

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

FACILITATION

Emmanuel Brunet



65 outils
clés en main

+ **3** vidéos
d'approfondissement

+ **3** supports
à imprimer

Illustrations
d'Anne Monot

DUNOD

Toutes les illustrations de Super-Facilitatrice et de Super-Faciliteur sont réalisées par Anne Monot.

Outil 1 : motivation by Gregor Cresnar from the Noun Project, Steering Wheel by Nikita Kozin from the Noun Project, micro by Jony from the Noun Project, hands shaking by Ale Em from the Noun Project, Crystal Ball by Angelo Troiano from the Noun Project, therapy by Luis Prado from the Noun Project, Helmet by Vladimir Belochkin from the Noun Project, scorpion pose by dDara from the Noun Project, Happy by Adrien Coquet from the Noun Project

Outil 8 : Box by Laymik from the Noun Project, improvement by Tomas Knopp from the Noun Project, clock by I Gede Swadharna Wiyastana from the Noun Project, preparation by Srinivas Agra from the Noun Project, trap by Luis Prado from the Noun Project, users by TukTuk Design from the Noun Project, relevance by Becris from the Noun Project

Outil 16 : Karelnope / Shutterstock.com, Nowaczyk / Shutterstock.com, Chadolfski / Shutterstock.com, Rich T Photo / Shutterstock.com, UnsulliedBokeh / Shutterstock.com

Outil 17 : Dixit, un jeu de Jean-Louis Roubira, illustré par Marie Cardouat, édité par Libellud.

Outil 22 : Bus by BirVa Mehta from the Noun Project

Outil 23 : windy by Darshana Girkar from the Noun Project, island by Pixelz Studio from the Noun Project, sailboat by bezier master from the Noun Project, Anchor by ProSymbols from the Noun Project, rock by Cagri Yurtbasi from the Noun Project, sun by Vincencio from the Noun Project, Hot Air Ballon by Timo Schmid from the Noun Project, Purse by Blaise Sewell from the Noun Project

Outil 26 : laugh by Ian Ransley from the Noun Project, sadness by Ian Ransley from the Noun Project, shouting by Ian Ransley from the Noun Project

Outil 32 : Parking by Vectors Market from the Noun Project

Outil 33 : Brain by Meaghan Hendricks from the Noun Project

Outil 35 : magic by Genius Icons from the Noun Project

Outil 42 : earth layers by Bartama Graphic from the Noun Project, Earth by mungang kim from the Noun Project

Outil 46 : Recycle by Jeevan Kumar from the Noun Project, Work by Kraya from the Noun Project, Incubator by lastspark from the Noun Project

Outil 51 : Pouch by Pedro from the Noun Project, Money by Phatchara Bunkhachary from the Noun Project

Outil 57 : Yvain Jury - Insign ; Chaosamran_Studio/Shutterstock

Outil 58 : Stokkete/Shutterstock

Outil 59 : LightField Studios/Shutterstock

Outil 63 : Book by hendrianart from the Noun Project, networking by Yamini Ahluwalia from the Noun Project, video play by visual language from the Noun Project, Powerpoint by LSE Designs from the Noun Project, sketching by Nototype from the Noun Project

Outil 64 : Gauge by Flatart from the Noun Project

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-082068-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils
classés par
dossiers
thématiques

5
DOSSIER

IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“
Être le meilleur est bien,
car tu es le premier.
Être unique est encore mieux,
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation
visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : AMÉLIORER SA CONCENTRATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

→ La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Quel est le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

“
Aujourd'hui,
à l'ère de l'individu,
vous devez
être votre propre
marque.”

En quelques mots

Le Personal Branding ou la **gestion de sa marque personnelle** est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle.

En **marketing de soi**, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on utilise afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace.

À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible d'utiliser de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composante de la valeur perçue dans l'expérience	Atouts apportés par l'expérience à l'entreprise de cette valeur
Intuitif	des offres simples, des ventes directes, des réseaux à appeler des amis ou des dépanneurs gratuits
Fait économiser au client de l'argent	des offres simples, des ventes directes, des réseaux à appeler des amis ou des dépanneurs gratuits
Transparent	des offres simples, des ventes directes, des réseaux à appeler des amis ou des dépanneurs gratuits
Gain de temps ou respect de l'agenda souhaité par le client	des offres simples, des ventes directes, des réseaux à appeler des amis ou des dépanneurs gratuits

Des exemples,
cas ou exercices
pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MEGA Boîtes à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bélorgey

N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

Petite Boîte à outils

Génération de leads

P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

Podcast

V. Béjot

MÉTIER

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, Ph. Petit

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmin

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métails-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohnen-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

B. Bachy

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2021

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

CSE

A.-L. Smaugine

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden

Freelance

S. Moran

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Libraire

C. Meneghetti, J.-C. Millois

Management, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Marketing, 3^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Analyse des données

C. Coron

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métails

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Écrire pour le Web

M. Gani

Écrits professionnels

V. Le Broussois

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Gamification

A. Duarté, S. Bru

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Saizer, A. Stimec

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métails, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management à distance

S. Levillain

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroulède

Marketing vidéo

T. Gasio

Micro-entrepreneur, 2^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Organisation, 2^e éd.

