et la mise en avant des quelques idées développées au cours de la phase de convergence.
- Un atelier visant à établir les règles de fonctionnement d'un groupe pourra aboutir à la création d'une charte de fonctionnement de l'équipe.

Forme de la restitution

Dans le cas où la restitution sert de support de communication auprès d'autres entités, les éléments de forme (ambiance de l'atelier, outils utilisés, etc.) pourront être mis en avant au même titre que le fond (livrables produits).

- **Un document de synthèse écrit**, incluant plusieurs visuels de la rencontre, mis en forme ou non par un graphiste, est un format classique de restitution. Il est une réponse possible à presque toutes les rencontres que vous animerez... mais pas forcément la seule !

Selon l'atelier, vous pourrez également recourir à des formats plus créatifs, parmi lesquels :

- **Une fresque graphique :** cette forme de restitution est particulièrement pertinente lorsque vous êtes accompagné d'un facilitateur graphique, qui récoltera et structurera visuellement les éléments clés de la rencontre ;
- **Une histoire de l'atelier :** une histoire bien racontée facilitera la mémorisation sur le long terme et l'ancrage des informations clés. Transformez-vous en narrateur pour retracer les principaux faits marquants de la rencontre. Identifiez pour ce faire les composantes principales de votre histoire - les personnages, la problématique, les péripéties et la résolution, et lancez-vous !
- **Un journal de bord** ;
- **Une vidéo de l'événement**, lorsque vous êtes accompagné d'un vidéaste ;
- **Un format personnalisé**, fonction de l'objectif de la rencontre : si le livrable est un plan d'action, vous pourrez par exemple l'imprimer en grand format, affichable et directement modifiable par les participants.

Quel est l'impact du graphisme sur un livrable ?

Maylis Vitrac
Directrice artistique et designer chez YA+K

" Le design graphique a un impact important sur une restitution. Je vois une synthèse comme une continuité d'un atelier : le design permet de plonger les lecteurs dans l'univers visuel et la scénarisation de l'événement vécu en découvrant la synthèse. Il facilite la lecture et la compréhension des messages à retenir, des idées à développer. La synthèse devient donc un vrai outil pour la suite d'une aventure collective."

HISTOIRE DE FACILITATION

LES RENCONTRES NATIONALES DES SCIENCES PARTICIPATIVES & BIODIVERSITÉ

En juin 2021, nous avons eu le plaisir d'animer la quatrième édition des Rencontres Nationales des Sciences Participatives & Biodiversité. Ces rencontres ont eu lieu en ligne, au cours de trois journées, regroupant une centaine de participants autour du thème : « Les programmes de sciences participatives biodiversité, outils de mesure des changements globaux : comment les améliorer » ?

Au cours de ces trois journées, les participants ont assisté à des temps d'inspiration composés de conférences interactives et d'ateliers participatifs, des temps de co-construction en expérimentant le forum ouvert, des temps d'échanges et de partage et finalement des temps d'entraide.

La restitution a pris une double forme pour permettre aux participants d'avoir accès aux compte-rendus le plus rapidement possible après l'atelier et aussi d'avoir une restitution avec une belle mise en forme pour envoi à tous les participants et aux partenaires :

- Une plateforme en ligne, créée avec l'outil logiciel Notion qui permet de faire une sorte de site internet sans écrire une seule ligne de code ! Cette plateforme rassemble tous les compte-rendus bruts des ateliers (dont la plupart ont été rédigés de manière collaborative et en direct lors des ateliers par les participants eux-mêmes) ainsi que les vidéos des conférences.
- Une gazette, joliment mise en page par une graphiste, reprenant tous les contenus des ateliers et téléchargeable directement sur la plateforme !

Responsabilité de la rédaction

Vous aurez souvent en charge la rédaction de la restitution. Cela pourra d'ailleurs vous rassurer, car vous conservez alors le contrôle de la qualité et des délais.

Il est pourtant possible de déléguer la rédaction de la restitution au commanditaire ou à des participants volontaires. C'est même l'idéal : vous leur permettrez ainsi de prendre un meilleur recul sur les livrables produits, et faciliterez la mise en action. Cette option nécessite un engagement fort des participants, au risque d'allonger déraisonnablement le temps de rédaction.

Vous avez enfin la possibilité de co-construire la restitution avec un groupe de participants volontaires. Vous y retrouverez les bénéfices d'une rédaction déléguée, tout en conservant une bonne maîtrise du temps de production de la restitution.

