



# BOITE A OUTILS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

A expérimenter dans vos organisations pour libérer les  
énergies de vos équipes !



# Table des matières

## Sommaire

|  |    |
|--|----|
| <b>01 - Principes de l'Intelligence Collective</b>   | 4  |
| Des éléments de méthode pour commencer               | 4  |
| L'Intelligence Collective au service de l'entreprise | 5  |
| Règles et postulats                                  | 6  |
| Postures d'animation                                 | 7  |
| Séquence d'animation                                 | 8  |
| <b>02 - Cadrage</b>                                  | 10 |
| Rôles  | 10 |
| Questionnaire de préparation de scénario             | 11 |
| Formalisation d'un scénario : TOP !                  | 13 |
| Alterner les formats                                 | 14 |
| Règles de créativité                                 | 14 |
| <b>03 - Exercices d'inclusion</b>                    | 15 |
| Présentations individuelles                          | 15 |
| Intelligence émotionnelle                            | 17 |
| Rencontre de groupe                                  | 18 |
| Ateliers de découverte de la dynamique de groupe     | 20 |
| <b>04 - Exercices de mise en condition</b>           | 22 |
| Energisants  | 22 |
| Concentration  | 23 |
| Libération de la créativité                          | 24 |
| Positionnement individuel sur le sujet               | 24 |
| <b>05- Méthodes de co-création</b>                   | 27 |
| Comment choisir sa méthode de co-création ?          | 27 |
| Le Forum ouvert                                      | 28 |
| Modèle du "Double Diamant"                           | 32 |
| Les Nappes tournantes (World café)                   | 36 |
| Le co-développement                                  | 40 |
| Les 6 chapeaux de Bono                               | 44 |
| Les papiers tournants (Brain-writing)                | 48 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>06 - Méthodes de co-décision</b>              | 50        |
| Vote à choix multiple                            | 50        |
| La décision par consentement                     | 52        |
| L'élection sans candidat                         | 54        |
| <b>07 - Méthodes de formalisation collective</b> | 59        |
| Facilitation graphique, conception visuelle      | 59        |
| Trame de synthèse de créativité                  | 62        |
| Plan d'action                                    | 63        |
| <b>08 - Exercices de conclusion</b>              | 64        |
| Evaluation                                       | 64        |
| Engagement dans l'action                         | 66        |
| Clôture symbolique                               | 67        |
| <b>Ressources Vidéos</b>                         | <b>68</b> |
| <b>Bibliographie</b>                             | <b>68</b> |
| <b>Contributeurs</b>                             | <b>69</b> |

# 01 – Principes de l'Intelligence Collective

*« L'intelligence collective, c'est la capacité d'un groupe d'individus à collaborer pour formuler son futur et y parvenir dans un contexte complexe. » J.F. Noubel*

*Un groupe en Intelligence Collective fonctionne avec : une assemblée, une intention, une méthode, un facilitateur, des rôles. L'assemblée se réunit autour de valeurs et de convictions. Elle initie une démarche collective en clarifiant son intention. Le choix et le respect minutieux d'une méthode de collaboration est primordiale. C'est elle qui va garantir l'équivalence des participants et l'émergence d'une construction commune. Le facilitateur doit conduire le groupe dans la méthode choisie avec rigueur et souplesse pour canaliser les intelligences et permettre l'œuvre de co-élaboration. La responsabilité de la réussite collective est partagée par l'ensemble du groupe et des rôles bien précis sont distribués.*

## Des éléments de méthodes pour commencer

- ⌘ **Une organisation en cercle, sans table** : poser l'équivalence de poids de la parole
- ⌘ **Le tour de parole** : poser la responsabilité de prise de parole de chacun, quitte à dire que l'on n'a rien à dire
- ⌘ **Le pouvoir du silence** : poser un temps pour la maturation (lorsque je suis le 5ème à devoir prendre la parole et que ce que vient de dire le 1er m'agace au plus haut point, le silence dans lequel je suis invité à rester va me permettre de prendre du recul par rapport à mes émotions et va faire monter en qualité ma contribution)
- ⌘ **La parole au centre** : ne pas s'interpeller, ne pas faire référence à une précédente contribution
- ⌘ **Les opinions et les personnes sont dissociées** : poser dans le cercle ce que chacun a à dire, en toute responsabilité (l'instant d'après, cette contribution n'appartient plus à celui qui a parlé, elle fait partie du collectif)
- ⌘ **L'addition et la multiplication des opinions** : permettre l'innovation plutôt que la concurrence (à l'inverse de l'addition ou de la soustraction des opinions en mode débat)

## L'Intelligence Collective au service de l'entreprise

Le World Economic Forum a identifié le Top 10 des compétences à avoir pour 2020. Parmi celles-ci, six concernent directement notre capacité à collaborer avec les autres. L'Intelligence Collective est dorénavant au cœur de nos entreprises à travers une multitude de solutions technologiques et managériales. Pour la réussite de nos projets et celle de nos collaborateurs, nous devons apprendre aujourd'hui à incarner les postures nécessaires pour donner du sens à nos démarches collaboratives.

### **Quel peut être l'impact de l'intelligence collective sur l'organisation de l'entreprise et sa gouvernance ?**

L'Intelligence Collective vise à libérer la prise d'initiative et l'engagement professionnel. Elle redonne aux équipes le sentiment de maîtrise de leur vie professionnelle en les impliquant dans les orientations stratégiques, la définition de leurs règles de travail et la résolution solidaire de leurs difficultés.

**« Dans 6 mois, je ne prends plus aucune décision dans mon entreprise. »**

L'organisation collective du système invente des méthodes pour que toutes les décisions soient prises par les personnes concernées, sans l'intervention du dirigeant, dont le rôle est de fixer le cadre.

### **Exemples de processus à structurer en Intelligence Collective :**

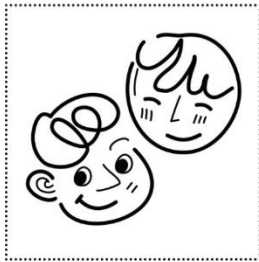
- ⌘ Choix d'activités de cohésion
- ⌘ Gestion de projets
- ⌘ Amélioration qualité
- ⌘ Sécurité
- ⌘ Formation : formation entre pairs en respectant des standards pédagogiques
- ⌘ Planning, plan de charge
- ⌘ Achats
- ⌘ Élaboration des budgets : processus itératif
- ⌘ Aménagement des horaires et congés : autonomie des équipes dans un cadre fixé
- ⌘ Comité de direction ouvert : organe de décision ouvert à toute l'entreprise
- ⌘ Choix d'investissements
- ⌘ Recrutement : choix et validation du candidat et de sa fiche de poste par son équipe
- ⌘ Résolution de conflits : médiation ou résolution de situations conflictuelles
- ⌘ Licenciement
- ⌘ Plan stratégique : conception et choix des orientations stratégiques de l'entreprise
- ⌘ Salaires : définition transparente et collective d'une grille de salaires

## Règles et postulats

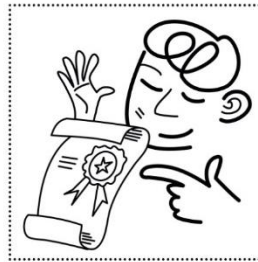
|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Intention</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ La clarification de l'intention est un préalable à toute démarche collective : il faut définir clairement sa cause et son objectif.</li><li>⌘ Pourquoi sommes-nous là ? Quelle passion nous rassemble ? Que voulons-nous accomplir ? Quels sont le sens et les conséquences espérées de notre action ?</li></ul> |
| <b>Confiance</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ Chacun agit dans l'intérêt du groupe</li><li>⌘ Le management soutient a priori toute proposition collective</li><li>⌘ Les personnes qui sont là sont les bonnes personnes</li><li>⌘ Les informations sont transparentes</li></ul>  |
| <b>Ecoute</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ La parole circule à tour de rôle</li><li>⌘ Chacun accorde son attention dans le silence à celui qui a la parole</li><li>⌘ Chacun doit être vraiment présent</li></ul>  |
| <b>Méthode</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ Chacun respecte les horaires, la méthode, l'objectif...</li><li>⌘ Chacun respecte les règles définies, jusqu'à ce qu'on en change</li><li>⌘ Le facilitateur s'efface devant le processus de coopération</li></ul>  |
| <b>Equivalence</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ La structure est horizontale, sans hiérarchie</li><li>⌘ Tout le monde a partiellement raison</li><li>⌘ La non-expertise est la règle</li><li>⌘ On ne juge personne, on n'interpelle personne</li></ul>   |
| <b>Liberté</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ Chacun est libre de choisir les ateliers qui l'inspirent, de contribuer ou non, de s'engager dans l'action collective ou non</li><li>⌘ Le groupe est libre de sa réponse à la question posée</li><li>⌘ Le groupe est légitime pour définir ses propres enjeux</li></ul>  |

## Postures d'animation

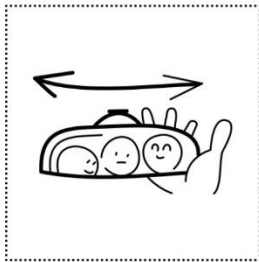
En Intelligence Collective, l'animateur a un rôle central. On le nomme "facilitateur". Sa posture est cruciale pour la réussite de la dynamique collective.



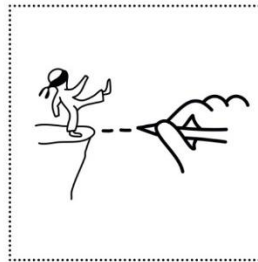
Accueillir, sourire



Féliciter, encourager, célébrer



Donner son regard et son attention à tous



Recadrer avec bienveillance



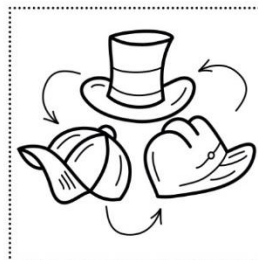
Ecouter, questionner



Prendre du recul pour s'écouter, se ressourcer



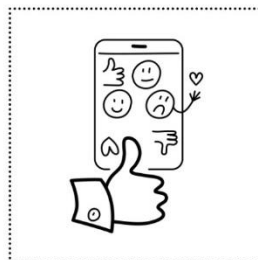
Donner du rythme et des respirations



Distinguer ses rôles



Accueillir l'imprévu et s'adapter



Oser dire son ressenti et demander de l'aide



## Séquences d'animation

Une facilitation de travail en intelligence collective combine tout ou partie des phases suivantes, selon un scénario défini à l'avance.



### Cadrer

- ⌘ Formalisation orale et visuelle de la finalité, de l'intention, de la méthode et des horaires
- ⌘ Validation des règles



### Inclure et lancer le groupe

- ⌘ Ouverture symbolique, présentations individuelles, dynamique collective



### Répartir les responsabilités

- ⌘ Délégation des rôles
- ⌘ Transformation des initiatives en engagements



### Mettre en condition

- ⌘ Mise en énergie, recentrage, remue-méninges



### Faire émerger les idées

- ⌘ Installation d'une phase d'émergence : exprimer intention et objectif ; incarner les postures et principes d'émergence
- ⌘ Ecoute active
- ⌘ Choix du lieu



### Faire converger et prendre des décisions

- ⌘ Construction d'une solution commune
- ⌘ Choix et hiérarchisation



### Formaliser

- ⌘ Facilitation visuelle
- ⌘ Synthèses et plans d'action



### Évaluer collectivement

- ⌘ Expression des frustrations
- ⌘ Amélioration collective



### Conclure

- ⌘ Célébration des avancées
- ⌘ Engagement dans l'action
- ⌘ Clôture symbolique du temps collectif

# 02 - Cadrage

## Rôles

| Rôles                                 | Consignes  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Animateur (facilitateur)</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ Être le garant des valeurs et de l'intention du groupe</li><li>⌘ Guider le groupe dans la méthode retenue</li><li>⌘ S'assurer que chaque participant est sollicité et donne son avis</li><li>⌘ S'assurer que les idées clés sont bien notées</li><li>⌘ Orienter les échanges vers l'action</li></ul> |
| <b>Rapporteur</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ Prendre des notes bien lisibles au tableau au fur et à mesure des échanges</li><li>⌘ Rédiger le livrable, avec l'aide du groupe, si possible sur ordinateur</li></ul>  |
| <b>Gardien du temps et des règles</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ Faire respecter le timing, les consignes et les règles de l'intelligence collective</li><li>⌘ Garder un œil sur sa montre, veiller au respect de la durée de chaque étape</li></ul>  |
| <b>Observateur</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>⌘ Faire des retours positifs, constructifs et bienveillants au groupe sur son fonctionnement</li></ul>   |

Pour désigner les rapporteurs, on peut varier les plaisirs :

- ⌘ Désigner de façon plus ou moins directive
- ⌘ Faire appel aux volontaires
- ⌘ Tirer au sort (avec des objets ou avec un shifumi où l'on définit à l'avance l'affectation des rôles aux figures).

## Questionnaire de préparation de scénario

Questionnaire à remplir pour préparer une séance d'intelligence collective :

**1- Quelle est l'intention (réelle et partagée) de la séquence ?**

.....  
.....  
.....

**2- Qui est le groupe ? Taille / profil des participants / attendus, réserves, a priori**

.....  
.....  
.....

**3- Quels sont les livrables et résultats attendus ? Titre / Contenu attendu / trame proposée**

.....  
.....  
.....

**4- Quel format de réunion ? Lieu / Heures de début et fin / Matériel**

.....  
.....  
.....

**5- Comment cadrer ? Finalité / objectifs / horaires / TOP / règles ...  
Qui le dit, sous quelle forme ?**

.....  
.....  
.....

**6- Quels rôles ? Facilitateur / Rapporteur / Gardien du temps et des règles / Observateur /  
Animateurs de sous-groupes...**

.....  
.....  
.....

**7- Comment inclure le groupe ? Présentation / rencontre / intelligence émotionnelle / mise en mouvement corporelle**

.....  
.....  
.....

**8- Comment mettre le groupe en condition ? Energisant / Concentration / Créativité**

.....  
.....  
.....

**9- Quelle(s) méthodologie(s) pour atteindre les objectifs ?**

.....  
.....  
.....

**10- Comment alterner les formats ? (sous-groupes, expression, sensations...)**

.....  
.....  
.....

**11- Comment valider le livrable ?**

.....  
.....  
.....

**12- Comment terminer ? Evaluation / mise en mouvement / au revoir symbolique**

.....  
.....  
.....

