

Jean-Christophe Messina
Cyril de Sousa Cardoso

LIVRES OUTILS Efficacité pro

121 OUTILS POUR DÉVELOPPER LE COLLABORATIF

Animer l'intelligence collective
dans vos réunions, ateliers, séminaires

● Éditions
EYROLLES

Une boîte à outils pour mieux coopérer, réfléchir autrement et agir ensemble

Alors que les performances de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de la robotique ne cessent de fortement progresser, notre avenir sera celui de la collaboration et de l'intelligence collective.

Comment co-construire la vision d'un projet et un plan d'action ? Comment avoir des idées nouvelles ? Comment prioriser et décider en équipe ? Comment faire circuler et réguler la parole d'un groupe ? Comment mettre en œuvre la philosophie agile ou encore celle du *design thinking* ? Vous trouverez dans cet ouvrage :

- **les clés qui permettent l'émergence de l'intelligence collective**, et les conditions et ingrédients à réunir ;
- **les 12 règles d'or de la facilitation**, pour favoriser les dynamiques de coopération, de concertation et de performance collective ;
- **121 outils prêts à l'emploi** : jeux et techniques d'animation ;
- **des déroulés types** pour vous permettre de construire vos réunions, ateliers, séminaires et autres workshops.

Cyril de Sousa Cardoso et Jean-Christophe Messina sont directeurs associés du cabinet Audalom et cofondateurs du mouvement associatif Innovation Commando. Ils ont animé, auprès de structures publiques et privées, des centaines d'ateliers d'intelligence collective au service de projets de transformation organisationnelle, territoriale, politique, managériale ou encore numérique.

www.editions-eyrolles.com

**INNOVATION
COMMANDO**

121 outils pour développer le collaboratif

Animer l'intelligence collective
dans vos réunions, ateliers, séminaires

Jean-Christophe MESSINA
et Cyril de SOUSA CARDOSO

121 outils pour développer le collaboratif

Animer l'intelligence collective
dans vos réunions, ateliers, séminaires

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-56779-3

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1 L'art de la facilitation

Chapitre 1 – Qu'est-ce que l'intelligence collective?	15
Une boîte à outils au service de la mise en mouvement de l'intelligence collective	16
L'intelligence collective au service des transformations?	16
L'ère de l'interaction et de l'auto-organisation	17
Les conditions de l'environnement pour une intelligence collective	18
À vous de jouer!	19
Chapitre 2 – Les douze règles du facilitateur (ou l'art de la facilitation)	21
Règle d'or n° 1 : les objectifs à atteindre guident le déroulé d'animation et non l'inverse	21
Règle d'or n° 2 : soyez le premier dans la salle d'animation	22
Règle d'or n° 3 : posez le cadre collectif de l'atelier	22
Règle d'or n° 4 : considérez les participants comme les adultes qu'ils sont	23
Règle d'or n° 5 : l'intelligence collective est plus puissante lorsque l'on prend le temps de l'inclusion	24
Règle d'or n° 6 : le facilitateur est le maître du temps	24

Règle d'or n° 7 : écrivez des consignes claires et précises	25
Règle d'or n° 8 : sortez d'un temps d'échange avec son compte rendu	25
Règle d'or n° 9 : indiquez aux participants que vous répondrez tout au long de l'animation à toutes leurs questions concernant l'animation	26
Règle d'or n° 10 : ne tombez pas dans le piège de l'induction et posez des questions ouvertes	26
Règle d'or n° 11 : exploitez la puissance des silences	27
Règle d'or n° 12 : faites de la surprise et du plaisir les clés de l'attention du collectif	27
Chapitre 3 – Construire un déroulé d'animation	29
L'introduction	31
L'enchaînement des séquences de jeux et de réflexions	32
La conclusion	33