Délais de réalisation de la restitution

Nous vous recommandons a minima de restituer les éléments bruts de l'atelier (captures d'écran, photos) dans les 48 heures qui suivent la rencontre : ils pourront le cas échéant accompagner de nouvelles avancées du groupe.

Une restitution mise en forme peut demander un peu plus de temps : de quelques jours à 3 semaines en fonction de la complexité et la durée de la rencontre.

ÉTAPE 3
ORGANISEZ UNE SESSION DE PARTAGE AVEC LE COMMANDITAIRE OU L'ÉQUIPE COMMANDITAIRE

Deux options s'offrent à vous une fois la restitution finalisée :

1. Transmettre directement cette restitution, avec quelques commentaires ;
2. Convenir d'un temps de partage des éléments clés de la restitution avec le commanditaire.

Vous vous doutez probablement que nous vous orienterons bien plus volontiers vers la seconde option, qui comporte de nombreux avantages :

- Elle garantit que le commanditaire entendra les éléments essentiels apparaissant sur cette restitution. En transmettant par e-mail la restitution, vous courez le risque (parfois avéré) qu'elle ne soit jamais lue ;
- Elle est l'occasion pour vous d'évaluer la satisfaction à froid du commanditaire ;
- Elle peut vous permettre d'identifier des zones d'ajustement nécessaires.

Nous vous recommandons donc vivement de présenter la restitution plutôt que de la transmettre, en ayant prévu ce temps d'atterrissage à l'avance avec votre commanditaire.

Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - synthétiser son parcours par la facilitation graphique

ACCOMPAGNER LA DYNAMIQUE COLLABORATIVE

Un soufflé au fromage qui reste gonflé à la sortie du four est bien meilleur que celui qui retombe dès sa sortie, n'est-ce-pas ? Mais comment éviter que la dynamique collaborative retombe après l'atelier ?

Les rencontres que vous faciliterez inviteront les participants à développer de nouvelles postures coopératives vertueuses. Vous pourrez notamment vous en rendre compte au travers des ressentis positifs exprimés par les participants, tels que :

- Une grande qualité d'écoute ;
- La prise en compte des points de vue de l'ensemble des participants ;
- L'autonomie du groupe dans la production des livrables ;
- La responsabilisation de chacun dans la production du jour ;
- L'efficacité du groupe dans les échanges et dans la production ;
- Un traitement équivalent de tous les participants ;
- etc.

Ces ressentis exprimés signalent l'impact positif de la rencontre sur la façon dont les participants interagissent et coopèrent.

Vous pouvez légitimement vous questionner sur la façon dont vous pouvez, en tant que facilitateur, encourager le maintien et le développement de ces postures une fois la rencontre terminée. Le risque de voir les participants reprendre leurs anciennes habitudes, une fois confrontés aux urgences du quotidien, est réel. Nous l'avons vu précédemment, valoriser la production des participants sous un format exploitable dans la durée est déjà une clé de succès. Mais votre rôle ne se limite pas à l'animation d'une rencontre et la remise d'une restitution. Grâce au suivi de la rencontre, vous aiderez le groupe à ancrer la dynamique créée, et contribuerez au bien vivre ensemble de ses membres. Vous y parviendrez de plusieurs façons :

IMPLIQUEZ LES PARTICIPANTS UNE FOIS LA RENCONTRE TERMINÉE

HISTOIRE DE FACILITATION

LPO ET MNHN

En mars 2021, nous avons animé un atelier auprès de la Ligue de protection des oiseaux (LPO) et du MNHN (Muséum National d'Histoire naturelle), avec pour principal objectif l'amélioration des programmes de suivi des oiseaux sur le territoire français. 40 hommes et femmes, dont un nombre important de bénévoles actifs sur le terrain, ont participé à cette rencontre.

Une séquence de cet atelier invitait les participants à proposer des solutions concrètes d'amélioration des process de saisie et de restitution des données récoltées sur le terrain. Cette séquence a amené un grand nombre d'idées, difficiles à prioriser dans l'immédiat.

À l'issue de cet atelier, organisé à distance, les participants ont été invités à participer à un sondage de priorisation des idées proposées : une façon pour eux de se remémorer le contenu de la rencontre, et de contribuer, une nouvelle fois, à ce processus d'amélioration collaboratif.