## Formalisation d'un scénario : TOP !

Pour préparer efficacement un scénario d'animation, rien de tel que de "faire son TOP" (outil CJD VISA) ! Voici un exemple de TOP pour une plénière basée sur le **Double Diamant** sur le thème de la jeunesse, en utilisant le KIT Plénière Réflexion en Intelligence collective.

| Thème   | Objectifs, consignes  | Planning |
|---|---|----------|
| <b>Inclusion</b>                                | ⌘ Rencontre du groupe en musique avec salutations<br>(1 : poignée de main, 2 : check, 3 : hug)  | 10'      |
| <b>Cadrage</b>                                  | ⌘ Finalité, règles, explication de la méthode   | 5'       |
| <b>Répartition</b>                              | ⌘ Répartition par table<br>⌘ Identification des animateurs et rapporteurs   | 5'       |
| <b>Choix du sujet</b>                           | ⌘ Vote ou consensus sur le sujet à traiter<br>⌘ Choix d'un sujet qui plaît au groupe  | 5'       |
| <b>Dernier survivant</b>                        | ⌘ A tour de rôle, partage d'un mot en lien avec le sujet<br>⌘ Quand on n'a plus d'idée nouvelle on s'assoie   | 10'      |
| <b>Emergence :<br/>Vocabulaire et anecdotes</b> | ⌘ Accord sur le sens des mots<br>⌘ Partage d'expériences et d'anecdotes sur le sujet<br>⌘ Expression sous forme de post-its à afficher  | 15'      |
| <b>Convergence :<br/>Reformulation</b>          | ⌘ Reformulation ou recadrage du sujet<br>⌘ Réécriture au paperboard du sujet qui convient au groupe   | 10'      |
| <b>Emergence :<br/>Brainstorming</b>            | ⌘ Réponse au sujet de façon ouverte, sans jugement<br>⌘ Objectif : proposition d'actions concrètes<br>⌘ Expression sous forme de post-its à afficher  | 20'      |
| <b>Convergence :<br/>Synthèse</b>               | ⌘ Mise en de forme la synthèse dans la trame de livrable<br>⌘ Répartition des idées en trois parties :<br>- Constats (on constate que)<br>- Recommandations (il faudrait que)<br>- Propositions d'actions concrètes (ce que nous nous proposons de faire) | 15'      |
| <b>Partage</b>                                  | ⌘ Partage des conclusions en 1 minute à toute la salle  | 20'      |
| <b>ROTI</b>                                     | ⌘ Evaluation à main de levée de l'exercice de 1 à 5   | 2'       |

## Alterner les formats

Dans la construction d'un scénario d'animation de travail en Intelligence Collective, il est primordial d'alterner les formats de coopération, pour maintenir la dynamique de groupe.

### ⌘ **Formats de groupe**

- ⌘ Travail individuel
- ⌘ Binômes
- ⌘ Binôme + observateur
- ⌘ Sous-groupes
- ⌘ Plénière

### ⌘ **Formes d'expression orale**

- ⌘ Ping-pong
- ⌘ Bâton de parole
- ⌘ J'écris, je pose mon post-it, je l'explique
- ⌘ Lecture d'une formalisation

### ⌘ **Registres sensoriels**

- ⌘ Visuel
- ⌘ Auditif
- ⌘ Manuel/corporel

### ⌘ **Rythmes**

- ⌘ Phases sous pression, d'interactions fortes
- ⌘ Phases de silence, de pause et de recentrage individuel

## Règles de créativité

Règles à afficher en phase d'émergence :

- ⌘ Empêcher la censure et le jugement (« OUI ET plutôt que « OUI MAIS »)
- ⌘ Encourager les idées bizarres
- ⌘ Favoriser la quantité plutôt que la qualité
- ⌘ Rebondir et surenchérir sur les idées des autres
- ⌘ Etre visuels
- ⌘ Rester concentrés sur l'objectif

# 03 – Exercices d'inclusion

## Présentations individuelles

**Objectif** : se présenter, être entendu, reconnu et intégrer le groupe.

Ci-dessous, huit méthodes pour « inclure » par la présentation individuelle.

|   |   |
|---|---|
| <b>Le sondage</b><br>(3')                             | <i>Pour des grands groupes</i><br>Faire se lever (ou lever la main) les participants qui se reconnaissent dans quelques critères (géographique, activité, ancienneté...)  |
| <b>L'appel</b><br>(30" par personne)                  | <i>Pour un groupe entre 10 et 30 personnes</i><br>Appeler les participants par leur nom, les faire se lever et ajouter éventuellement un seul mot avec une idée, une envie, un projet ...   |
| <b>Carte de France</b><br>(2' par personne)           | <i>Pour un groupe jusqu'à 15 personnes</i><br>Dessiner une carte de France approximative sur le sol. Chacun se place sur la carte et se présente rapidement en se déplaçant sur la carte en fonction de son parcours.   |
| <b>Présentation croisée</b><br>(5' + 2' par personne) | <i>Pour un groupe jusqu'à 15 personnes</i><br>Demandez aux participants de se regrouper en binômes et, chacun leur tour, de se présenter en deux minutes. Une fois les 5 minutes écoulées, demandez à chacun de présenter son binôme.<br><br>Variante : restreindre la présentation à « décrire son premier travail » |



|  |  |
|--|--|
| <p><b>Les clés</b><br/>(3' par personne)</p>                 | <p><i>Pour un groupe jusqu'à 10 personnes</i></p> <p>Demander à chacun de sortir ses clés et de les présenter une par une en disant à quoi elles servent.</p>  |
| <p><b>Photo-langage et avatars</b><br/>(5' par personne)</p> | <p><i>Pour un groupe jusqu'à 10 personnes</i></p> <p>Chaque participant choisit et explique pour se présenter deux cartes images : une pour représenter l'état d'esprit qui est le sien ; une pour représenter ses attentes pour la suite. Puis le groupe lui propose un (ou plusieurs) avatar (ex : Julien le rêveur), que le participant s'approprie s'il lui convient. Chaque participant devra alors se rappeler de tous les prénoms et avatars précédents, avec l'aide du groupe.</p> |
| <p><b>Le blason</b><br/>(5' + 3' par personne)</p>           | <p><i>Pour un groupe jusqu'à 8 personnes</i></p> <p>Chacun prépare un blason le décrivant : une devise, trois qualités et défauts, 3 souhaits et peurs, un secret.</p>   |
| <p><b>Balle des prénoms</b><br/>(5')</p>                     | <p><i>Groupe de 8 personnes maximum</i></p> <p>On se lance une balle en donnant son prénom.</p> <p>2ème tour : on répète le prénom de celui qui nous a donné la balle et on donne le sien, puis on envoie la balle.</p> <p>3ème tour : on répète, on donne son prénom et on annonce le prénom de celui à qui on envoie.</p>  |

## Intelligence émotionnelle

**Objectif** : partager et mettre de côté ce qui nous empêcherait de participer pleinement.

|   |   |
|---|---|
| <b>Météo</b><br>(2' par personne)                   | Demander aux participants de faire le bulletin météo de leur humeur (soleil, orage, nuageux avec des éclaircies ...).   |
| <b>Une valise et une fleur</b><br>(2' par personne) | Chacun donne un souci/un problème et une bonne nouvelle dans sa vie professionnelle ou personnelle.   |
| <b>Memeu</b><br>(2' par personne)                   | Chacun se présente au groupe et répond à tour de rôle :<br>1. Ce qui me meut : en venant ici aujourd'hui / intention<br>2. Ce qui m'émeut : ce qui me rendrait heureux à la fin de la journée |
| <b>Couleurs</b><br>(2' par personne)                | Choisir une couleur pour exprimer son état d'esprit, et expliquer en quelques mots pourquoi.  |
| <b>Photolangage</b><br>(2' par personne)            | Consigne : choisir une photo pour exprimer son état d'esprit, à commenter ou pas.   |

## Rencontre de groupe

**Objectif** : permettre au groupe de se rencontrer, de commencer à interagir, faire tomber les barrières.

|   |   |
|---|---|
| <b>Rencontres en musique</b><br>(5')    | <p>3 séquences de déplacement en musique.</p> <p>A chaque séquence tout le monde se déplace en musique, en recherchant un vrai contact visuel avec tous les membres du groupe. Quand la musique s'arrête chacun trouve un participant proche de lui et le salue selon une consigne donnée par l'animateur (se serrer la main, taper dans la main, faire une petite danse, se prendre dans les bras...). On peut conclure en applaudissant.</p> <p><i>Exercice rapide pour lancer un grand groupe</i></p>  |
| <b>Jeu de la balle</b><br>(10')         | <p>Une (vraie) balle est confiée à l'un des participants.</p> <p>Donner les consignes : "la balle doit circuler ; tout le monde doit la toucher et elle doit revenir à son point de départ. Elle doit circuler le plus vite possible."</p> <p>Après un premier essai, l'animateur demande au groupe de s'organiser et autorise plusieurs essais.</p> <p>L'animateur donne la solution : on se rapproche, le premier conserve la balle en main et les autres la touchent du doigt.</p> <p>Conclusions : la progression se fait par palier ; on apprend par l'échec (importance de l'écoute et de l'auto-organisation)</p>      |
| <b>Les chaises musicales revisitées</b> | <p>Disposer des chaises en vrac dans la pièce, avec une chaise de moins que le nombre de participants (ex : s'il y a 8 personnes, mettre 7 chaises).</p> <p>Donner les consignes aux participants : tout le monde doit être assis et le nombre de pieds (humains) qui touchent le sol est le même que le nombre de chaises (si 7 chaises, il doit y avoir 7 pieds au sol). <i>N.B. les chaises restent sur leurs 4 pieds.</i></p> <p>Puis à chaque tour, enlever une chaise. Donc on passe à 6 chaises, avec 8 participants assis et avec 6 pieds au sol, puis 5 chaises avec 8 participants assis et 5 pieds au sol etc.</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Tri en ligne</b><br/><b>(10')</b></p>     | <p>Inviter les participants du groupe (10 à 30 personnes) à se trier en ligne par ordre alphabétique/chronologique suivant un critère choisi : nom, prénom, passion, âge, date d'arrivée dans l'organisation ...</p> <p>Variante : contraindre les participants dans un espace restreint en matérialisant au sol 2 lignes parallèles. Les participants devront « se trier » sans sortir de l'espace formé entre les 2 lignes.</p> |
| <p><b>Dénouer le cercle</b><br/><b>(5')</b></p> | <p>Chacun attrape avec sa main gauche la main droite de quelqu'un d'autre, à l'exception de ses voisins directs.</p> <p>Le groupe doit se dénouer sans lâcher les mains et dans un temps chronométré.</p> <p><i>Groupe de plus de 5, maximum 12 par cercle.</i></p>   |
| <p><b>Se regrouper par caractéristique</b></p>  | <p>Demander au groupe de se regrouper en moins de 10 secondes par : couleur de cheveux, couleur de chaussures, taille...</p> <p><i>Groupe de plus de 30 personnes</i></p>   |

## Atelier de découverte de la dynamique de groupe

**Objectif** : découvrir par le jeu les fondamentaux de l'Intelligence Collective (écoute, compréhension des enjeux réciproques, rythme, méthode).

### **Jeu des chaises : « Empêchez-moi de m'asseoir »**

Permet de prendre le temps de prendre conscience de l'autre, d'aborder les questions de posture, de systémie ...

Les participants prennent position contre le mur de la salle. Au milieu de la salle : le nombre de chaises correspond au nombre de participants + une chaise pour l'animateur.

Tout le monde s'assoit, et l'animateur énonce les 2 règles : interdiction d'avoir recours à la violence ; interdiction de me crier dessus.

Défi : m'empêcher de m'asseoir sur la chaise libre.

Recommencer l'exercice une deuxième fois en leur laissant 1 minute pour s'organiser.

Puis une troisième fois

Solution : mettre toutes les chaises en ligne, avec la chaise libre au bout de la ligne, et tout le monde doit se coordonner pour se déplacer en même temps pour que la chaise libre se retrouve à l'autre bout de la ligne au moment où l'animateur veut s'asseoir dessus.

### **Jeu des chaises : « 3 consignes différentes »**

Permet de prendre le temps de prendre conscience de l'autre, d'aborder les questions de posture, de systémie ...

(20')

Mettre des chaises au milieu, disposée n'importe comment, peu importe le nombre.

Séparer le groupe en 3 sous-groupes et donner les consignes discrètement :

1<sup>er</sup> groupe : donner la consigne de disposer les chaises en cercle

2<sup>ème</sup> groupe : donner la consigne de mettre les chaises sur le flanc

3<sup>ème</sup> groupe : donner la consigne de disposer toutes les chaises de la même manière

3 règles :

- Interdiction d'avoir recours à la violence.
- Après une phase de préparation, interdiction de communiquer avec la voix.
- Trouver une solution pour que chaque groupe respecte les consignes qui vont lui être données (en insistant sur le fait qu'il y a bien une solution !)

Solution : il faut disposer toutes les chaises en cercle, sur le flanc.

### **Le bâton d'hélium**

Permet d'aborder l'importance de fixer des règles et de s'écouter

Pour un groupe de 6 à 9 personnes

Donner les consignes : « tout le monde doit avoir un doigt de chaque main en contact avec le bâton. Il faut amener le bâton au sol. »

Consigne induite : « Les doigts doivent être sous le bâton » (à préciser si besoin)

Chaque participant doit toujours avoir son doigt en contact avec le bâton.

### **Le système bouge**

Permet de comprendre les interactions multiples et non contrôlables qu'installent les relations humaines/professionnelles

Chacun prend comme repère 2 personnes de son choix. A partir de ce moment, la personne doit se positionner à équidistance de ces deux repères et le maintenir. Le système bouge de lui-même et peut-être qu'une stabilité apparaîtra ou pas.