B. Pommeret

Orthographe

A. Ponsoinnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

SEO

B. Thiers

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Améliorer sa mémoire

X. Delengaigne, C. Maitre, F. Masucci

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Préface

Permettre un changement profond

Réunions ennuyeuses, opinions ignorées, négativité rampante sont des raisons valables pour lesquelles les individus se plaignent du travail en équipe. Or, il existe un moyen de mieux travailler ensemble : la facilitation. La facilitation est le processus de conception et d'orientation des interactions de groupe pour tirer parti de l'intelligence collective et obtenir des résultats partagés.

Que vous cherchiez du changement, du progrès ou de l'impact, le degré de votre réussite dépend de votre capacité à faciliter les échanges. Lorsque vous facilitez avec succès les processus de groupe, vous créez un engagement qui se transforme rapidement en résultats. Cet accomplissement génère de la fierté parmi les personnes impliquées, ce qui augmente la motivation. Nous, les facilitateurs, renforçons ainsi l'appropriation et la responsabilisation, tout en obtenant des résultats collectifs.

Être facilitateur

Une grande partie du rôle de facilitateur est liée à l'état d'esprit : repenser les méthodes de travail, guider les autres vers le succès sans être omniprésent, par exemple. Ce rôle nécessite de l'empathie et une présence au bon moment pour les autres. Ce n'est pas un état d'esprit naturel pour tout le monde et c'est pour cela que ce livre est très utile.

Choisir le bon outil et concevoir une session pour le déployer vous apportera rapidement vos premiers résultats. Plus vous êtes à l'aise, plus vous élargissez votre boîte à outils et variez la façon dont vous l'utilisez. Ces outils deviennent le socle sur lequel vous construisez votre session au fur et à mesure que les besoins des participants émergent. Vous leur permettez de se sentir en sécurité et de se concentrer sur le contenu, tandis que vous guidez le processus. Il ne s'agit pas que d'être « le facilitateur » ; il s'agit plutôt de faciliter un outil spécifique, pour un résultat précis. Bien menée, la facilitation devient presque invisible. Ce sont les participants et leurs idées qui brillent, pas le facilitateur ni les techniques utilisées.

Votre simple présence en tant qu'observateur peut également être essentielle. Votre rôle de témoin qui étudie le comportement d'un groupe et met en évidence leurs schémas peut provoquer un changement profond dans leurs façons de travailler ensemble. Ce type de facilitation prend du temps à développer et à expérimenter. La meilleure façon de s'exercer est d'utiliser des outils comme ceux de ce livre. Tout ce dont vous avez besoin, ce sont des personnes qui partagent un même problème et qui veulent progresser.

Améliorer votre facilitation

Les réunions de travail sont un excellent moyen de pratiquer la facilitation. Les gens apprécient qu'un facilitateur intervienne car ils savent qu'ils seront sauvés d'une réunion ennuyeuse ou infructueuse. On peut s'entraîner en sollicitant les besoins des participants et en se mettant d'accord sur les résultats souhaités. Vous serez surpris de la rapidité avec laquelle les personnes vous demanderont de concevoir et d'animer leurs réunions lorsque vous commencerez à écouter leurs intentions et leurs aspirations ! Cela pourrait se traduire par des conversations inspirantes, un team building créatif ou même une expédition immersive.

Certes, cela peut vous prendre deux à cinq fois plus de temps à préparer que la durée de la réunion, mais vous en aurez multiplié l'efficacité, l'engagement et l'impact.

Participer à des événements organisés par d'autres facilitateurs est aussi un excellent moyen d'apprendre. Des groupes comme l'Association internationale des facilitateurs (IAF) organisent constamment des événements, des webinaires et des conférences afin d'apprendre les uns des autres. Vous êtes évidemment les bienvenus ! Cette tradition de pratique entre pairs et mentors permet l'expérimentation et un retour d'expérience sincère qui est souvent moins possible sur le lieu de travail.

En rejoignant une session de l'IAF, vous découvrirez notamment les « compétences de base du facilitateur », un ensemble de connaissances et de comportements qui mènent à une facilitation efficace. Ainsi vous pourrez faire le point sur vos forces et les pratiques à améliorer.

Faciliter ce dont le monde a besoin maintenant

La facilitation est utilisée dans le monde entier pour relever les défis auxquels les individus sont confrontés au sein de leurs groupes, organisations et communautés. Bien que certains termes puissent paraître anglo-saxons comme *icebreakers*, *brainstorms*, *feedback*, les racines de la facilitation proviennent de nombreuses cultures. N'oublions pas que notre histoire latine inclut la méthode socratique et l'amour des débats. Cette riche histoire se mêle désormais aux traditions comme la génération anonyme d'idées venant d'Asie, la narration africaine et la pensée systémique des universités occidentales. Ces approches ont convergé et ont donné naissance à de nombreuses tendances de travail, comme les méthodes agiles et le design thinking.