En impliquant activement les participants une fois la rencontre terminée, vous les aidez à ancrer de nouvelles postures coopératives, et prolongez la dynamique collaborative au sein du groupe.

Vous disposez pour cela de nombreux outils asynchrones, tels que les sondages (mentimeter, DragnSurvey), les boards collaboratifs (Klaxoon, Miro), etc.

CONSTRUISEZ UNE RESTITUTION EXPLOITABLE PAR LES PARTICIPANTS

HISTOIRE DE FACILITATION

ORANGE

À l'été 2019, nous avons reçu dans nos locaux une équipe récemment constituée, résultant de la fusion de deux équipes existantes. Notre commanditaire avait pour objectif principal de créer des zones de collaboration nouvelles, en particulier entre collègues issus d'équipes différentes.

Cette équipe avait la particularité de travailler au quotidien dans un open space unique, avec un avantage associé significatif : la possibilité de produire une restitution affichable et accessible à tous.

La rencontre s'est organisée autour de la production par les participants d'une fresque représentant les membres de l'équipe, leurs rôles, compétences et besoins individuels, et formant surtout des zones d'entraide entre les individus.

Le collectif est reparti avec la fresque produite par ses soins, et l'a affichée dans son open space le premier lundi suivant la rencontre : les zones d'entraide identifiées étaient ainsi visibles de tous, ce qui a par la suite facilité l'exploitation directe et immédiate du contenu de la rencontre.

La mise en œuvre opérationnelle des décisions prises au cours d'une rencontre n'est pas du ressort du facilitateur : vous ne serez pas amené à vivre avec l'équipe au quotidien.

Une compréhension fine de ses enjeux, au cours de la phase de qualification, vous permettra en revanche d'imaginer une restitution au service de la dynamique collaborative créée au cours de la rencontre.

En concevant la rencontre, questionnez-vous sur la meilleure façon à vos yeux de permettre au groupe de s'approprier les livrables produits, et de les utiliser en toute autonomie.

PRENDRE DE LA HAUTEUR ET FAIRE ÉVOLUER LA PRATIQUE DE LA FACILITATION

La boucle est bouclée : vous arrivez au terme de ce voyage dans Facilitation City. Chaque nouvelle mission vous invitera à suivre un processus similaire, quels qu'en soient les enjeux.

Au même titre que les participants et le commanditaire, nous vous invitons, quelques semaines après la fin de la mission, à prendre du recul sur l'expérience que vous avez vécue. Faites le point sur les leçons que vous pouvez en tirer et qui vous aideront à progresser dans votre pratique.

Vous disposez de plusieurs ressources pour vous aider dans cet exercice :

Des canevas de prise de recul vous sont proposés dans des recueils tels que *Carnet de facilitation - L'intelligence collective ne s'improvise pas*, et vous permettront de faire le point individuellement (ou avec vos co-facilitateurs) à la suite d'un atelier, au travers des quelques questions suivantes :

- Qu'est-ce-qui a bien fonctionné ?
- Qu'est-ce-qui n'a pas marché comme je l'avais imaginé ?
- Qu'est-ce-qui m'a donné de l'énergie ?
- Quel feedback pourrais-je me faire à moi-même ?
- Quel feedforward (la prochaine fois, je pourrais essayer de...) aurais-je aimé qu'on m'adresse à la suite de cet atelier ?

Sollicitez votre réseau de pairs facilitateurs, ou, mieux encore, les facilitateurs éventuels avec qui vous avez co-animé. Une session de co-développement (ou un accélérateur de projet) vous permettra par exemple d'adresser une problématique spécifique que vous avez rencontrée. Un simple feedback constructif, à chaud ou à froid, vous apportera également des clés nouvelles pour progresser.

Quelle que soit la modalité de prise de recul que vous privilégierez, nous ne pouvons que vous recommander ces prises de hauteur régulières, qui vous aideront à construire votre singularité de facilitateur.

Comment prends-tu de la hauteur à la fin d'une mission de facilitation pour en tirer les apprentissages et améliorer ta pratique ?

Élise Becker
Facilitatrice et formatrice chez YA+K

"Ce que j'aime avant tout pour prendre de la hauteur à la fin d'une mission c'est d'échanger avec mon binôme si l'atelier était co-facilité! Cela permet d'avoir des retours sur sa propre pratique mais aussi sur les ressentis qu'on a pu avoir sur le groupe, sur les techniques utilisées, etc."