# 04 – Exercices de mise en condition

## Energisants

**Objectif** : revenir dans l'énergie du travail collectif, après une pause ou tôt le matin.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Douche énergétique</b><br>(5') | Le groupe se met debout en cercle, et chacun se frotte énergiquement les membres comme s'il prenait une douche, sur les bras, les jambes, le ventre, les fesses, les épaules... On finit en évacuant l'énergie restante vers le haut.  |
| <b>Samouraï</b><br>(10')          | Réparti en cercle, le groupe va simuler un combat de samouraïs en transmettant un geste et un son qui sera suivi par deux autres gestes et sons.<br><ol style="list-style-type: none"><li>1) L'animateur lance ses bras (mains jointes comme s'il tenait un sabre) et pousse le cri « I » vers une personne de son choix. Celle-ci reçoit le geste en montant ses bras (mains jointes) et pousse le cri « O » !</li><li>2) Les deux personnes (à gauche et à droite) du crieur « O » lancent leur bras (mains jointes) sur le côté en criant « A » comme si elles voulaient trancher en deux avec un sabre le crieur « O ».</li><li>3) Enfin, le crieur « O » crie « I » lorsqu'à son tour il abat ses bras (mains jointes) vers une prochaine personne.</li></ol> Et ainsi de suite, de plus en plus vite, en criant avec conviction. |
| <b>Récupérer les objets</b>       | Accrocher des objets/feuilles (par exemple une définition de l'intelligence collective séparée sur plusieurs feuilles à remettre dans l'ordre après) dans la pièce et demander aux participants d'aller les récupérer sans poser un pied sur le sol.   |
| <b>Massage</b><br>(5')            | Le groupe se met en cercle et masse les épaules, la nuque et la tête de celui qui est devant lui.  |

## Concentration

**Objectif** : se mettre dans une démarche de concentration.

|  |  |
|--|--|
| <b>Les balles imaginaires</b><br>(10') | <p>Se mettre en cercle.</p> <p>Le meneur du jeu lance une balle fictive en annonçant sa couleur à un participant (ex : il fait semblant de lancer la balle en regardant un participant et en disant « rouge ») ; celui qui a reçu la balle la lance à un autre participant en disant sa couleur et ainsi de suite. Le meneur peut au fur et à mesure lancer des balles de différentes couleurs. Au bout de 5 min, on s'arrête et on demande qui a la balle rouge, bleue, verte ...</p> |
| <b>Compter jusqu'à 33</b><br>(10')     | <p>Se mettre en cercle.</p> <p>L'objectif est de compter jusqu'à 33 les uns après les autres, avec la règle suivante : lorsque le chiffre sur lequel on tombe contient 3 ou est un multiple de 3, il faut taper dans ses mains et non pas dire le chiffre. A chaque fois qu'une personne prononce un chiffre multiple de 3 ou qui contient 3, ou qu'une personne tape dans ses mains au mauvais moment, le groupe recommence à zéro.</p>   |
| <b>Méditation</b><br>(5')              | <p>Prendre conscience de ses perceptions et sensations à l'instant présent.</p> <p>Consigne : dans le silence pendant 2 minutes, on invite chacun s'il le souhaite à se concentrer sur son corps, sa respiration, sa posture, ses sensations et à laisser passer les pensées qui lui viennent, comme des nuages dans le ciel, pour se concentrer sur son souffle.</p>  |
| <b>Minute de silence</b><br>(2')       | <p>Pour se recentrer, le groupe se tient en silence pendant une minute. Enchaîner avec une activité dynamique.</p>   |



## Libération de la créativité

**Objectif** : préparer le groupe à réfléchir à un sujet.

|   |   |
|---|---|
| <b>Le dernier survivant</b><br>(5')                   | Tous les participants se mettent debout. Chacun donne un mot en rapport avec le sujet abordé à tour de rôle, avec interdiction de répéter un mot déjà dit. Lorsqu'on n'a plus rien à dire, on s'assoit. Le dernier debout a « gagné ».  |
| <b>Association de mots</b><br>(5')                    | Le groupe se réunit assis en cercle. L'un des participants lance un mot quelconque, son voisin associe sans réfléchir sur ce mot : il dit un deuxième mot auquel le premier lui a fait penser. Un troisième participant associe sur le deuxième mot qui vient d'être dit et ainsi de suite pendant plusieurs tours. |
| <b>Portrait chinois</b><br>(10')                      | Si le concept était un animal, une plante, un artiste, un événement, un sport, une couleur, un moyen de transport ...   |
| <b>Le scénario catastrophe</b><br>(15')               | Le groupe doit exprimer comment faire pour bien rater une vente, un projet, la livraison d'un produit... en prenant des notes au fur et à mesure.   |
| <b>Le portrait en creux ou anti-portrait</b><br>(15') | Définir la situation, le produit ... par ce qu'il n'est pas. Noter toutes les idées recueillies en roue libre.  |
| <b>Arbres +/-</b><br>(2' par personne)                | Chacun réfléchit et écrit sur des post-it les choses en lien avec le sujet qui le mettent en joie, et celles qui le gênent et viennent le coller sur une image représentant un arbre (imprimer une image d'arbre ou le dessiner sur un paperboard)  |

## Positionnement intellectuel sur le sujet

### **Positionnement émotionnel : l'arbre de l'entreprise (1 à 2' par personne)**

Proposez une image d'arbre, sur laquelle se trouvent des personnages, tous dans une posture et une situation différente. Demandez à vos participants de choisir auquel ils s'identifient le plus, puis demandez-leur très succinctement d'expliquer leur choix.

Cet exercice permet d'évoquer sa position au sein de l'organisation et/ou de lancer un sujet lié à une problématique interne.

### **Positionnement physique : la cible (1 à 2' par personne)**

On affiche le thème du travail sur un mur, et chacun est invité à se positionner dans la pièce selon sa proximité, ses a priori et son adhésion au sujet.

Il ne doit pas y avoir deux personnes à la même distance. Chacun peut expliquer pourquoi il a choisi sa place.



# 05 – Méthodes de co-création

Comment choisir sa méthode de co-création ?

|                           | Finalité  | Taille de groupe            | Durée       |
|---------------------------|---|-----------------------------|-------------|
| <b>Forum ouvert</b>       | Permettre au groupe de traiter ses propres enjeux               | 15 à 2000                   | ½ j à 2j    |
| <b>Nappes tournantes</b>  | Partager une vision et des idées                                | 12 à 800                    | 1h30        |
| <b>Double diamant</b>     | Proposer des solutions concrètes                                | 5 à 50<br>(en sous-groupes) | 2h          |
| <b>Papiers tournants</b>  | Proposer un grand nombre d'idées                                | 5 à 8                       | 1 à 2h      |
| <b>Co-développement</b>   | Accompagner un membre du groupe pour résoudre une problématique | 5 à 8                       | 20'<br>à 1h |
| <b>6 chapeaux de Bono</b> | Proposer et élaborer des solutions nouvelles                    | 5 à 10                      | 1h30        |

**NB** : à la fin de chaque déroulé méthodologique, tu trouveras :

- ⌘ Un indicateur de l'impact éventuel de la méthode sur l'égo des participants :  
1= peu d'impact / 5 = beaucoup d'impact
- ⌘ Un indicateur du niveau de maturité en intelligence collective du groupe :  
1 = n'a jamais pratiqué l'intelligence collective /  
5 = utilise couramment les techniques d'intelligence collective



## Le Forum ouvert

### Objectifs :

- ⌘ Faire émerger de nombreuses idées et options pour agir
- ⌘ Approfondir une thématique complexe (impliquant beaucoup de parties prenantes, engageante pour l'avenir de l'organisation, rassemblant des personnes aux approches parfois divergentes)
- ⌘ Tester une forme d'auto-organisation, en permettant au groupe de déterminer et traiter ses propres enjeux

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre de personnes</b>               | De 20 à 2000 +  |
| <b>Typologie du groupe</b>               | Organisation, grande équipe   |
| <b>Temps de préparation</b>              | De 1h à une journée ou plus selon la taille du groupe (donc la logistique) et la complexité à libeller une thématique pertinente  |
| <b>Temps de réalisation</b>              | 2h à 1 journée voire plus selon l'enjeu de départ, la taille du groupe et le temps que les organisateurs veulent bien accorder à la question.   |
| <b>Espace nécessaire</b>                 | <p>Un grand espace avec recoins ou une salle plénière distribuant sur plusieurs salles alentour.</p> <p>Un grand cercle pour les séances plénières où se retrouvent tous les participants, dans lequel on aménage (s'il est compliqué d'occuper plusieurs salles) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ La place du marché avec son Mur d'affichage</li> <li>⌘ Le grand journal où sont affichés les rapports</li> <li>⌘ La salle des nouvelles (avec des ordinateurs)</li> <li>⌘ Des petits cercles pour les séances en atelier</li> <li>⌘ Un bar permanent (eaux, boissons chaudes, collations)</li> </ul> |
| <b>Matériel nécessaire</b>               | <p>Pour chaque atelier : des paperboards, marqueurs, post-it.</p> <p>Dans la salle des nouvelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Un ou plusieurs ordinateurs pour rédiger les rapports (selon un modèle qui peut être préétabli).</li> <li>⌘ Une imprimante</li> </ul> <p>Sur la place du marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Des papiers grands format pour l'affichage mural.</li> </ul>   |
| <b>Piment (ego ; maturité du groupe)</b> | 3 ; 2   |

### **Modalités :**

- ⌘ Une thématique centrale, une question stratégique, mobilisatrice pour le groupe
- ⌘ Des thèmes d'atelier librement proposés par les participants et affichés au Mur des Marchés
- ⌘ Une participation libre et auto organisée aux ateliers
- ⌘ Un rapport d'atelier rédigé pour chaque atelier par un secrétaire désigné par le groupe
- ⌘ Un affichage des rapports au Grand Journal
- ⌘ Des restitutions orales et écrites

### **Rôles :**

- ⌘ Un hôte
- ⌘ Un facilitateur (ou plusieurs selon le nombre de participants)
- ⌘ Des organisateurs

### **Postulats :**

- ⌘ Les personnes présentes sont les bonnes personnes
- ⌘ Cela commence quand cela commence : les participants démarrent lorsqu'ils le souhaitent
- ⌘ Quand c'est fini, c'est fini : l'horaire annoncé est respecté
- ⌘ Ce qui arrive est ce qui devait arriver : pas d'orientations ou de "régulation du trafic" par les organisateurs
- ⌘ L'endroit où cela a lieu est le bon endroit

### **La loi des deux pieds :**

Si au cours d'une réunion des participants estiment qu'ils n'apprennent rien ou qu'ils n'apportent rien, ils sont libres de changer d'atelier.

### **Deux figures :**

- ⌘ Les abeilles, qui butinent d'espaces en espaces, d'ateliers en ateliers et pollinisent les idées.
- ⌘ Les papillons, qui passent du temps au bar et symbolisent l'observation qui peut préfigurer l'émergence de la nouveauté.

## Déroulé méthodologique

| Phases                                    | Consignes   | Durée   |
|---|---|---|
| <b>Introduction</b>                       | Une invitation au Forum ouvert est préalablement envoyée aux participants. Cette invitation explicite généralement la thématique qui sera traitée lors du Forum ouvert et indique un horaire de fin.  |   |
| <b>Cercle d'ouverture</b>                 | Tous les participants se regroupent en cercle en session plénière. L'hôte accueille, ouvre le Forum et en rappelle la thématique abordée. Le facilitateur en explique les postulats, la loi, les figures.   | 10'   |
| <b>Propositions de sujets</b>             | Les participants élaborent les questions qu'ils souhaitent traiter en fonction du thème central défini par les organisateurs, puis les affichent au mur (la place des marchés). Chaque participant qui souhaite inscrire un sujet se rend au milieu du cercle et explique sa proposition au groupe, puis l'écrit sur une feuille et va l'afficher au mur, sur la place du marché. | 10'   |
| <b>Choix et organisation des ateliers</b> | Les participants se rendent sur la place du marché et choisissent librement les sujets auxquels ils souhaitent participer (par vote multiple), se répartissent en groupes de travail (5 à 15 personnes) et définissent le timing. Ils désignent un secrétaire qui prendra en note le contenu des échanges et écrira le rapport synthétique dans la salle des nouvelles.           | 5'  |
| <b>Ateliers</b>                           | Les participants travaillent sur le thème, puis une fois les échanges épuisés, de nouveaux groupes se forment, et ainsi de suite.   | 20' à 60' ou plus par atelier selon affluence rotation des participants ... |
| <b>Restitution</b>                        | Les secrétaires tapent le rapport sur ordinateurs (synthèses des points principaux) dans la salle des nouvelles, qui sont ensuite imprimés puis affichés sur les murs au grand journal.   |   |
| <b>Cercle de clôture</b>                  | Tous les participants se retrouvent en cercle pour échanger sur les propositions qui ont émergé et sur leur ressenti de la journée.   | 15 à 30'  |

### **Précautions :**

- ⌘ Le responsable d'un atelier accueille les personnes qui s'y rendent
- ⌘ Si 2 sujets proposés sont très similaires, le facilitateur peut proposer aux deux porteurs du sujet de fusionner
- ⌘ Le facilitateur doit veiller à ce que le porteur de chaque sujet duplique lisiblement et à l'identique l'intitulé de son sujet sur la porte de sa salle (ou sur le paperboard où il accueille).
- ⌘ Il doit collecter et afficher les rapports synthétiques (un modèle préétabli en rend la lecture plus aisée)

### **Exemples :**

De nombreux thèmes peuvent être débattus et réfléchis en "Forum ouvert", aussi bien en section, qu'en entreprise :

- ⌘ La jeunesse et le CJD : comment aller de concert ?
- ⌘ Comment booster la convivialité au sein de l'entreprise ?
- ⌘ Du recrutement à l'intégration des collaborateurs : quelle stratégie ?
- ⌘ Fusion de deux services : comment et sur quoi accompagner le changement ?

### **Variante :**

Le Forum Ouvert invite à l'émergence. Pour converger, on recourt ensuite au pro action café par exemple. Le facilitateur peut, à l'issue du Forum Ouvert, demander au groupe de voter pour ses trois thèmes (ateliers) favoris/sur lesquels il aimerait œuvrer plus avant.