PARTIE 2

Dictionnaire des jeux

Chapitre 4 – Inclusions	37
Inclusions pour faire connaissance	38
1 <i>La Constellation</i>	38
2 <i>La Météo d'humeur</i>	39
3 <i>Le Réseau social en papier</i>	41
4 <i>Le Blason</i>	41
5 <i>Le Cercle des prénoms</i>	43
Inclusions pour se mettre en mouvement physique	44
6 <i>La Chaise non musicale</i>	44
7 <i>Tempête à bord</i>	45
8 <i>La Crevasse</i>	46
9 <i>SOS Titanic</i>	47
10 <i>Le Web humain</i>	48
11 <i>Le Cercle des portraits</i>	49
12 <i>Le Cercle des mains</i>	50
13 <i>Le Cercle des claps</i>	51
14 <i>Le Clin d'œil</i>	52

15	<i>La Course des ponts</i>	53
16	<i>Nombre debout</i>	54
17	<i>Zip Zap</i>	55
18	<i>Le Bang</i>	56
19	<i>Le Wizz</i>	57
20	<i>Le Cercle de compte</i>	59
21	<i>Ligne ordonnée</i>	60
22	<i>Le Crayon collaboratif</i>	60
	Inclusions pour préparer une séance de créativité	62
23	<i>Tenue vestimentaire</i>	62
24	<i>Quotient d'intelligence créative (QIC)</i>	63
25	<i>Les Énigmes</i>	64
26	<i>« 30 Pommes »</i>	66
27	<i>Picasso dans le sac</i>	67
	Inclusions pédagogiques	68
28	<i>Le Défi de la tour chamallow (Marshmallow Challenge)</i>	68
29	<i>Dessinateur – Spécifieur</i>	69
30	<i>Le Bâton d'hélium</i>	71
31	<i>Le Challenge Lego</i>	72
32	<i>1 2 3 Go!</i>	74
	Inclusions introductives	75
33	<i>Les Cartes visuelles</i>	75
34	<i>Prisonnier, Acheteur, Vacancier, Explorateur</i>	75
35	<i>Nos montagnes russes</i>	76
36	<i>L'Enregistrement</i>	77
37	<i>Les Avions de nos attentes</i>	78
	Chapitre 5 – Explorer une problématique, un sujet ou un système	79
38	<i>Le Diagramme des affinités</i>	80
39	<i>La Visualisation collaborative</i>	81
40	<i>Qui fait quoi ?</i>	84
41	<i>Le Futur idéal</i>	86
42	<i>Les 5 « Pourquoi ? »</i>	88
	Chapitre 6 – Coconstruire et prototyper une vision	89
43	<i>La Boîte de la vision (Product Vision Box)</i>	90
44	<i>La Une de magazine</i>	90
45	<i>La Maquette en Lego</i>	91

46	<i>La Lettre à nous-mêmes</i>	92
47	<i>La Présentation Pechakucha</i>	94
48	<i>Le Pitch de l'ascenseur (Elevator Speech)</i>	95
49	<i>Une publicité TV</i>	96
50	<i>Le Dur, le Mou et le Flou</i>	97

Chapitre 7 – Designer un produit, un service ou un processus 99

51	<i>La Carte empathique</i>	100
52	<i>Achat d'une fonctionnalité</i>	104
53	<i>Moi et mon ombre</i>	105
54	<i>L'Arbre du produit</i>	106
55	<i>Le Bodystorming</i>	107
56	<i>Commencez votre journée</i>	109
57	<i>Mon Pire Cauchemar (en mode Design Thinking)</i>	110
58	<i>Montrez et racontez</i>	111
59	<i>Réel/Absurde</i>	112
60	<i>Le Corridor du client (User Story Mapping)</i>	113
61	<i>20/20 Vision</i>	115
62	<i>L'Appel à un ami</i>	116
63	<i>Business Model Canvas</i>	117
64	<i>Les 4C</i>	119