Valérie Normand
Facilitatrice en intelligence collective

"Je débriefe avec mon client, je prévois un temps de suivi à froid. J'échange avec des pairs facilitateurs. J'envisage aussi de me faire superviser par un professionnel expérimenté et/ou de rejoindre un groupe d'échanges de pratiques entre facilitateurs."

Bravo à vous !

Vous êtes arrivé à la fin de votre périple à Facilitation City ! Nous espérons que vous aurez pris plaisir à visiter ce quartier du Suivi avant de prendre le chemin du retour : franchement, rien que pour vous assurer de l'impact à long terme de votre mission de facilitation, ce quartier valait le détour, non ?

NOTES À MOI-MÊME

Avant de quitter le quartier du Suivi et de rejoindre la gare, nous vous invitons à reprendre votre stylo pour répondre aux questions suivantes :

Qu'avez-vous appris ou découvert dans le quartier du Suivi ?

Qu'est-ce-que vous allez mettre en œuvre dès demain dans votre propre environnement professionnel ?

- *Devenir facilitateur : Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*, Jean-Philippe Poupart
- *Carnet de facilitation - L'intelligence collective ne s'improvise pas*, Mélissa Aldana, Vincent Dromer, Thibaud Gangloff, Geoffrey Guillochin, Yoann Leméni
- *From the Front of the Room: Notes on Facilitation for Experienced Practitioners*, Dan Newman
- Fiche pratique - Organiser un forum ouvert, colibris-lemouvement.org
- Blog sur le sketchnoting et la facilitation graphique Sketchnotes.fr/mon-blog
- Pdf en ligne Le Petit manuel du facilitateur en herbe créé par Des Étoiles Conseil (2015)
- Exemples de synthèses par YA+K
- Restitution vidéo d'ateliers sur la chaîne Youtube YA+K

tous les liens ici

LE RETOUR

5

VOTRE VALISE REMPLIE
D'APPRENTISSAGES,

NOUS VOUS SOUHATIONS
UNE BELLE AVENTURE
FACILITANTE

Votre voyage à Facilitation City se referme ici. Vous y aurez, nous l'espérons, capturé des informations précieuses pour vos futures interventions de facilitation. Pour ancrer tous ces apprentissages, nous vous proposons un dernier exercice dans l'encadré ci-après qui vous permettra aussi d'ajouter une corde visuelle à votre arc de facilitateur !

Lors de chacune de vos prochaines missions de facilitation, vous cheminerez à travers les 4 quartiers explorés dans ce livre, et pourrez donc vous y référer autant de fois que cela sera nécessaire pour vous.

Ce guide ne constitue cependant qu'un appui à votre pratique de la facilitation : vos expérimentations et échanges entre pairs vous enseigneront bien plus que n'importe quel ouvrage méthodologique !

Pour vous jeter à l'eau, nous vous recommandons une fois de plus vivement de co-animer vos premières rencontres, et de débuter avec des premières missions dans lesquelles vous vous sentirez en confiance. Avec la pratique, vous évoluerez progressivement vers des missions plus complexes, impliquant davantage de parties prenantes, sur des périodes plus longues.

L'expérience fera certainement évoluer vos intentions personnelles en tant que praticien de la facilitation. Il n'existe pas de parcours d'apprentissage type, néanmoins il serait parfaitement normal que vous passiez par les étapes suivantes :

- **Animation de rencontres courtes et ponctuelles**, au moyen de méthodes éprouvées et sécurisantes. Vous construisez votre posture de facilitateur et vous appropriez progressivement les fondamentaux du métier. Vous tentez différentes combinaisons de méthodes, outils et techniques, et testez de nombreuses approches.

- **Conception de rencontres sur-mesure.** Vous vous appuyez sur vos expériences passées et votre culture des processus collaboratifs pour imaginer des dispositifs sur-mesure. Vous vous sentez de plus en plus créatif dans votre rôle de facilitateur, votre posture s'ancre peu à peu et vous maniez habilement les méthodes, outils et modalités d'animation.

- **Animation de rencontres plus longues et/ou auprès de plus grands groupes.** Votre aisance vous permet de vous diriger vers des enjeux collaboratifs plus complexes. Vous endossez volontiers un rôle de leader en facilitation dans des missions faisant appel à plusieurs facilitateurs.