**Lien :** [www.forum-ouvert.fr](http://www.forum-ouvert.fr)

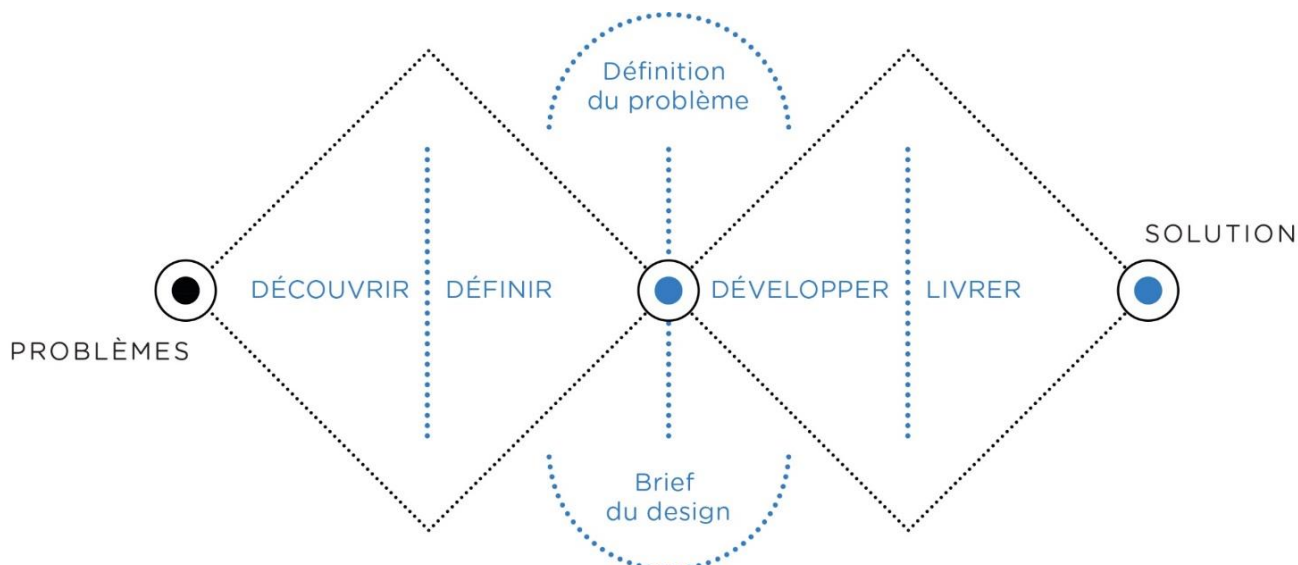


## Modèle du « Double Diamant »

**Objectif** : définir ou préciser une problématique et générer rapidement des solutions grâce à l'idéation

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre de personnes</b>                 | 6 à 10 par sous-groupe  |
| <b>Typologie du groupe</b>                 | Des profils variés : experts, novices, créatifs ...   |
| <b>Temps de préparation</b>                | 30mn  |
| <b>Temps de réalisation</b>                | 2h00  |
| <b>Espace nécessaire</b>                   | Préférer un espace où les participants peuvent travailler debout  |
| <b>Matériel nécessaire</b>                 | De grandes feuilles au mur accueillant les post-its des participants. Une feuille par étape de convergence ou divergence. |
| <b>Piments (ego et maturité du groupe)</b> | 1 et 1  |

Ce processus alterne les phases de divergences et de convergences. Chaque phase de ce processus peut être animée par différentes méthodes et outils : observation, créativité, intelligence collective etc, qui seront sélectionnés en fonction du contexte et des objectifs.



## Premier diamant

### ⌘ Phase 1 ÉMERGENCE : Découverte

C'est une phase de compréhension de l'écosystème et de création d'un socle de connaissances communes. Elle permet d'identifier un besoin, une problématique.

Variantes pour les outils d'animation :

- ⌘ Observation des usages / immersion : shadowing, reportage ethnographique, vis ma vie ...
- ⌘ Réflexions collectives et premiers échanges intuitifs sur le sujet pour évacuer les a priori
- ⌘ Entretiens contextuels, focus group

### ⌘ Phase 2 CONVERGENCE : Reformulation de la problématique

C'est la phase où on fait la synthèse et où on organise les informations et les idées récoltées. On peut représenter /hiérarchiser les données recueillies sous forme visuelle (regrouper les posts par exemple).

Variantes pour les outils d'animation :

- ⌘ Stakeholder
- ⌘ Mind-mapping
- ⌘ Facilitation graphique
- ⌘ Outils sur-mesure suivant sujet

**Livrable intermédiaire** : une problématique précise et éventuellement des critères de sélection des idées pour la phase de convergence suivante.

## Second diamant

### ⌘ Phase 3 : ÉMERGENCE : Générer des solutions

C'est une phase d'idéation où l'objectif est de générer le maximum d'idées possibles répondant à la problématique identifiée précédemment.

**Outils d'animation** : les règles d'animation du brainstorming

### ⌘ Phase 4 : CONVERGENCE : Sélectionner la/les solutions à développer

Cette phase permet de sélectionner les 2 ou 3 idées à retenir et à développer pour un prototypage.

**Outils d'animation** :

- ⌘ Hiérarchisation suivant des critères de sélection définis au préalable et alignement avec la vision de l'entreprise

- ⌘ Voter des participants pour leurs 3 solutions favorites
- ⌘ Rédaction d'une "fiche solution" pour chacune des 3 solutions retenues afin d'en présenter la synthèse : nom de la solution / description du concept / délais de mise en œuvre / ressources nécessaires

### Déroulé méthodologique

| Phases              | Intention   | Consignes   | Durée |
|---------------------|-------------|---|-------|
| Découverte          | Emergence   | Partager sa compréhension du vocabulaire dans la problématique<br>Évoquer des anecdotes vécues<br>Écrire et afficher les contributions  | 15'   |
| Reformulation       | Convergence | Reformuler la question pour choisir une problématique plus précise à résoudre<br>Afficher la reformulation  | 10'   |
| Créativité          | Emergence   | Participer à une séance de remue-méninge orientée sur la production de solutions (méthode post-it)  | 20'   |
| Synthèse et actions | Convergence | Trier les idées en : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constats</li> <li>- Recommandations générales</li> <li>- Actions que <b>NOUS</b> pouvons réaliser</li> </ul> Sélectionner 3 actions et les préciser (qui/quoi/quand/avec qui)<br>Format du livrable : document informatique | 20'   |

**Précautions** : avant de commencer, prendre le temps d'expliquer la méthode en quatre phases, et clairement expliciter le format du livrable attendu.

**Variantes** : pour un grand groupe, commencer par répartir l'assemblée en sous-groupes et répartir les rôles dans chacun (animateurs, gardiens du temps, rapporteurs). En fin d'exercice prévoir un temps de partage collectif des solutions par les rapporteurs.

## Les Nappes tournantes (ou World café)

### Objectifs :

- ⌘ Faire émerger les premières idées et créer un premier contact dans un groupe émergent
- ⌘ Reproduire l'ambiance d'un café où les participant échangent en petits groupes autour de tables avec des nappes à propos de questions préparées à l'avance

Cette technique est très adaptée pour créer du lien et pour laisser s'exprimer les participants plus réservés ou timides (participation en petits groupes).

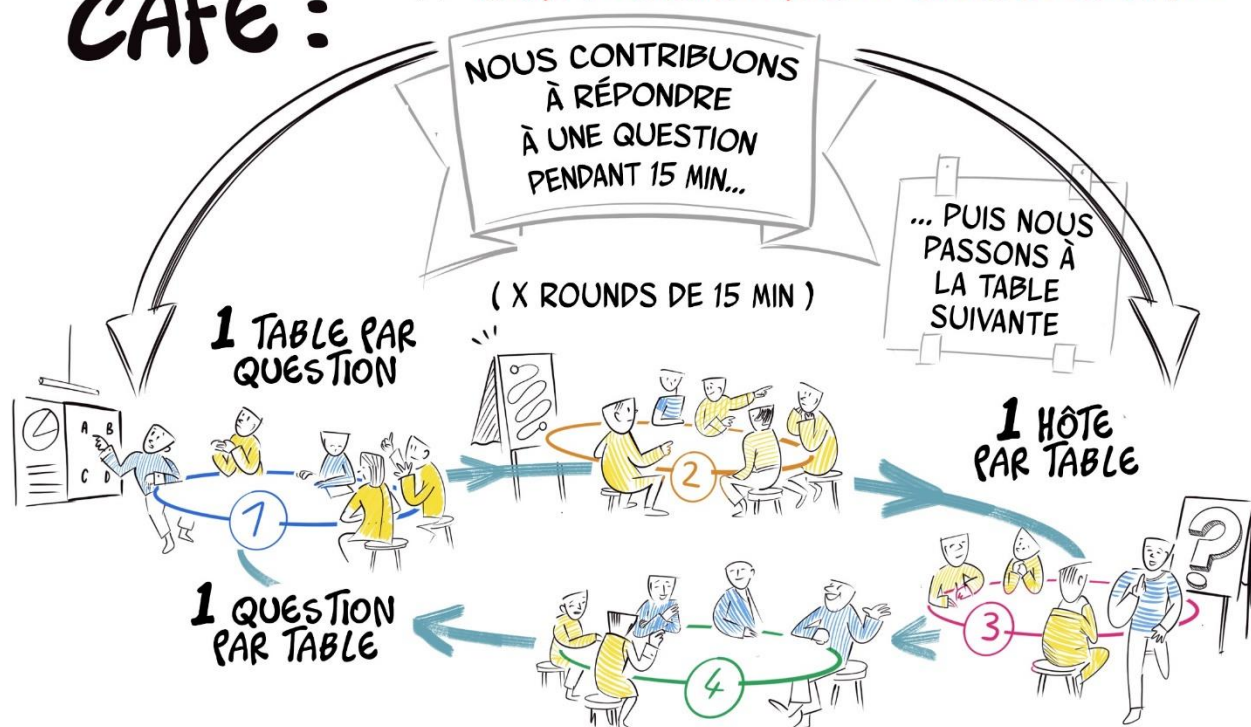
|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre de personnes</b>                | Minimum : 12<br>Idéal : 40-50<br>Max : 100 voire plus  |
| <b>Typologie du groupe</b>                | Des participants qui se connaissent ou pas   |
| <b>Temps de préparation</b>               | 30-45 minutes  |
| <b>Temps de réalisation</b>               | 2h   |
| <b>Espace nécessaire</b>                  | Beaucoup d'espace, les participants doivent pouvoir se déplacer librement autour des tables  |
| <b>Matériel nécessaire</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Feutres de couleur - 1 / personne</li><li>- post-it</li><li>- papier en rouleaux ou très grandes feuilles à scotcher</li><li>- 1 table par groupe de 3-7 personnes</li></ul> |
| <b>Piments (égo ; maturité du groupe)</b> | 1 ; 1  |

### Rôles :

- ⌘ Un animateur, qui explique l'atelier et s'assure que les questions sont bien comprises
- ⌘ Un hôte de table par table, désigné au début du premier round (par l'animateur ou par volontariat)

L'hôte de table a une mission essentielle dans le processus : il fait le lien entre les participants, les accueille à chaque "tablee", est attentif à ses productions et s'engage à les faire grandir lors des tablees suivantes. A chaque nouveau round, il reprend les temps forts, les réflexions phares, les anecdotes de la tablee précédentes. Il s'appuie sur les notes, des dessins, des schémas.

# WORLD CAFÉ : LE WORLD CAFÉ FAIT APPEL À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



## Explication du déroulé (préparation, réalisation)

- ⌘ Préparation : 1 thème central et 3 ou 4 questions posées à l'ensemble du groupe. Les questions sont conçues sur plusieurs angles : général / particulier, personnel / collectif / sociétal, abstrait / concret. Elles sont conçues « en entonnoir », du général vers l'opérationnel, pour libérer la créativité et amener progressivement à des solutions concrètes.
- ⌘ Clarification : le but n'est pas de convaincre ou de trouver des solutions mais d'explorer les idées, d'identifier tous les aspects de la problématique. Insister sur l'importance de parler et d'écouter pour chacun, de sortir de sa zone de confort. Utiliser le "oui et" au lieu du "oui mais" lors des échanges.
- ⌘ 15 à 20 minutes d'échange et de cocréation par question. Encourager chacun à écrire, dessiner et compléter la production sur chaque table.
- ⌘ A intervalle régulier, les participants changent de table et de groupe à l'exception de l'un d'entre eux (l'hôte de table) qui accueille les nouveaux venus et leur résume la conversation précédente. Ainsi, les discussions en cours se « fécondent » les unes les autres. L'hôte de table est responsable de la restitution en fin d'exercice.

## Déroulé méthodologique le jour J

| Phases                     | Intentions  | Consignes, espaces<br>Personnalisation   | Durée |
|----------------------------|---|--|-------|
| <b>Introduction</b>        | Clarifier<br>A adapter selon le degré de maturité de l'audience | Présenter les enjeux et les objectifs du World café, les règles de l'intelligence collective et le déroulé.                                    | 10'   |
| <b>Ice-breaker</b>         | Mettre en condition   | cf. Exercice d'inclusion   | 10'   |
| <b>1er round</b>           | Encourager la production d'idées                                | Désigner les "hôtes de table"<br>Discussion et réflexion sur la 1 <sup>ère</sup> question<br>Formalisation écrite des conclusions              | 20'   |
| <b>Changement de table</b> | Lancer une nouvelle dynamique                                   | Tous les participants se lèvent et changent de table. Ils choisissent la table qu'ils veulent. L'hôte de table reste à sa table.               | 5'    |
| <b>2ème round</b>          | Poursuivre la réflexion du groupe (nouvelle question)           | Résumé par l'hôte de table des conclusions précédentes<br>Discussion et réflexion sur la 2ème question<br>Formalisation écrite des conclusions | 20'   |
| <b>Changement de table</b> | Lancer une nouvelle dynamique                                   | Tous les participants se lèvent et changent de table. Ils choisissent la table qu'ils veulent. L'hôte de table reste à sa table.               | 5'    |
| <b>3ème round</b>          | Poursuivre la réflexion du groupe (nouvelle question)           | Résumé par l'hôte de table des conclusions précédentes<br>Discussion et réflexion sur la 3ème question<br>Formalisation écrite des conclusions | 20'   |
| <b>Restitution</b>         | Synthétiser et sélectionner                                     | Chaque table sélectionne et présente ses meilleures idées  | 20'   |

### Précautions :

- ⌘ Attention au sentiment de frustration s'il n'y a pas de livrable. Bien expliciter la finalité et gérer cette frustration, ou enchaîner avec une autre activité opérationnelle.
- ⌘ Ne pas poser trop de questions. Au-delà de trois questions, l'attention s'érode.

## Exemple :

⌘ Thématique : Intelligence Collective

Question 1 : Quelles sont les pratiques d'Intelligence Collective au CJD ?

Question 2 : Quelles sont les pratiques d'I.C. dans vos entreprises ?

Question 3 : De quoi auriez-vous besoin pour vous y mettre ?

⌘ Thématique : Sur mon territoire, comment faire évoluer la relation entre grands groupes et PME ?

Question 1 : Quelles sont vos expériences personnelles vécues de relations entre acheteurs / fournisseurs ?

Question 2 : Quels sont les freins et les opportunités que votre entreprise rencontre dans le développement d'affaire avec les PME / Grands groupes / administrations publiques de votre territoire ?

Question 3 : Comment une évolution de posture entre GG et PME peut-elle dynamiser notre écosystème et contribuer à créer de la valeur et de l'emploi sur notre territoire ?