Chapitre 8 – Avoir des idées 121

65	<i>Le Brainstorming</i>	122
66	<i>L'Idéation chronométrée (Braintiming)</i>	123
67	<i>Le Rebond créatif (Brainwriting)</i>	124
68	<i>Le Feu de camp</i>	125
69	<i>Le Dreamstorming</i>	126
70	<i>Et si le monde était à l'envers?</i>	127
71	<i>Le Tirage de mots-clés aléatoires</i>	128
72	<i>La Carte heuristique (Mind Map)</i>	129
73	<i>Mon Pire Cauchemar (idéation)</i>	132
74	<i>L'Anti-Problème</i>	132
75	<i>Les Six Chapeaux de Bono</i>	133
76	<i>Les Espaces de la créativité</i>	135
77	<i>La Journée du « client »</i>	136
78	<i>Test NUF (la notation d'idées)</i>	137

Chapitre 9 – Définir un plan d’action	139
79 <i>Dessine-moi le chemin</i>	140
80 <i>Garder Jeter Commencer (Keep Drop Start)</i>	141
81 <i>Souviens-toi de l’avenir.....</i>	143
82 <i>La Toile d’araignée (Spider Web).....</i>	144
83 <i>Nous courrons à notre perte</i>	146
84 <i>Notre histoire en BD (Cartoon Storyboarding)</i>	147
85 <i>Qui fait/Qui suit ?</i>	148
86 <i>La Carte d’impact (Impact Mapping).....</i>	150
87 <i>Matrice FFOB (SWOB ou SWOT).....</i>	152
88 <i>La Flèche d’actions</i>	154
89 <i>La matrice RACI.....</i>	155
90 <i>La matrice Pouvoir-Intérêt</i>	156
91 <i>Analyse du champ de force (conduire le changement).....</i>	158
Chapitre 10 – Conduire une rétrospective.....	161
92 <i>Positif et Delta</i>	162
93 <i>L’Étoile de mer</i>	163
94 <i>Le Quadrant de rétrospective</i>	164
95 <i>Cartes positives/Cartes négatives.....</i>	166
96 <i>L’Arbre.....</i>	167
97 <i>Ce qui m’a le plus dérangé</i>	168
98 <i>Dixit.....</i>	169
99 <i>La Pratique du conseil.....</i>	170
100 <i>Le Voilier (Speed Boat)</i>	171
101 <i>La Météo d’humeur (en mode rétrospective)</i>	172
102 <i>Les Barres de progression</i>	173
103 <i>On refait le match!.....</i>	175
104 <i>Courbe de diffusion</i>	176
105 <i>Co-coaching</i>	177
106 <i>Le Poisson pourri.....</i>	179
107 <i>«Feedback» collectif</i>	180
108 <i>Nos conflits.....</i>	182
109 <i>Matrice des engagements.....</i>	183
110 <i>Les Courbes de nos évolutions.....</i>	184
111 <i>Le Chemin du héros.....</i>	186

Chapitre 11 – Concerter, prioriser et décider	187
112 <i>Le Consensus systémique</i>	188
113 <i>Le Planning Poker</i>	190
114 <i>Le Tribunal</i>	191
115 <i>Le Conseil des ambassadeurs</i>	192
116 <i>Le Classement forcé</i>	193
Chapitre 12 – Faire circuler et réguler la parole	195
117 <i>Le Bâton de parole</i>	196
118 <i>Le Bocal à poissons</i>	197
119 <i>Sortie (Check-out)</i>	198
Chapitre 13 – Animer l’intelligence collective en grand nombre	199
120 <i>Le Café Découverte (World Cafe)</i>	200
121 <i>Le Forum ouvert</i>	201
Chapitre 14 – Intelligence collective et digitale	205
Avant	206
Pendant	207
Après	208
Alors tout numérique ?	209
Chapitre 15 – Management visuel et facilitation graphique	211
La force du visuel et du dessin	211
Qu’est-ce que la facilitation graphique ?	211
Chapitre 16 – Déroulés types	213
Atelier de cohésion d’une équipe porteuse d’un projet de création d’entreprise	214
Atelier de lancement de projet.....	215
Atelier rétrospective d’une équipe	216
Séminaire de direction.....	217
Atelier exploration de l’avenir pour une équipe de direction ..	218
Atelier cartographie des tendances et prospective	219
Atelier « Shaker » pour provoquer des idées nouvelles.....	220
Atelier de définition d’un plan de route en trois étapes.....	221
Atelier <i>Innovation Commando Sprint</i>	221