- **Accompagnement de démarches de transformation se traduisant par une succession d'ateliers collaboratifs.** Vous concevez la démarche, non plus comme un atelier ponctuel, mais comme une succession d'étapes dans le temps, souvent en collaborant étroitement avec une instance en charge de la démarche (ex : comité de pilotage).

- **Accompagnement des pratiques collaboratives des organisations, dans leur ensemble.** Vous portez un regard lucide sur le niveau de maturité collaborative des organisations dans lesquelles vous intervenez, et jouez un rôle de conseil auprès des principaux décideurs pour faire favorablement évoluer leurs pratiques collaboratives. Vous êtes capable de créer des liens et de réunir des acteurs de différentes organisations autour d'enjeux communs.

Chacun évoluera à son propre rythme dans son parcours d'apprentissage. Peut-être vous arrêterez-vous même à la seconde étape mentionnée précédemment, qui contribuera de manière significative au bien vivre ensemble des collectifs accompagnés.

La facilitation est encore un simple rôle dans les organisations, peu connu et parfois assimilé à tort avec un simple rôle d'animation. Les possibilités intellectuelles et créatives offertes par ce métier sont vastes, et peuvent constituer une source d'épanouissement et d'apprentissage considérables pour vous et pour les collectifs que vous accompagnez.

Si vous souhaitez professionnaliser vos pratiques de facilitation, nous avons créé une formation dédiée à l'expérimentation des concepts abordés dans ces chapitres. Rendez-vous sur notre site (yaplusk.fr) pour en découvrir davantage et réserver votre place dans le prochain train à destination de Facilitation city !

Nous vous souhaitons d'endosser ce rôle avec l'enthousiasme, la responsabilité et l'énergie auxquels il nous invite. Bon vent, et longue vie à Facilitation City !

ANCRER SES APPRENTISSAGES AVEC LA PENSÉE VISUELLE

NOTES À MOI-MÊME

Les compétences de représentation visuelle sont très utiles au facilitateur, au cours d'une rencontre ou à son issue : elles permettent en particulier de capturer les éléments clés d'une discussion à travers des représentations mêlant images et mots, et de faciliter leur mémorisation par les participants. Les outils les plus connus sont le mind-mapping (ou carte mentale) et le sketchnoting (prise de note graphique) mais à vous de trouver votre propre manière de faire !

Nous vous proposons ici de réaliser une synthèse visuelle de ce que vous retenez de la lecture de ce guide.

Rassurez-vous tout de suite : pas besoin de savoir dessiner ! Vous savez faire un rond ? Un carré ? Un triangle ? C'est bon, vous pouvez vous lancer. Munissez vous d'une feuille de papier A4 ou une double page de votre carnet préféré, et de stylos ou feutres de deux couleurs différentes. Suivez le guide :

ÉTAPE 1

Commencez par lister en vrac tout ce qui vous a marqué en lisant ce guide. Vous pouvez reprendre les "notes à vous-même" que vous avez écrites à la fin de chaque quartier et/ou vous appuyer sur les questions suivantes :

Qu'est-ce-que vous retenez comme essentiel sur la facilitation ?

Quels apprentissages clés (outils, techniques, méthodes, ou éléments de posture) mettez-vous dans votre valise de facilitation ?

Que retenez-vous vis-à-vis de vos propres projets et/ou accompagnements ?

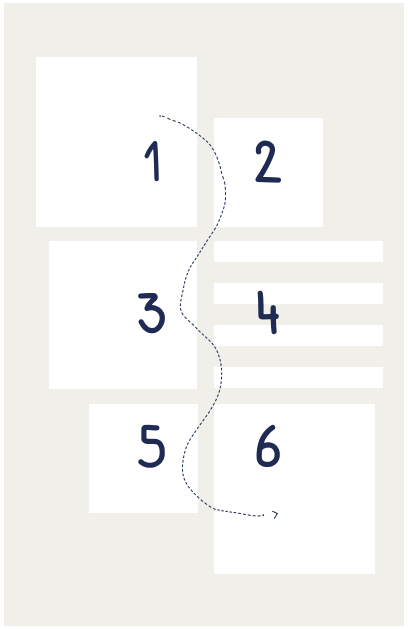
Quelles sont les bonnes pratiques que vous aimeriez transmettre à vos collègues, vos collaborateurs ou vos pairs ?