## Variantes :

Le café philo : au lieu d'une question par table, on écrit ou dépose une enveloppe d'éléments de réflexion (phrases, citations, photos, dessins) sur lesquels les participants rebondissent. On peut changer de table à chaque vague comme pour le World café ou bien changer l'enveloppe en gardant le groupe des tables

Le World Café peut aussi se mixer avec les questions d'émergence issues des 6 chapeaux de Bono.

Le World Café fonctionne aussi sur des sujets beaucoup plus opérationnels : comment mieux communiquer en interne ? Comment faire évoluer notre projet de ... ?

## Le Co-développement

### Objectifs :

- ⌘ Échanger collectivement sur des situations quotidiennes vécues, notamment des difficultés rencontrées, pour faire émerger des bonnes pratiques et des leviers de résolutions
- ⌘ Evoquer des situations complexes et parfois isolantes
- ⌘ Prendre du recul sur sa posture
- ⌘ Faire grandir sa « boîte à outils » pour améliorer ses pratiques au quotidien
- ⌘ Positiver les relations avec son équipe de travail, ses pairs
- ⌘ Diversifier ses approches et ses techniques
- ⌘ Prendre conscience qu'on n'est pas seul dans une situation donnée
- ⌘ Apprendre à aider et à être aidé

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Nombre de personnes</b>    | 5 à 8 personnes  |
| <b>Typologie du groupe</b>    | Collaborateurs, groupe de travail  |
| <b>Temps de préparation</b>   | 10 minutes (préparer la présentation des modes de fonctionnement et des rôles) |
| <b>Temps de réalisation</b>   | 20 minutes à 1h par sujet/participant  |
| <b>Espace nécessaire</b>      | Salle de réunion   |
| <b>Matériel nécessaire</b>    | Feuille / stylo pour prise de note   |
| <b>Piments (ego ; groupe)</b> | 3 ; 3  |

### Rôles

- ⌘ Un porteur de projet, c'est-à-dire la personne qui expose une problématique en vue de demander l'avis consultatif du groupe (il peut aussi être appelé « client »)
- ⌘ Les membre du groupe comme "contributaire" (ils peuvent aussi être appelés « consultant »)
- ⌘ Un animateur garant du temps, du cadre (respect de la parole, non jugement) et des phases du processus. Il aide à formuler la problématique de départ (afin d'éviter les discussions trop vagues).



Les séances de co-développement s'organisent normalement avec des rôles redistribués de séance en séance pour que chacun puisse être demandeur et contributeur, et donc créer de nouveaux réflexes collaboratifs. Il est possible néanmoins de déclencher une séance de co-développement pour répondre à une situation à un instant T.

### **Illustration, schéma de vue d'ensemble**

Le co-développement est une méthode permettant à des pairs (métiers, fonction) de questionner, de proposer des pistes d'analyse, de rapporter des pratiques vécues, parfois d'apporter des savoirs théoriques qui deviennent des outils de lecture et de compréhension. Cette méthode s'utilise sur un sujet précis porté par un participant, pour lequel on souhaite trouver des solutions concrètes issues des idées de ses pairs.

### **Explication du déroulé**

#### **⌘ Présentation de la problématique / projet / préoccupation**

Un membre du groupe expose précisément une situation dans laquelle il a été personnellement impliqué et qui lui pose problème ou question. Il pose une question précise au groupe en synthèse.

#### **⌘ Clarification**

Les membres du groupe (les contributeurs) posent des questions pour déterminer la situation. Les questions posées n'ouvrent pas à débat. Elles permettent uniquement de circonscrire la situation soumise au groupe.

#### **⌘ Contrat**

Le porteur de situation formule sa demande au groupe et précise le type de « consultation » souhaitée. Les contributeurs s'assurent avec le porteur de situation que le contrat permettra la consultation. Cette phase peut être nommée également : définition de problématique.

#### **⌘ Consultation**

Les contributeurs réagissent tour à tour : ils partagent leurs impressions, questions réflexives, réactions, commentaires, idées, suggestions... Le porteur de projet écoute sans débattre, fait préciser au besoin, et note les suggestions des contributeurs.

#### **⌘ Compréhension, formulation d'hypothèses, analyse**

Rappel de la question précise, de la problématique. Le porteur de projet reste muet. Tour à tour et sans débat : chaque membre du groupe propose des hypothèses de compréhension de la situation, des éléments d'analyse, des informations techniques/pratiques le cas échéant. Le participant concerné est ainsi amené à enrichir son point de vue et sa pratique.

### ⌘ Synthèse des propositions et plan d'action

Seul le porteur de projet s'exprime. Il élabore une synthèse de ce qui lui a été exposé. Il en tire des enseignements et des questionnements. Il prend de la hauteur quant à son sujet et peut déterminer un plan d'actions.

### ⌘ Apprentissage et évaluation

À la fin de la rencontre, tous les participants échangent leurs impressions, apprentissages et appréciations. Le codéveloppement prend ici tout son sens, car chacun dresse un bilan de ce que la discussion lui a apporté.

### Déroulé méthodologique le jour J

| Étapes                           | Intention   | Consignes, espace  | Durée |
|----------------------------------|---|--|-------|
| <b>Exposition du sujet</b>       | Présenter la problématique  | Un participant « porteur de projet » expose un problème<br>Écoute active du groupe « contributeur »                        | 5'    |
| <b>Clarification</b>             | Questionner, faire préciser   | Les membres du groupe posent des questions pour explorer la problématique et obtenir plus d'informations                   | 15'   |
| <b>Contrat</b>                   | Formulation de la demande   | Le porteur de projet formule sa demande, sa question au groupe<br>« Comment faire pour ... » « Aidez-moi à ... »           | 2'    |
| <b>Consultation</b>              | Partage d'idées   | Les contributeurs partagent leurs idées, commentaires, ressenti<br>Le porteur de projet écoute                             |       |
| <b>Apports, analyses</b>         | Proposer des hypothèses de compréhension<br>Enrichir les différents points de vue | Le groupe contributeur fait des suggestions sans rechercher le consensus<br>Le porteur de projet écoute et prend des notes | 15'   |
| <b>Synthèse et plan d'action</b> | Synthétiser les retours   | Le porteur de projet fait une synthèse de ce qu'il a entendu, détermine son plan d'action et le présente au groupe         | 5'    |
| <b>Evaluation</b>                | Prendre du recul  | Tour d'appréciation ou de remarques si nécessaire sur le déroulé de l'exercice   | 5'    |

### Précautions :

- ⌘ Un cadre bienveillant et de confidentialité dans les échanges s'impose dans cet exercice
- ⌘ La composition du groupe est ainsi essentielle (hiérarchie, parties prenantes)

**Exemples :** Le Co-développement s'applique aussi bien à des questions de posture que techniques ou pratiques.

- ⌘ Je suis en difficultés relationnelles avec un client. Il me renvoie une image négative et je suis en colère.
- ⌘ Je ne sais pas comment répondre à la demande concrète du service voisin.
- ⌘ J'ai eu une altercation avec un patient et ne sais pas comment continuer à travailler avec lui.
- ⌘ Je voudrais améliorer mes réunions d'équipe car elles ne sont que descendantes. Comment faire ?

**Variantes :** En fonction du temps disponible, deux tours de table peuvent être instaurés lors de la phase « consultation » ...

- ⌘ Tour de table 1 : « Dans ce genre de situation, j'ai eu l'occasion de vivre cela... j'ai eu la possibilité de tester..., de mettre en place..., de découvrir tel outil... j'ai ressenti... j'ai aimé... »
- ⌘ Tour de table 2 : « Si j'étais toi, dans ta situation, je ... »



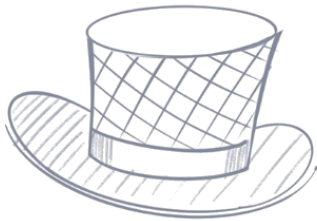
## Les 6 Chapeaux de Bono

### Objectifs :

- ⌘ Résoudre des problèmes
- ⌘ Voir la situation sous des angles différents et admettre la multiplicité des points de vue
- ⌘ Construire une vision à la fois globale et détaillée de la situation
- ⌘ Prendre des décisions éclairées

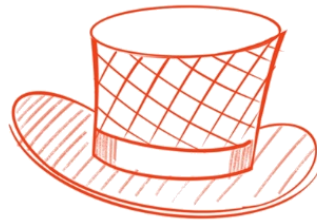
Edward De Bono a séquencé notre pensée, notre façon d'envisager le monde, en séparant constats, émotions, sens critique, logique, imagination, synthèse. Mélangés, ses différents angles créent de la confusion en nous. Pris un à un, consécutivement, ils s'avèrent clarifiants.

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre de personnes</b>                | 5 à 12   |
| <b>Temps de préparation</b>               | 30 minutes   |
| <b>Temps de réalisation</b>               | 1h30   |
| <b>Espace nécessaire</b>                  | Une salle avec la possibilité d'afficher au mur le paperboard de chaque étape. |
| <b>Matériel nécessaire</b>                | Paperboard, post-it, feutres de couleur  |
| <b>Piments (ego ; maturité du groupe)</b> | 1 ; 1  |



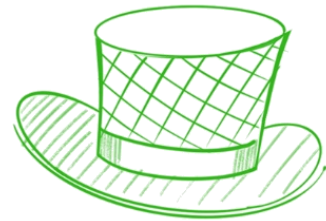
## NEUTRALITÉ

Faits, chiffres, informations  
dénudées d'interprétation



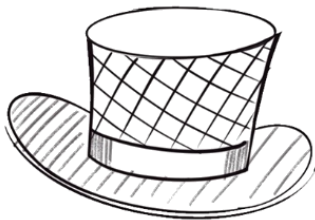
## ÉMOTIONS

Intuitions, sentiments,  
impressions, pressentiments



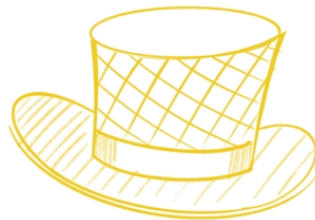
## CRÉATIVITÉ

Fertilité des idées, aucune censure,  
idées farfelues, provocantes



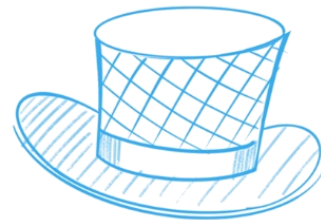
## PESSIMISME

Prudence, dangers, risques,  
objections, inconvénients



## OPTIMISME

Critique positive,,  
rêves, espoirs,  
commentaires constructifs



## ORGANISATION

Canalisation des idées, rigueur,  
discipline, solution à retenir

### Rôles (outre les chapeaux) :

- ⌘ Gardien du temps et de la posture
- ⌘ Rapporteur de la dernière étape

### Explication du déroulé (préparation, réalisation)

- ⌘ Poser la problématique
- ⌘ Suivre l'enchaînement de chapeaux avec pour chaque étape une durée et des questions adaptées à la problématique
- ⌘ Tous les intervenants doivent utiliser le mode de pensée relié au chapeau déterminé par la séquence
- ⌘ Consacrer un paperboard à chaque chapeau, en écrivant la consigne à l'avance, pour coller les post-its de contribution. Afficher avec scotch ou pâte-à-fixe les paperboards sur le mur au fur et à mesure. Ne pas hésiter à transférer un post-it d'une feuille à l'autre

## Déroulé méthodologique le jour J

| Phase   | Consignes   | Questions   | Durée |
|---|---|---|-------|
| <b>Problématique</b>                          | Énoncer la problématique et les résultats attendus  |   | 5'    |
| <b>Présentation du protocole</b>              | Se mettre pleinement et tour à tour dans la posture énoncée (par exemple, si un participant soutient une idée, il devra s'efforcer de l'attaquer lorsqu'il porte le chapeau noir) |   | 5'    |
| <b>Chapeau blanc</b><br>La neutralité         | Énoncer des faits et donner au groupe des informations objectives.  | Quels sont les faits ?  | 10'   |
| <b>Chapeau rouge</b><br>La passion            | Apporter au groupe des informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions. Il n'y a pas à se justifier.  | Que ressentez-vous ?  | 10'   |
| <b>Chapeau noir</b><br>« L'avocat du diable » | Insister sur les dangers et les risques. La réflexion logique aide à repérer les freins et obstacles.   | Quels sont les risques et les inconvénients ?   | 10'   |
| <b>Chapeau jaune</b><br>L'optimisme           | Se confier sur ses rêves et ses espoirs, faire des commentaires constructifs et positifs, visualiser la réussite du projet  | Qu'avez-vous envie de mettre en œuvre ?   | 10'   |
| <b>Chapeau vert</b><br>La créativité          | Rechercher des solutions créatives, en dehors des sentiers battus, sans jugement ni souci de réalisme   | Existe-il une autre approche ? D'autres idées ? Une autre manière d'aborder la question ? Quelles sont les solutions possibles ? Y compris les plus farfelues | 10'   |

|                                       |  |  |     |
|---------------------------------------|--|--|-----|
| <b>Chapeau bleu</b><br>L'organisation | Rechercher des solutions réalisables, penser en termes de plan d'action, de calendrier, d'objectifs atteignables | En considérant tout ce qui précède, quelle est la solution à retenir ?<br><br>Comment organiser sa mise en œuvre ? | 20' |
| <b>Formalisation</b>                  | Sélectionner et mettre en forme informatiquement les solutions retenues  |  | 10' |

⌘ **Précautions** : vigilance sur le strict respect des postures à chaque séquence

Méthode recommandée : Tout le monde exprime un chapeau blanc, puis tout le monde un chapeau rouge, etc... Ceci permet d'éliminer les sentiments de réunion « brouillon » où rien ne sort de positif. Il oblige chacun à prendre un rôle constructif. L'ordre des chapeaux peut venir influencer la divergence (innovation) ou la convergence.

⌘ **Variantes** :

**Chacun(e) s'exprime comme bon lui semble** mais « **annonce la couleur** » avant de parler. Cela permet de "couvrir" les participants, de les autoriser à prendre des risques et offre l'avantage que chacun(e) prenne conscience de ses attitudes privilégiées (le chapeau noir par exemple)

**Tirer des chapeaux au sort** et demander à chacun de jouer le rôle exigé par sa couleur.

**Faire tourner les chapeaux** de tête en tête dans le sens des aiguilles d'une montre et à l'issue de chaque rotation de chapeaux, inviter à un tour de table (une seule prise de parole à chaque fois).