Séminaire pour impulser une nouvelle dynamique au sein d'une PME.....	223
Atelier d'accompagnement d'une équipe « fonction support ».....	226
Journée de cohésion d'équipe (<i>Team Building</i>).....	227
Atelier pour développer la collaboration entre deux équipes.....	228
L'avenir à l'intelligence collective.....	231
Remerciements.....	233
Lexique.....	235

Partie 1

.....

L'ART DE LA FACILITATION

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Si les pratiques organisationnelles et managériales ont intégré ces dernières années l'intérêt et les forces de l'intelligence collective, ne nous y trompons pas, l'intelligence collective n'a rien d'une nouveauté, elle est bien au contraire le mode de fonctionnement principal et naturel de l'être humain depuis des dizaines de milliers d'années. L'intelligence individuelle et la capacité à coopérer se sont en effet développées concomitamment¹. L'intelligence collective, qui articule intelligence et coopération, s'est mise en œuvre dès les premiers pas de l'histoire de l'innovation humaine avec « l'invention » du feu. En effet, c'est bien l'intelligence individuelle qui va saisir le feu pour en faire une innovation au service de notre survie, capable de cuir la viande et d'éliminer les parasites, de tenir à distance les prédateurs, de se réchauffer, de prolonger la journée et de pénétrer dans les grottes. Pourtant, sans coopération, impossible de pouvoir s'endormir sans la crainte de voir le foyer s'éteindre. En coopérant, nous nous relayons autour du feu et c'est autour du feu que vont alors naître les premiers échanges sociaux et les premières interactions qui vont à leur tour accélérer le développement de l'intelligence collective.

Mais avant d'aller plus loin, donnons-nous une définition opérationnelle de ce qu'est l'intelligence collective. Notre définition : l'intelligence collective naît de l'interaction entre les individus. Une interaction qui fait que l'intelligence collective est supérieure à la simple juxtaposition des intelligences individuelles.

1. Yuval Noah Harari, *Sapiens : une brève histoire de l'humanité*, 2011.

■ Une boîte à outils au service de la mise en mouvement de l'intelligence collective

Favoriser et utiliser l'intelligence collective revient donc à faciliter les interactions. L'ouvrage que vous tenez entre les mains s'inscrit dans la philosophie de l'Innovation Commando présentée dans *L'Art de l'innovation*¹. Pensée de l'interaction, valable pour un individu, une équipe, un écosystème ou encore un territoire, affirmant qu'en matière de créativité et d'innovation ce ne sont pas tant les éléments constituant un ensemble qui sont importants que leurs interactions.

Faciliter ces interactions, sous toutes leurs formes, est l'objectif de ce livre. Nous avons sélectionné la boîte à outils présentée ici sur la base de nos expériences et expérimentations en facilitation de l'intelligence collective, en conduite de projets et en accompagnement au développement de la créativité et de l'innovation d'organisations publiques et privées. Ces outils sont librement inspirés de l'univers des jeux d'innovation (*innovation games*) issus des méthodes Agiles², du Lean Management³, et du Design Thinking (les trois grands domaines qui peuvent être considérés comme aux origines modernes des méthodes d'animation de l'intelligence collective).

■ L'intelligence collective au service des transformations ?

Qu'elles agissent dans les sphères publiques, privées ou associatives, nos organisations sont toutes dans des dynamiques de transformation continue. Le changement est devenu une permanence, que ce soit le fait des transitions écologiques ou numériques, ou pour faire face à des complexités organisationnelles, à des contraintes réglementaires ou à des réductions de moyens.