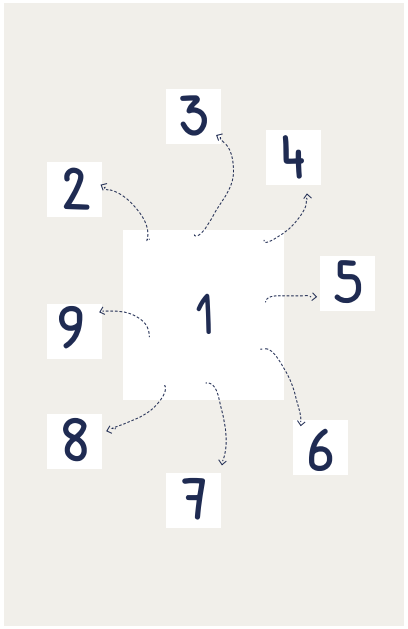
Quelles sont vos envies, vos souhaits pour le futur ?

Qu'est-ce qui s'ancre en vous ?

ÉTAPE 2

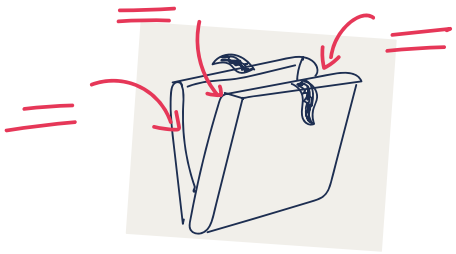
Choisissez un chemin de lecture pour structurer vos apprentissages : est-ce-que vous allez structurer les informations du bas vers le haut, comme un chemin ? Ou bien plutôt du centre vers l'extérieur, comme un soleil ? N'hésitez pas à faire un croquis au crayon à papier ou sur une feuille de brouillon.





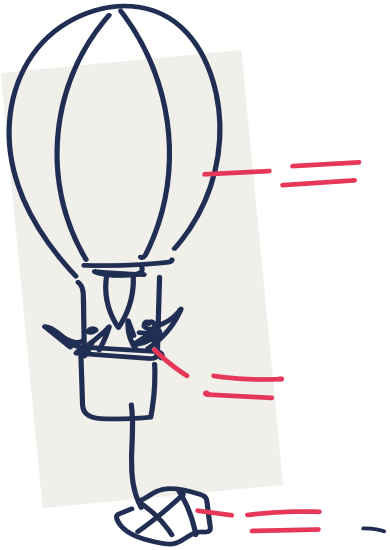
Étape 3 (optionnelle)

Choisissez une métaphore qui correspond à votre situation : le modèle de la route ou du chemin se prête particulièrement bien pour représenter un parcours ou une expérience vécue. Vous pouvez aussi reprendre la métaphore de la ville et des quatre quartiers de Facilitation City. Ou peut-être préférez-vous la métaphore du coffre à trésor pour ancrer les pépites d'apprentissage que vous avez trouvées dans ce guide, ou l'image du sac à dos que vous avez rempli tout au long de votre voyage à Facilitation City ? Laissez-vous inspirer par ces exemples, page suivante :



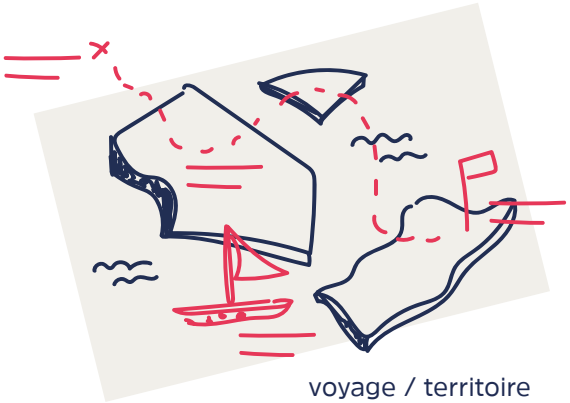
valise / bagage / sac

chemin / météo



montgolfière / train / bateau

arbre / nature



voyage / territoire

Étape 4

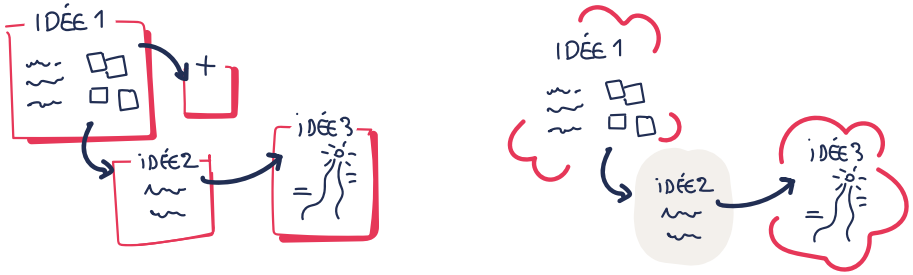
Écrivez votre contenu : maintenant que vous avez votre plan de dessin et, le cas échéant, votre métaphore, répartissez les informations clés sur votre page. Nous vous recommandons d'écrire en majuscule (si si, on vous promet, ça change tout !) et vous conseillons de vous concentrer sur deux couleurs de feutres : une pour écrire et une que vous garderez pour mettre en valeur certains mots-clés.