⌘ **Liens** : <https://vimeo.com/211641817> ;

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/11/les-six-chapeaux-de-bono>

⌘ **Bibliographie** : Edward de Bono : Les six chapeaux de la réflexion (Éditions Eyrolles)



## Les papiers tournants (Brain-writing)

**Objectif :** Produire rapidement des idées approfondies par le groupe

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre de personnes</b>                       | 4 à 8  |
| <b>Temps de préparation</b>                      | 20'  |
| <b>Temps de réalisation</b>                      | 1 à 2h   |
| <b>Espace nécessaire</b>                         | Salle avec des tables pour écrire                    |
| <b>Matériel nécessaire</b>                       | Une feuille et un stylo par personne, un chronomètre |
| <b>Piments (ego ; maturité du groupe groupe)</b> | 1 ; 1  |

### Rôles :

- ⌘ Un gardien du temps pour annoncer le passage de chaque étape
- ⌘ Un rapporteur pour mettre en forme les propositions finales

### Explication du déroulé

- ⌘ Préparation : préparer des feuilles blanches en traçant trois colonnes dans le sens de la hauteur.
- ⌘ Cadrage : bien poser le sujet, définir la commande et expliquer le déroulement
- ⌘ Emergence :
  - Chaque participant commence avec une feuille vierge (ou avec simplement un tableau à 3 colonnes pour les idées et à 6 lignes pour les participants), il doit donner 3 premières idées en 5 minutes
  - Puis chacun des participants passe sa feuille à son voisin. Le second participant doit alors compléter par de nouvelles suggestions les idées du premier participant, ou bien proposer d'autres idées nouvelles, en 3 à 5 minutes. Et ainsi de suite jusqu'à ce que tous les participants aient pu compléter les 6 feuilles !
- ⌘ Convergence :
  - Au terme de l'exercice, chacun présente et affiche les idées de la feuille qu'il a entre les mains
  - Regrouper les idées en doublon, et hiérarchiser les propositions par un vote à choix multiple
  - Sélectionner 3 à 5 idées, à mettre en forme et pour lesquelles créer un plan d'action



## Déroulé méthodologique le jour J

| Phases                   | Intentions                           | Consignes, espaces<br>Personnalisation  | Durée       |
|--------------------------|--------------------------------------|---|-------------|
| <b>Commande</b>          | Expliciter l'objectif et la méthode  | L'objectif est de produire des idées pour « ..... »   | 2'          |
| <b>1er tour</b>          | Lancer des idées                     | Chacun trace trois colonnes sur sa feuille et propose des idées en remplissant les trois cases du haut                            | 5'          |
| <b>2ème au 6ème tour</b> | Approfondir ou trouver des variantes | Passer la feuille à son voisin de gauche. Compléter chaque idée dans la case en dessous pour la creuser ou proposer des variantes | 3 à 5' (x5) |
| <b>Présentation</b>      | Partager                             | A tour de rôle, coller au mur ses feuille et présenter les idées.<br>Ensuite, regroupez les doublons éventuels.                   | 10'         |
| <b>Hiérarchiser</b>      | Trier et sélectionner                | Voter pour retenir 3 (ou 4) idées.  | 5'          |
| <b>Mise en forme</b>     | Formaliser                           | Se répartir en sous-groupes pour mettre en forme les propositions et proposer un plan d'action (Qui, Quoi, Quand)                 | 15'         |

**Précautions :** Bien cadrer dans les consignes et le timing la phase de convergence pour mettre en forme les idées et produire un plan d'action.

### Exemples de commande :

- ⌘ « Trouver des idées pour fédérer les équipes après la fusion. »
- ⌘ « Trouver un lieu et un thème pour le prochain séminaire. »

### Variantes :

- ⌘ Clôturer le brainstorming à la fin de la phase d'émergence, à charge de l'organisateur de faire le tri dans les idées
- ⌘ Hiérarchiser les idées dès le premier tour pour approfondir une sélection seulement

# 06 - Méthodes de Co-Décision

## Le vote à choix multiple

### Objectifs :

- ⌘ Hiérarchiser un nombre (important) de propositions et en retenir quelques-unes qui emportent une forte adhésion
- ⌘ Prendre une décision de manière consensuelle et collective

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre de personnes</b>               | De 3 à 20 personnes<br>Au-delà : prévoir un support informatisé   |
| <b>Typologie du groupe</b>               | Peu importe   |
| <b>Temps de préparation</b>              | 1 à 2 heures  |
| <b>Temps de réalisation</b>              | 20 min  |
| <b>Espace nécessaire</b>                 | Une salle   |
| <b>Matériel nécessaire</b>               | Paperboard, gommettes, feutres<br>Si grand nombre de personnes : accès internet, application de vote en ligne |
| <b>Piment (ego ; maturité du groupe)</b> | 4 ; 1   |

### ⌘ Rôles

Un facilitateur ou plusieurs facilitateurs selon le nombre de participants

### ⌘ Déroulé

Après avoir vécu un moment de production d'idées ou de solutions (cf les modalités de brainstorming), les différents choix sont exposés sur un document (paperboard, vidéo-projecteur, application numérique).

Les participants équipés de gommettes ou de feutres attribuent leurs votes aux idées/ solutions qu'ils souhaitent élire. La comptabilisation des attributions des votes permet la hiérarchisation. Le groupe aura au préalable choisi le nombre de choix possibles par personne. Il peut varier de 2 à 4.

Une fois les votes attribués, le facilitateur comptabilise les idées/solutions les plus plébiscitées et les hiérarchise de manière croissante. Le groupe aura également défini au préalable le nombre de choix à retenir (2, 3, 4 meilleures idées ...).

En l'état, le processus est clos. Si le groupe a besoin de choisir une seule idée ou solution, un vote est relancé. Cette fois-ci les participants n'ont qu'une seule possibilité de choix. Le choix le plus sollicité remporte le vote.

| Phase                             | Consignes   | Durée |
|-----------------------------------|---|-------|
| <b>Explication de la méthode.</b> | Annoncer ou définir combien de propositions seront retenues, ou s'il s'agit d'un exercice de hiérarchisation. Définir le nombre de votes par participants (2, 3 ou 4 votes à attribuer)             | 2'    |
| <b>Propositions</b>               | Recueillir et afficher les propositions   | 5'    |
| <b>Vote</b>                       | Affecter deux, trois ou quatre votes, en collant des gommettes (plus visuel) ou en traçant des traits (plus adapté aux grands groupes)  | 5'    |
| <b>Résultat</b>                   | Hiérarchiser les propositions et choisir les propositions qui recueillent le plus de voix.<br><br>En cas de nécessité de sélection d'un choix : animer un vote avec une seule possibilité de choix. | 2'    |

## Exemples :

Tous les sujets et exemples s'adaptent à cet exercice, du plus basique au stratégique :

- ⌘ Quels horaires de pause définir ?
- ⌘ Quel nom donner à un nouveau projet ? (Choisir une liste de 3 ou un seul)
- ⌘ Où aura le lieu le prochain séminaire ?
- ⌘ Quel sera le contenu du prochain événement ?

## La décision par consentement

**Objectif** : Prendre une décision rapidement, en s'appuyant sur un porteur de projet avec le consentement et les contributions du groupe

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre de personnes</b>               | Entre 3 et 6 personnes  |
| <b>Typologie du groupe</b>               | Copil, Codir, Services, Groupe ayant un intérêt opérationnel commun |
| <b>Temps de préparation</b>              | 0   |
| <b>Temps de réalisation</b>              | Entre 10 et 20 minutes par décision                                 |
| <b>Espace nécessaire</b>                 | Une salle de réunion  |
| <b>Matériel nécessaire</b>               | Un paperboard ou vidéo projecteur                                   |
| <b>Piment (égo ; maturité du groupe)</b> | 5 ; 2   |

**Rôles** : un animateur garant du processus et de la méthode ; un porteur de la proposition

### Déroulé :

⌘ **Etape 1 : exposé de la situation et d'une solution !**

Chaque porteur de situation arrive en « réunion » avec une réponse, une solution. La personne commence par expliquer le **contexte** et la façon dont il a élaboré sa proposition, le cheminement de sa pensée.

Sur un tableau, il écrit ou fait écrire sa proposition contextualisée : qui fait quoi, quand, comment, date.

⌘ **Etape 2 : Tour de clarification**

Il est rapide et consiste à dire « ok » ou poser une question de précision très concise que le porteur note, ou retient.

Si besoin, à la fin du tour de table la personne porteuse de la situation répond aux questions et peut s'il le souhaite modifier sa proposition pour qu'elle soit plus claire.

⌘ **Etape 3 : Tour des réactions (2 tours si nécessaire)**

Chacun tour à tour exprime ses réactions « j'ai peur que cela débouche sur... cela entre en contradiction avec..., j'aime beaucoup, ça va permettre également de ... », etc.).

⌘ **Etape 4 : Proposition**

Au regard des apports des autres, le porteur modifie ou fixe sa proposition.

Attention, si la proposition est complètement modifiée, on revient à l'étape de clarification.

⌘ **Etape 5 : Traitements des objections (un seul tour).** Une objection n'est pas recevable si elle vise à améliorer la proposition (c'est l'étape d'avant), elle est recevable si celui qui l'émet « ne peut pas vivre avec cette décision ».

Le cas échéant, on **traite les objections une par une**. Il peut être riche de demander à celui qui a une objection de la résoudre.

Le porteur peut ensuite modifier sa proposition. Dans ce cas, on revient aux étapes 3 (tour des réactions) et 4 (proposition).

S'il n'y a pas d'objection ou si elles sont toutes résolues : on prend une **décision**.

### ⌘ **Etape 6 : Décision**

Le porteur acte la décision et en est garant. Il devra la mettre en place et tenir ses engagements de proposition.

#### **Déroulé méthodologique le jour J**

| <b>Phases</b>        | <b>Intentions</b>                                   | <b>Consignes</b>  | <b>Durée</b> |
|----------------------|---|---|--------------|
| <b>Exposé</b>        | Présentation d'une situation / sujet par le porteur | Présenter le contexte et formaliser la proposition initiale                               | 5'           |
| <b>Clarification</b> | Apport de précisions sur la situation               | Répondre « OK » ou demander de manière concise des explications                           | 5'           |
| <b>Réactions</b>     | Réflexions/ intelligence collective                 | Réagir et faire des suggestions d'amélioration  | 5'           |
| <b>Proposition</b>   | Formalisation de solution par le porteur            | Reformuler la proposition en l'écrivant   | 2'           |
| <b>Objections</b>    | Validation du processus                             | Formuler ou pas des objections insurmontables pour soutenir cette proposition             | 2'           |
| <b>Décision</b>      | Solution validée                                    | S'il n'y a pas d'objection, valider la proposition<br>Sinon, revenir en phase de réaction | 2'           |

**Précautions** : Ce processus est à utiliser quand le porteur est acteur. Il ne peut pas être mené dans des situations de type « Le service d'à côté... donc je propose... » « Mon collègue vit... donc je propose... » « Mon chef fait... donc je propose... »

**Exemples** : Cette méthode de prise de décisions est très riche en réunion d'équipe, en Comité de pilotage, d'administration, de direction... Elle est adaptée à tous sujets à partir du moment où les participants sont concernés par les situations.

## L'élection sans candidat

### Objectifs :

- ⌘ Définir le profil du candidat et décider en consentement de la personne qui prendra la responsabilité d'un rôle, d'un poste, d'une fonction, d'une tâche, en s'appuyant sur ses compétences
- ⌘ Elire ladite personne

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre de personnes</b>   | 10 à 15 maximum  |
| <b>Typologie du groupe</b>   | Les personnes participant au processus doivent être en lien direct avec le poste, la fonction recherchée                         |
| <b>Temps de préparation</b>  | Aucune   |
| <b>Temps de réalisation</b>  | 1 heure (compter 10 min si le profil/rôle est prêt, 30 min à plusieurs heures si le profil/rôle est à déterminer avant élection) |
| <b>Espace nécessaire</b>   | Une salle de réunion   |
| <b>Matériel nécessaire</b>   | Post it ou feuilles (pour les bulletins de vote)   |
| <b>Piment Abandon d'égo (de 1 à 5)</b><br>1 = touche peu l'égo / 5 = peut impacter fortement l'égo et le lâcher prise  | 4  |
| <b>Piment Maturité du groupe (de 1 à 5)</b><br>1 = n'a jamais pratiqué l'intelligence collective / 5 = Utilise couramment les techniques d'intelligence collective | 3  |

Avec cette méthodologie, le profil est adapté aux besoins réels du terrain, en fonction des compétences attendues sur la fonction. Elle facilite la prise de fonction et la légitimité de la personne retenue.

- ⌘ **Rôles** : un facilitateur

## ⌘ Explication du déroulé

### 1. Définition du rôle / fonction / mission

Le facilitateur demande au groupe d'énumérer les qualités requises pour qu'une personne reçoive la responsabilité du rôle à pourvoir. Cette liste constitue les critères de choix validés par le groupe. Ces critères sont inscrits sur un tableau et vidéoprojetés. Ils sont visibles de tous. Le groupe détermine également la durée du mandat et les conditions éventuelles dans lesquelles le rôle sera mis en œuvre.

### 2. Remplir le bulletin de vote

Le facilitateur demande à chaque personne de remplir un bulletin désignant la personne qui lui semble la plus appropriée pour prendre la responsabilité du rôle à pourvoir. Nul n'est autorisé à désigner plus d'un candidat ; nul n'est autorisé à s'abstenir.

L'animateur ne fait que récolter les bulletins, il n'autorise aucun commentaire ou discussion au sujet de l'élection ou des candidats potentiels à cette étape.

### 3. Tour de table pour expliquer son vote

Le facilitateur lit à haute voix chaque bulletin et demande à chaque participant d'exposer brièvement les raisons pour lesquelles il a fait ce choix.

Le facilitateur inscrit sur un support visible de tous les personnes proposées et les voix reçues par chacune d'entre elles.

### 4. Report de voix

Après avoir écouté les arguments de chacun, l'animateur demande au groupe si certains participants souhaitent changer leur vote en le reportant sur une autre personne. On ne peut reporter sa voix que sur un candidat déjà désigné par un membre du groupe. Toute personne qui souhaite modifier son vote en explique les raisons. Le facilitateur modifie le support au fur et à mesure en affichant les résultats de l'élection.

### 5. Proposition de choix

Suite au vote, le facilitateur propose la personne qui a recueilli un nombre de voix supérieurs aux autres.