Les managers sont les premiers à devoir s'adapter et à abandonner les notions managériales issues des XIX^e et XX^e siècles pour inventer celles du

1. Jean-Christophe Messina, Cyril de Sousa Cardoso, *L'Art de l'innovation*, Eyrolles, 2017.

2. AgileManifesto.org.

3. Développé chez Toyota sous le nom de « toyotisme » et qui va impulser les notions de *kaizen* et de *kanban* notamment.

xxi^e siècle. Sa mission première devient celle d'un animateur d'un collectif au sein d'une communauté. On attend également de lui qu'il impulse le sens et soit le garant de la stratégie. On attend de lui qu'il sache faire adhérer le plus grand nombre et mettre en mouvement le collectif en étant plus un coach ou un facilitateur qu'un donneur d'ordres¹. S'il n'abandonne pas forcément sa casquette hiérarchique², il favorise désormais les prises de décisions collectives pour mieux prendre en compte la complexité et savoir impliquer dans la mise en œuvre et l'action.

Aux côtés des managers, plus largement les décideurs, mais aussi les responsables des ressources humaines ou encore les chefs de projets doivent dorénavant savoir maîtriser l'art de conduire et d'accompagner un collectif à réfléchir, à élaborer, à construire et à agir ensemble grâce à l'interaction. Le manager doit avoir ce souci permanent de lutter contre ce qui est énergivore et chronophage.

Dans des environnements complexes et en perpétuels mouvements, l'intelligence collective devient la ressource, le levier de l'accompagnement pour :

- ▮ adresser des problématiques organisationnelles, managériales ou techniques ;
- ▮ mieux réfléchir sur des systèmes ou situations complexes qui ne peuvent plus être saisis par un seul individu ;
- ▮ explorer des idées nouvelles ou des projets innovants pour évoluer en sachant faire adhérer ;
- ▮ former, apprendre et se développer afin d'acquérir ensemble, de partager et de diffuser de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques.

■ L'ère de l'interaction et de l'auto-organisation

Alors que trop d'organisations sont polluées par une perte de sens, une complexification des outils et des processus et une démultiplication des e-mails et des réunions, l'intelligence collective apparaît comme un moyen

1. Enquête Google, *Projet Oxygène, 8 facteurs clés pour le manager d'exception*.

2. L'intelligence collective est un outil, un moyen, et non un mode organisationnel. Si la démocratie participative ou encore l'entreprise libérée exploitent l'intelligence collective, inversement l'intelligence collective n'implique pas forcément la démocratie participative ou l'entreprise libérée. L'intelligence collective peut prendre place dans des organisations qui restent hiérarchisées.

naturel pour développer la performance durable humaine, économique, mais aussi sociale et environnementale de nos organisations. Un outil adapté pour accompagner les transformations de manière durable.

Les équipes et les organisations performantes au XXI^e siècle favorisent l'interaction et l'auto-organisation¹. Elles savent faire du plaisir et de l'autonomie des sources de performance durable. Pour cela, elles connaissent la nécessité de savoir surprendre, de provoquer l'attention et l'intérêt, ou encore de définir des objectifs qui ont du sens. Elles considèrent avec intérêt l'apprentissage par l'expérience et l'expérimentation. Elles fondent leur capacité à agir sur leur capacité à organiser l'échange, la contradiction et le débat². Elles s'opposent à l'idée que la seule position de travail soit assise devant un écran ou autour d'une table en réunion. C'est pour elles que nous avons écrit ces pages.

■ Les conditions de l'environnement pour une intelligence collective

L'intelligence collective nécessite cependant un environnement propice. Le créer est un défi auquel cet ouvrage s'attache. Mais quelles sont les conditions qui rendent un environnement favorable à l'intelligence collective et à la performance collective ? Cinq conditions³ peuvent être considérées, selon nous, comme nécessaires et suffisantes :

- ▶ **La sécurité psychologique** : elle se formule sous l'interrogation suivante : «
Pouvons-nous, au sein du collectif qui souhaite réfléchir et agir en intelligence collective, prendre des risques, partager des pensées, des idées et des ressentis au sein de l'équipe sans nous sentir en insécurité ou gêné, sans avoir peur d'être rejeté pour ce que l'on partage ? »
- ▶ **La fiabilité** : chacun au sein du collectif pense-t-il que l'on peut compter les uns sur les autres pour réaliser un travail de haute qualité, réfléchir et agir de manière pertinente sur le sujet ou problème que l'on souhaite aborder ensemble ?
- ▶ **La structure et la transparence** : les buts, les rôles et les plans de réalisation sont-ils clairs pour chacun au sein du collectif ?