Étape 5

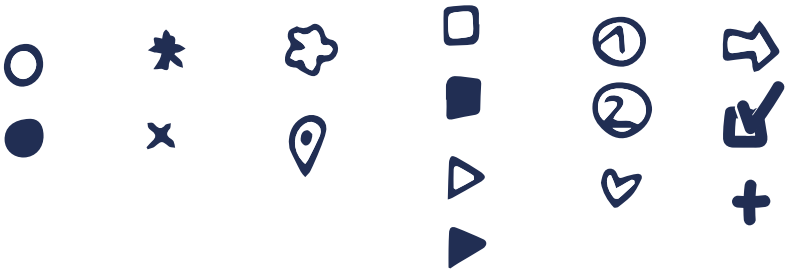
Valorisez votre contenu ! Il ne vous reste plus qu'à valoriser les informations clés. Pour cela vous pouvez :

- Utiliser votre deuxième couleur de feutre pour souligner, surligner certains mots ou encore colorier les lettres ;
- Ajouter des titres et les mettre en avant, par exemple en les encadrant ;

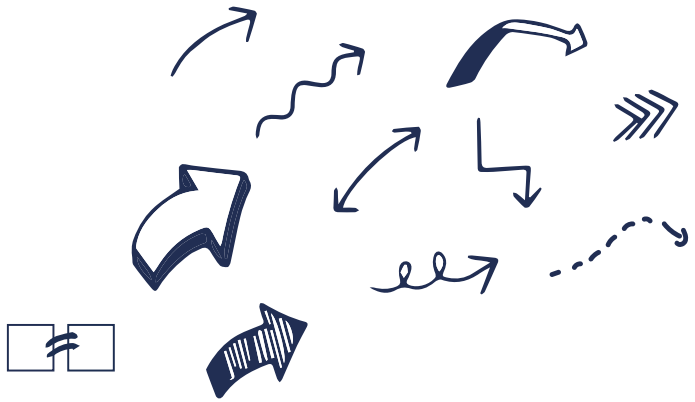
- Ajouter des cadres pour créer des blocs et structurer encore plus vos apprentissages clés ;



- Utiliser des puces pour distinguer les différents éléments d'une liste ;



- Connecter vos blocs et vos idées entre elles à l'aide de flèches ou de traits.



Ça y est ! Votre dessin est terminé ! N'hésitez pas à prendre en photo votre œuvre et à nous la partager à l'adresse team@yaplusk.fr !
Si vous êtes intéressé par notre formation à la facilitation graphique, c'est par ici !

Photo ©Maylis Vitrac - Formation Facilitation city - pratique de la pensée visuelle

À PROPOS DE YA+K

Créé en 2016, YA+K est constitué de facilitateurs, facilitatrices et de formateurs, formatrices, toutes et tous passionnés par la dimension collective de projets d'entreprises, d'organisations et d'associations. Leur optimisme, leur biais assumé pour l'action et leur ouverture portent haut et fort nos engagements pour des organisations humaines, inclusives et optimistes. Ensemble, ils conçoivent des rencontres collaboratives et des parcours apprenants qui emmènent les collectifs vers de nouvelles manières de travailler et d'apprendre ensemble !

Écriture : Marion Olekhnovitch et Florent Ploujoux
Conception graphique & photos : Maylis Vitrac et Clara Courtillat
Big up et merci à toutes les belles personnes qui ont contribué à ce livre : Laura, Frédéric, François, Élise, Valérie, Marjory, Valentine, Katia, Pierre, Anthony, Thibault, Fabrice, Isabelle, Gaëlle.
Merci à notre belle communauté YA+K et à nos participants pour cette aventure collective.
Amitiés à tous les facilitateurs et facilitatrices

nous écrire : team@yaplusk.fr

COMMENT ÉCRIRE UN LIVRE SUR LA FACILITATION, À LA SAUCE YA+K ?