En cas d'égalité de voix, le facilitateur effectue l'une des actions suivantes, à sa discrétion :

- ⌘ Sélectionner au hasard l'une des personnes nominées à égalité et la proposer
- ⌘ Proposer la personne déjà en charge du rôle, si celle-ci fait partie des candidats ex aequo
- ⌘ Proposer l'un des candidats ex aequo à condition que ce candidat se soit désigné lui-même lors du vote (ce qui témoigne d'une forte motivation) et qu'il ait été le seul à s'être auto-désigné.
- ⌘ Revenir au tour de report des voix en demandant à chaque participant ayant désigné une personne qui ne fait pas partie des nominés ex aequo de reporter leur voix sur l'un des nominés ex aequo, et revenir au début de l'étape 5

## 6. Tour d'objection

Le facilitateur demande à chaque participant s'il voit une objection à ce que le nominé proposé remplisse le rôle. Si aucune objection n'est soulevée, il demande au nominé proposé si celui-ci a une objection à remplir ce rôle.

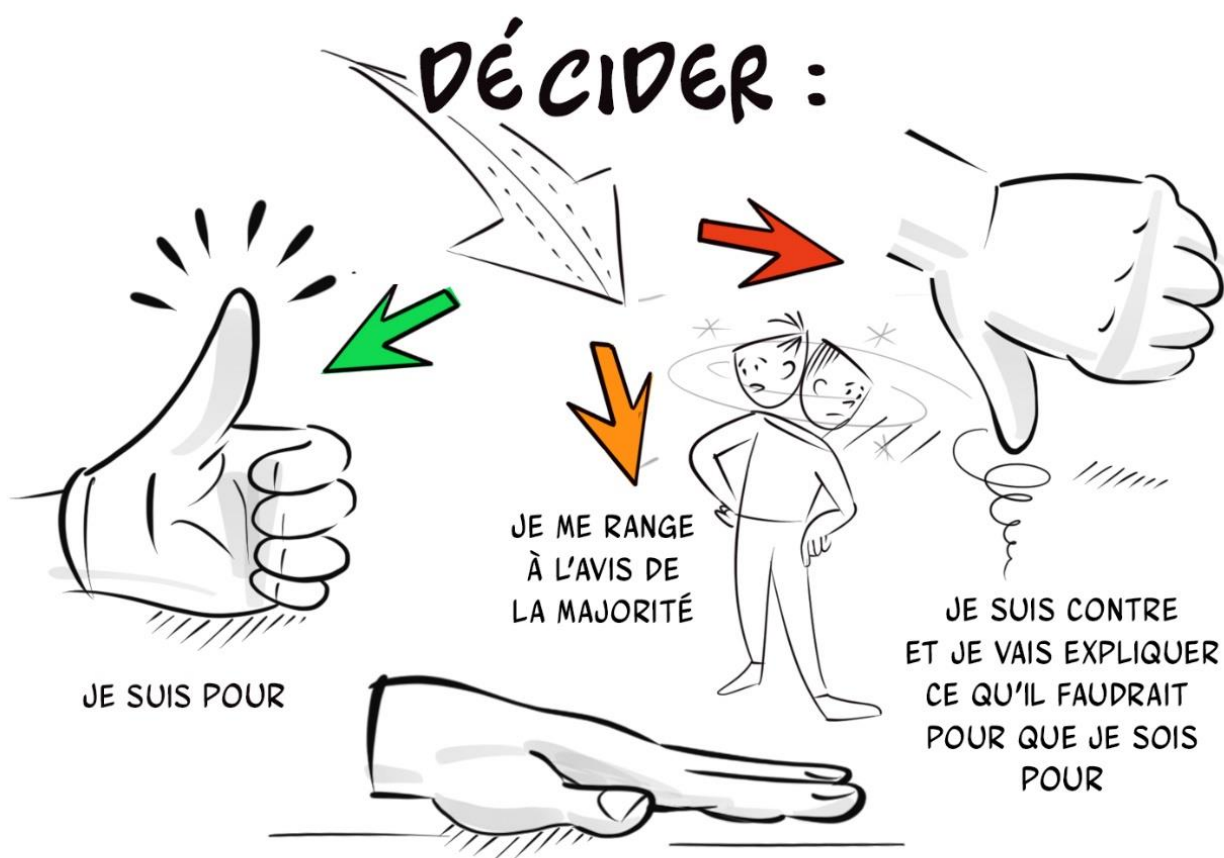
En cas d'objections valides, le facilitateur peut soit :

- ⌘ Revenir à l'étape 5 et choisir de proposer un autre nominé
- ⌘ Ouvrir la discussion au sujet de chaque objection soulevée. L'objectif est de modifier la proposition ou de la compléter de sorte qu'elle puisse être adoptée par le groupe, selon le processus de prise de décision en gestion par consentement.

Dès qu'il n'y a plus d'objection, l'élection est terminée.

## 7. Election finale

L'élu est celui qui est nommé et félicité par le groupe. Il lui est demandé sa validation. En cas de refus, les raisons de son refus sont analysées. En cas de souci matériel (faute de temps, ou organisation) les problèmes doivent être entendus et traités au sein de la structure.





## Déroulé méthodologique le jour J

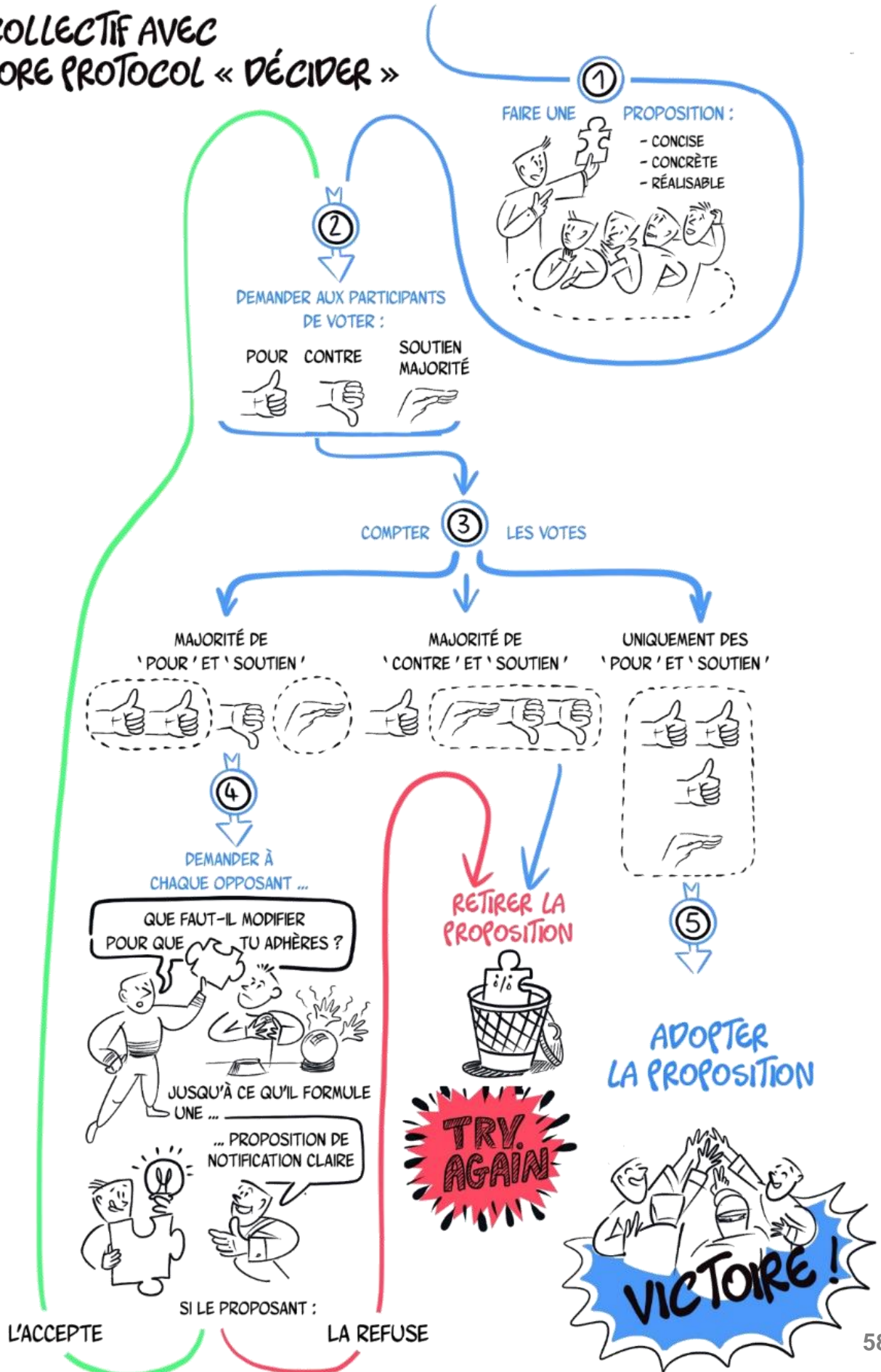
| Phases                                   | Intentions                        | Consignes   | Durée |
|--|-----------------------------------|---|-------|
| <b>Définition de la fonction/mission</b> | Clarifier les missions du poste   | Définir les tâches, responsabilités, et périmètre d'action de la personne à élire.<br>Lister les critères pour remplir la fonction (ceux-ci peuvent être contradictoires) | 2'    |
| <b>Vote</b>                              | Laisser s'exprimer le groupe      | Voter pour la personne qui semble le mieux correspondre aux critères et expliquer pourquoi<br>2 tours au besoin   | 15'   |
| <b>Traitement des objections</b>         | Débattre sur les divergences      | Ecouter les réticences éventuelles, les traiter   | 10'   |
| <b>Valider le vote</b>                   | Élire une personne avec consensus | Élire la personne qui aura obtenu le plus grand nombre de voix ou qui aura été élu avec le consentement de tous.  | 10'   |

**Précautions** : L'animateur doit veiller à ce que la personne accepte en ayant mesuré l'impact de sa nomination dans son quotidien. Cela doit répondre à une réelle envie.

**Variantes** : Outre l'élection d'une personne, cette méthode permet également de faire des choix entre plusieurs options/propositions possibles sur un projet.

# COMMENT PRENDRE UNE DÉCISION

EN COLLECTIF AVEC LE CORE PROTOCOL « DÉCIDER »



# 07 – Méthodes de formalisation collective

## Facilitation graphique, conception visuelle

### 1- Principe

La facilitation graphique consiste à représenter visuellement des idées, des concepts ou des discussions en temps réel. Le facilitateur graphique réalise une cartographie de la discussion en cours en y intégrant mots clés, verbatims et dessins symboliques représentant des éléments de la discussion sur un support disposé au mur à la vue du groupe.

Le rôle du facilitateur graphique est d'écouter et de retranscrire, en essayant de proposer une synthèse la plus fidèle à ce qui est dit par le groupe. Dans la mesure du possible, il organise l'information sur son support pour en faciliter la compréhension.

Cette transcription graphique peut consister en des mots-clés, des dessins symboliques, ou des illustrations plus complexes. Cette synthèse visuelle et visible de tous est un premier niveau de facilitation graphique qui va aider le groupe à mieux collaborer.

### 2- Quelques apports de la facilitation graphique et cas d'usages :

- ⌘ **Matérialiser les idées en images** : le facilitateur propose une représentation visuelle commune d'une idée ou de la discussion
- ⌘ **Favoriser le partage d'informations et la compréhension**
- ⌘ **Enrichir le débat** : la représentation visuelle permet de rebondir sur les idées des autres
- ⌘ **Servir de support de communication** : après l'atelier par exemple

### 3- Comment se lancer ?

Cassons d'abord une idée reçue : il n'est pas nécessaire d'être un expert en dessin pour s'essayer à la facilitation graphique ! Les quelques notions de base proposées ci-dessous pourront vous aider à vous lancer.

#### ⌘ **Le matériel**

- Un grand support : paperboard, veleda, rouleau de craft ...
- Des feutres épais et de couleurs

### 4- Comment se lancer ?

Cassons d'abord une idée reçue, nul besoin d'être un expert en dessin pour s'essayer à la facilitation graphique. Quelques notions de base proposées ci-dessous pourront vous aider à vous lancer.

### ⌘ Le matériel

- Un grand support : paperboard, veleda, rouleau de craft...
- Des feutres épais et de couleurs

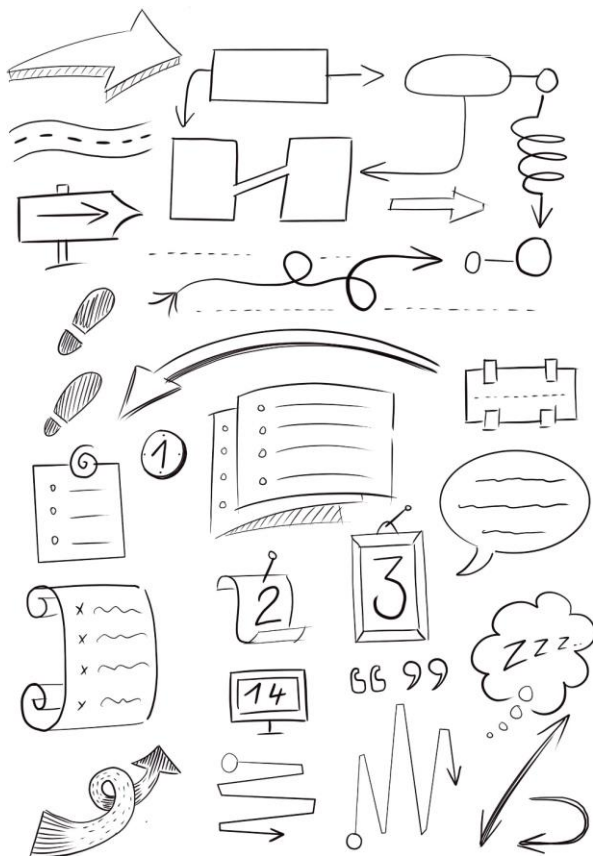
### ⌘ Hiérarchiser les idées/informations

- Varier les tailles d'écriture
- Écrire en capitale
- Favoriser les mots-clés plutôt que les phrases complètes
- Utiliser des « encadrements » pour mettre en valeur le texte

ABCDEFGHIJKLM  
NOPQRSTUVWXYZ  
ABCDEFGHIJKLM  
NOPQRSTUVWXYZ

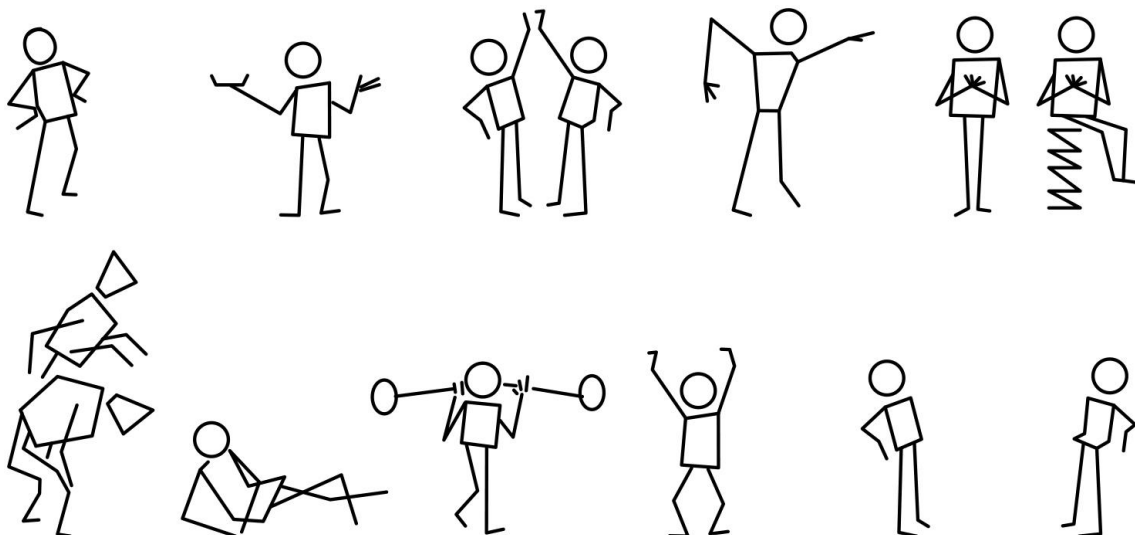
### ⌘ Relier les idées

Par l'utilisation de flèches : de tailles, de couleurs ou styles différents.