1. Jean-Christophe Messina, Cyril de Sousa Cardoso, *Principe d'auto-organisation*, Eyrolles, 2017.

2. Ulrich Boser, *Learn Better*.

3. Enquête Google, *Projet Aristote*.

- ▶ **La signification** : pensons-nous que le sujet ou le problème sur lequel nous nous apprêtons à réfléchir et à agir ensemble a du sens et est important pour chacun d'entre nous ?
- ▶ **L'impact** : pensons-nous que nous allons pouvoir avoir un impact, créer ensemble quelque chose qui compte sur le sujet ou problème sur lequel nous nous apprêtons à réfléchir et à agir ensemble ?

■ À vous de jouer !

La mission de cet ouvrage est d'accompagner de plus en plus de facilitateurs à l'animation de l'intelligence collective en utilisant des outils concrets et adaptés. La boîte à outils présentée ici a pour objectif de permettre la génération d'interactions au service de l'animation de groupes de travail et de réflexion, de séminaires, de formations ou encore d'équipes projets.

Notre but est de vous permettre concrètement :

- ▶ de rendre plus efficace vos réunions, de gagner en temps et en efficacité ;
- ▶ d'impulser des travaux collaboratifs ;
- ▶ de développer la cohésion de vos équipes ;
- ▶ d'explorer des problématiques ;
- ▶ de coconstruire et de partager des visions, de penser « client », « utilisateur » ou « usager » ;
- ▶ d'avoir des idées nouvelles ;
- ▶ de coconstruire des plans d'action ;
- ▶ d'impulser une culture de l'amélioration continue en engageant les collaborateurs dans le mouvement de la modernisation et de la simplification ;
- ▶ de prendre des décisions efficaces en collectif ;
- ▶ ou encore de réguler la parole au sein d'un groupe.

À vous de jouer...

LES DOUZE RÈGLES DU FACILITATEUR (OU L'ART DE LA FACILITATION)

Pour animer un ou plusieurs ateliers d'intelligence collective, le facilitateur observera les règles suivantes.

Règle d'or n° 1 : **les objectifs à atteindre guident** **le déroulé d'animation et non l'inverse**

Le déroulé d'animation d'un atelier d'intelligence collective (*cf.* la section suivante : « Construire un déroulé d'animation ») doit toujours se bâtir au regard des objectifs à atteindre, en termes de problématiques à traiter, d'idées à générer, de projets à envisager ou de sujets à éclairer. La construction d'un déroulé ne peut se faire efficacement qu'au regard du sujet et des objectifs souhaités.

La capacité d'un facilitateur à mobiliser un collectif autour d'un ou de plusieurs ateliers d'intelligence collective se trouve dans sa capacité à expliquer et à transmettre à chaque participant le « pourquoi » nous allons réfléchir et agir ensemble. C'est à cette condition qu'un facilitateur va pouvoir « mutualiser » les intérêts et l'attention.

En la matière, des ateliers d'intelligence collective qui se succéderaient sans provoquer « d'actions » ou de « résultat » verront leur intérêt et leur capacité à mobiliser se réduire, tout simplement car l'intelligence collective, comme indiqué dans notre introduction, nécessite que les participants pensent qu'ils vont avoir un impact. Ils doivent, pour s'engager pleinement et efficacement, penser qu'ils vont créer ensemble quelque chose qui compte sur le sujet ou le problème sur lequel ils s'apprêtent à réfléchir ensemble.