Recette pour écrire un livre et transmettre sa passion à plusieurs voix, à plusieurs mains, en plusieurs fois... mais pas en vain !

Prenez un sujet passion (la facilitation), un initiateur passionné et féru de transmission (Florent Ploujoux), et jetez-vous à l'eau !

Pour booster votre motivation, ajoutez un client qui attend votre livre impatiemment et relit avec attention chaque chapitre de votre production - merci Stéphane Godard !

Ecrivez un premier jet, en sollicitant vos collègues bien-aimés pour nourrir votre inspiration - merci Elise, Fred, Laura et Marion !

Inspirez vous du travail de vos pairs - sans oublier de leur faire honneur - pourquoi réinventer la roue quand d'autres ont ouvert le chemin avant vous ? Respect notamment à Jean-Philippe Poupard, et Marine Simon !

Cela peut prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

Vous serez très motivés au début, vivrez des baisses et regains de motivation en chemin, et aurez très envie de terminer vers la fin. Ne vous découragez pas, persévérez !

Une fois la première version terminée, mettez-là dans les mains d'un designer-fée pour la mettre en beauté - Chapeau Maylis Vitrac ! C'est prêt !

Après avoir sollicité les yeux de vos Lynx les plus fidèles (Marlène, Fred et Elise), servez chaud à vos invités. Des coquilles il en restera, n'attendez pas la perfection, car sinon, ce sera froid !

Puis, écoutez les retours de vos invités : votre livre est-il bien cuit et suffisamment assaisonné ? Servez votre livre à un maximum d'invités et prenez note de leurs conseils, recommandations, envies et besoins pour perfectionner votre recette.

Laissez reposer quelques mois, le temps d'avoir suffisamment d'avis de vos invités. Puis passez le relais à une collègue, elle aussi passionnée (Marion Olekhnovitch).
Avec un autre regard, et les batteries de la motivation chargées à 100%, c'est la personne idéale pour créer la deuxième version !

Forte des retours de vos invités et de son expérience de formatrice, elle est capable de relever le goût des différents chapitres sans les dénaturer !

Enfin, suivez les conseils de votre collègue Laura, qui propose de donner voix à toute la communauté des facilitateurs et facilitatrices de YA+K. Comme par magie, avec tous ces témoignages, le livre prend vie !

Comptez sur votre directrice artistique préférée (Maylis Vitrac) pour donner un coup de polish à cette nouvelle version : c'est beau, c'est joyeux, ça pétille - bref, ça donne envie !

Et voilà comment on fait un livre à la sauce YA+K !

Florent Ploujoux et Marion Olekhnovitch

Bienvenue à Facilitation city,
La ville de l'intelligence collective !

YA+K vous embarque dans un voyage à la découverte de 4 quartiers qui correspondent aux 4 phases clés de tout projet de facilitation.

Quartier de la
QUALIFICATION

Aiguisez vos talents d'écoute et de questionnement et découvrez les informations essentielles à collecter pour concevoir votre accompagnement.

Quartier de la
CONCEPTION

Apprenez à concevoir un déroulé cohérent en mobilisant les bons outils, techniques et méthodes de facilitation.

Quartier de l' **ANIMATION**

Apprenez à guider les participants dans les différentes séquences que vous avez conçues, en prenant en compte la dynamique de groupe et en sachant vous adapter aux aléas du direct.

Quartier du
SUIVI

Apprenez à évaluer l'impact d'une rencontre collaborative, à valoriser la production des participants et accompagner la dynamique collaborative impulsée pendant la rencontre.

Ce livre méthodologique regroupe un ensemble d'apprentissages tirés de notre pratique de la facilitation sur ces dernières années.
Vous y trouverez un ensemble de témoignages, d'outils opérationnels et d'exemples qui, nous l'espérons, vous aideront à progresser dans votre pratique de la facilitation, et à contribuer au bien vivre ensemble des collectifs que vous accompagnez.

YA+K

Créée en 2016, YA+K est une équipe de formateurs, formatrices et de facilitateurs, facilitatrices passionnés par la dimension collective des projets. L'équipe intervient auprès d'entreprises, d'associations et de groupes multi-acteurs pour aider les individus et les collectifs à réussir les projets qui les rendent vivants !

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr

code déclaration Bnf : 10000000864322