## Représenter

### ⌘ Les personnages et leurs émotions



### ⌘ Symboles



Il reste maintenant à vous entraîner un peu et oser vous lancer !  
Pour aller plus loin : [cf bibliographie](#)



## Trame de synthèse de créativité

Après une phase d'émergence, le groupe reçoit pour consigne de faire la synthèse de ses idées selon la trame suivante, pour orienter sa production vers l'identification et l'analyse de solutions opérationnelles, qu'il peut mettre en œuvre lui-même.

|   |  |
|---|--|
| <b>Participants</b>   |  |
| <b>Date</b>   |  |
| <b>Problématique</b>  |  |
| <b>Constats</b><br>(« Nous considérons que... »)  |  |
| <b>Recommandations générales</b><br>(Il faudrait... « Yakafokon »)  |  |
| <b>Nous nous proposons de faire</b><br>(« Nous, membres du groupe, pouvons faire... » + détail des actions) |  |

## Plan d'action

En phase de convergence, le groupe reçoit pour consigne de construire le tableau de plan d'action suivant.

- ⌘ **Qui** : inscrire uniquement des membres présents ayant validé leur implication et acceptant la responsabilité de l'action
- ⌘ **Avec qui** : inscrire les membres du groupe pouvant apporter leur contribution

| QUI | QUOI | QUAND | AVEC QUI |
|-----|------|-------|----------|
|     |      |       |          |
|     |      |       |          |
|     |      |       |          |

# 08 – Exercices de conclusion

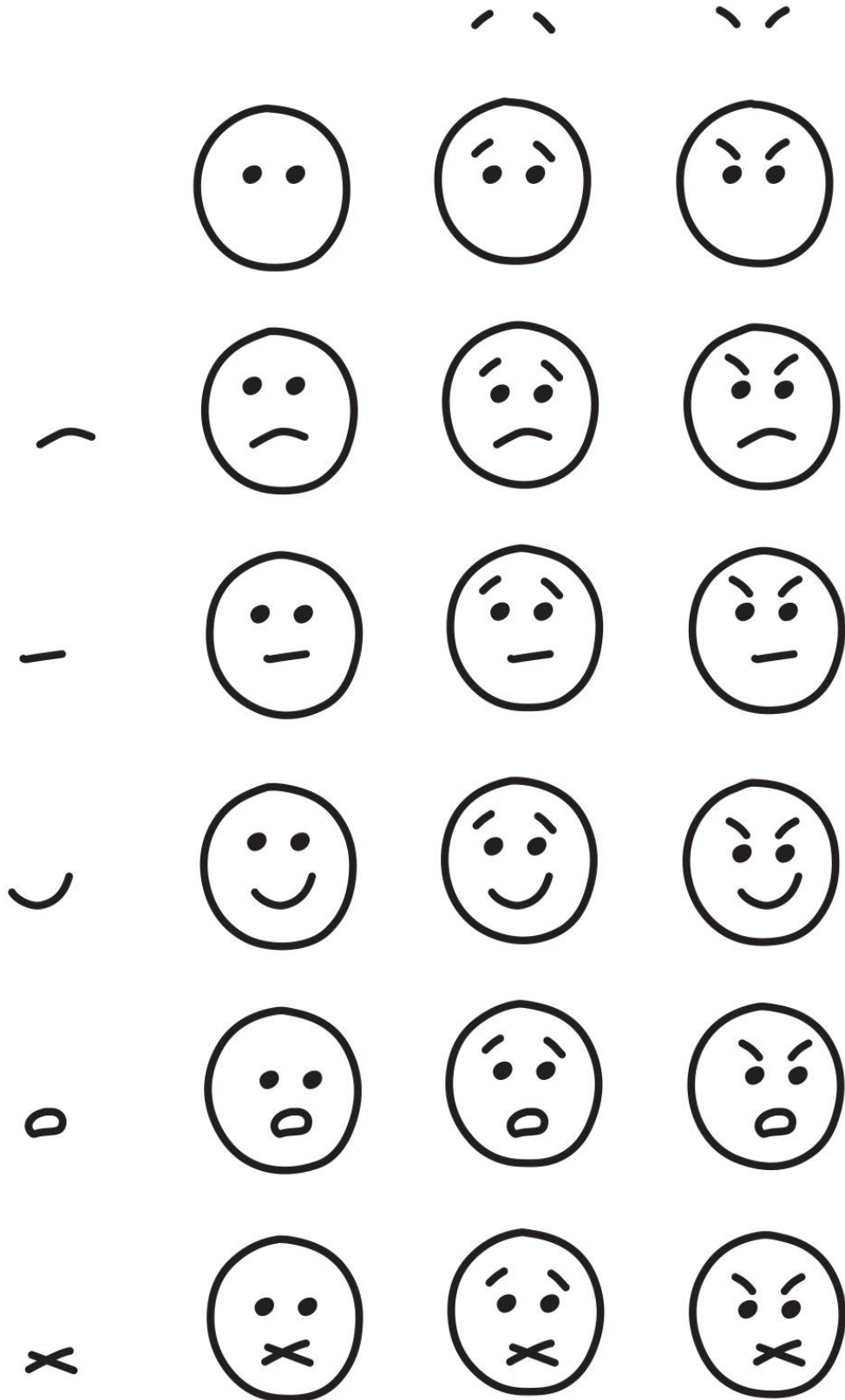
## Evaluation

Objectif : obtenir une évaluation de l'activité collective

|  |   |
|--|---|
| <b>ROTI = Return On Time Invested</b><br>(2')      | <p>Demander aux participants de noter l'utilité du temps consacré à la séance de 1 à 5 à main levée.</p> <p>1 : « j'ai perdu mon temps »</p> <p>5 : « je n'aurai pas pu utiliser le temps plus utilement »</p>  |
| <b>J'ai aimé/Je suggère</b><br>(5')                | <p>Sur des paperboards, faire deux colonnes j'ai aimé/je suggère et demander à chacun de coller un post-it dans la bonne colonne avec son ressenti sur la séance ; trouver des participants qui souhaitent participer à la rédaction de la conclusion.</p>  |
| <b>KIDS</b><br>(3' de réflexion + 2' par personne) | <p>Présentation individuelle.</p> <p>K pour KEEP : ce qu'il faudrait garder en l'état</p> <p>D pour DELETE ce qu'il serait souhaitable de supprimer</p> <p>S pour SUGGEST : ce qu'on aimerait modifier ou améliorer</p> <p>I pour INTERROGATE : ce qui interroge, pose question</p> <p>Demander à chacun de coller un post-it dans la bonne case avec ses idées en les présentant</p> |
| <b>Mime des postures</b><br>(3')                   | <p>Chacun à tour de rôle s'avance dans le cercle et mime son état d'esprit en adoptant une posture fixe (lancer l'activité en tendant la main, pointant le ciel ou faisant un signe de victoire)</p>  |
| <b>Content pas content</b>                         | <p>Chacun colle un post-it sur une échelle de satisfaction</p>  |



Combinaisons faciale content / pas content



## Engagement dans l'action

**Objectif** : orienter le groupe et ses participants dans l'action.

|   |  |
|---|--|
| <b>Tour de table plan d'action</b><br>(3' par personne) | <p>2 minutes de réflexion personnelle.</p> <p>Chacun exprime son plan d'action.</p> <p>Un rapporteur prend note.</p>   |
| <b>Visualisation et mise en mouvement</b><br>(5')       | <p>Tout le monde assis (par terre...), l'animateur propose de fermer les yeux. Il passe en revue les activités et les projets qui ont été proposés, et propose à chacun de repenser aux actions qui les concernent.</p> <p>Puis on ouvre les yeux, et l'animateur invite à se lever dans un premier temps les participants qui ont identifié une action qui leur revient directement. Il est autorisé de rester assis, ça veut dire que les personnes ont un rôle de client ou personne à solliciter.</p> <p>Puis tout le monde se lève pour célébrer la mise en action du groupe.</p> |
| <b>Post-its à retardement</b><br>(3')                   | <p>Ecrire sur un post-it ce que chacun a retenu. Afficher sans commentaire.</p> <p>Au retour l'après-midi ou le lendemain : présenter son post-it pour se remémorer la séquence précédente.</p>  |
| <b>Synthèse ou slogan</b><br>(30')                      | <p>Demander aux participants de résumer la journée, l'atelier ou les activités en 16 mots, ni plus ni moins. Puis en 8 mots exactement, puis en 4. C'est cette dernière étape qui force les participants à choisir leurs mots pour former un slogan, que vous pouvez réutiliser ensuite.</p> <p>Voter pour élire le meilleur slogan / résumé !</p>   |
| <b>Signer le livrable</b><br>(5')                       | <p>Présenter et faire signer le livrable par chaque membre du groupe</p>   |

## Clôture symbolique

### Objectifs :

- ⌘ Marquer la fin du temps collectif (boucler la boucle)
- ⌘ Célébrer les avancées

|   |   |
|---|---|
| <b>Tour d'appréciation</b><br>(2' par personne) | Debout en cercle, chacun exprime ce qu'il a apprécié chez le groupe ou ses participants<br><br><i>Groupe de 10 maximum</i>  |
| <b>Tu es formidable</b><br>(5')                 | Chacun se déplace pour aller dire à chaque membre du groupe, en le regardant dans les yeux et en le montrant :<br><br>"Tu - es - formidable" puis en expliquant ce qu'il a apprécié chez l'autre, avant de recevoir un compliment en retour.<br><br>Variante : chacun remet à chaque membre du groupe un post-it avec ce qu'il a apprécié chez lui. |
| <b>Applaudissements</b><br>(5')                 | Désigner quelqu'un qui va exprimer les avancées qui méritent d'être célébrées, avant d'applaudir tous ensemble.<br><br><i>Adapté aux grands groupes</i>   |
| <b>Câlin collectif</b><br>(Hug)                 | Après une séquence de travail collectif forte en émotions, on peut conclure en beauté par un câlin collectif.<br><br>Variante : accolade collective en cercle   |

## Ressources

Le jeu « [Les clés des dynamiques de groupe](#) »

## Vidéo

Vidéo [Intervention Décathlon](#) - Point d'étape sur leur transformation humaine et organisationnelle

Vidéo [C. Morin et C. Landais](#) - Comment faire bouillonner la créativité des équipes sans les refroidir

## Bibliographie

Frédéric Laloux. « *Reinventing organisation : Vers des communautés de travail inspirées* », Editions Diateino. Octobre 2015.

Béatrice Arnaud et Sylvie Caruso Cah. « *La boîte à outils de l'intelligence collective* », Editions Dunod. Mai 2016.

Christine Marsan et al. « *L'intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain* ». Editions Yves Michel. Novembre 2014

Jean-Michel Moutot, David Autissier, François-Xavier Duperret. « *Passez en mode Workshop agile* ». Editions Pearson Education. Février 2018

James Macanufo, Sunni Brown, Dave Gray. « *Gamestorming : Jouer pour innover. Pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers* ». Editions Diateino. Janvier 2014. 256 pages.

Sacha Lopez, David Lemesle, Marc Bourguignon. « *Guide de survie aux réunions : 40 techniques pour transformer vos réunions en moments funs et productifs* ». Editions Pearson Education. Mai 2016

Brian J. Robertson. « *La Révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes* ». Editions Leduc.s. Mars 2016

Otto Scharmer. « *La théorie U, renouveler le leadership : Inventer collectivement de nouveaux futurs* » Editions Yves Michel. Septembre 2016

Philippe Boukobza, Audrey Akoun, Isabelle Pailleau. « *Travailler avec le sketchnoting Comment gagner en efficacité et en sérénité grâce à la pensée visuelle* ». Editions. Eyrolles. Février 2017

Bernard Lebel, Guillaume Lagane, Nicole Gros. « *Encyclopédie visuelle* ». Editions Eyrolles. Juin 2015

## Sites internet

<http://universite-du-nous.org/>

<https://www.reseautransition.be>

<http://pouremporter.communagir.org/outils>



## Contributeurs

- ⌘ Fabien Leclercq, Délégué national du Comité de pilotage « Entreprise Collective »
- ⌘ Clémentine Amsallem
- ⌘ Yolande Blondé
- ⌘ Sandra Chategner
- ⌘ Mathieu Chaveneau
- ⌘ Anne Cristini
- ⌘ Bénédicte Decuypère
- ⌘ Anne Destombes
- ⌘ Katia Dethilloy-Danhier
- ⌘ Krystal Didier
- ⌘ Richard Gaumain
- ⌘ Anaïs Gauthier
- ⌘ Pierre Hermann
- ⌘ Aurélia Lefevre
- ⌘ Geoffroy Lefort
- ⌘ Luc Liebel
- ⌘ Sigolène Petitjean
- ⌘ Bastoun Talec
- ⌘ Mathilde Zerlauth

Illustrations : Nelly Maurel