Être facilitateur, c'est permettre un changement profond. Le monde a besoin de personnes comme vous pour naviguer dans la complexité croissante, la polarisation et les changements auxquels nous sommes confrontés. Mais la façon dont vous utiliserez ces outils dépend de vous.

Les facilitateurs utilisent leurs talents dans divers secteurs : de la justice sociale aux résultats commerciaux, des arts créatifs aux campagnes politiques. En choisissant ce livre et en vous équipant en tant que facilitateur, vous pourrez influencer la façon dont les individus pensent et agissent, et finalement les aider à changer positivement le monde qui les entoure.

Jeffer London - www.iaf-world.org

Hôte des Facilitation Impact Awards

Membre du conseil d'administration

de l'Association internationale des facilitateurs (IAF)

Avant-propos de l'illustratrice

“

Une image vaut 1 000 mots

Citation attribuée à Confucius

Je voudrais vous raconter une histoire, celle de ma rencontre improbable avec Emmanuel Brunet. Tout est parti d'un post sur le réseau LinkedIn en mai 2020 qui accroche mon regard dans mon fil d'actualité : « CHER RÉSEAU : je recherche activement un ou une illustrateur/illustratrice ou sketchnoteur/sketchnoteuse (?) avec une patte dynamique et un état d'esprit sympathique et curieux pour réaliser certaines illustrations de mon futur livre chez un éditeur professionnel archi-connu ».

Très modestement, je me reconnais dans cet appel et tente donc la mise en relation. Je passe le « casting » : Emmanuel me demande de lui illustrer la notion de Icebreaker. Ne le connaissant pas et n'ayant jamais travaillé avec lui, et aussi parce que je suis coach, je le questionne sur le message qu'il souhaite faire passer dans l'illustration. Nous imaginons plusieurs scénarii et avant de retenir celui qui mettra l'accent sur l'avant Icebreaker : ce que voient et ressentent le facilitateur et les participants en ce début d'atelier. Il me fallait distinguer visuellement le facilitateur des participants : je lui donne un look de Fantômette et j'imagine ce que pensent les participants. Je les positionne sur une banquise pour décrire l'ambiance. Le draft de l'illustration du Dossier 3 est née.

À ma plus grande joie, Emmanuel me choisit non seulement pour la partie graphique mais également pour la force de proposition et le questionnement qui ont permis de co-construire l'illustration. Après ces discussions, le dessin est également le sien puisqu'il reflète ses pensées et les idées qu'il a envie de véhiculer.

Me voici embarquée dans l'aventure. J'allais illustrer un livre édité par Dunod, avec un auteur enthousiaste, sur un sujet dont je partage l'intérêt : la posture à adopter pour faciliter la co-construction en équipe.

Entre les deux périodes de confinement, nous avons pu nous rencontrer pour nous caler sur le contenu des illustrations.

De nos discussions sont nés Super Facilitateur/Facilitatrice qui vont vous accompagner tout au long de cet ouvrage, ainsi que six participants qui expérimentent les outils proposés. Mon propos a été de les mettre en situation tout au long du processus et d'imaginer ce qu'ils pouvaient ressentir, dire et tirer de chacune des étapes.

Que ces illustrations puissent vous aider soit à entrer dans les sujets des dossiers, soit à mémoriser l'essentiel du contenu et vous rappeler la posture à adopter.

Bonne lecture.

Anne Monot

Avant-propos



Les hommes ne sont jamais aussi susceptibles de régler une question correctement que quand ils en discutent librement.

Thomas Babington Macaulay

Étymologiquement, le mot « faciliter » vient du latin « facilitas » qui veut dire « ôter les difficultés ». La facilitation est donc l'action d'aider des personnes à transformer leurs manières de penser et de travailler ensemble afin d'atteindre un objectif commun. Le facilitateur est l'expert de ces interactions humaines, il crée et guide ces moments de travail actif.

Pour simplifier la lecture de ce livre, j'ai utilisé la version masculine du mot « facilitateur » (de même pour « les participants ») mais loin de moi l'idée d'androcentrer ce rôle, évidemment mixte. C'est pourquoi vous retrouverez tout au long des illustrations nos deux héros « Super-Facilitatrice » et « Super-Faciliteateur ».

Pourquoi utiliser la facilitation ?

La facilitation est universelle, elle peut s'effectuer pour des grands ou des petits groupes, pour des entreprises de toutes tailles, des associations, des institutions publiques, en famille, entre amis ou connaissances... Elle sert à supprimer définitivement toutes ces réunions qui ne servent à rien, vues comme une perte de temps, souvent lieux de discussions stériles, de jeux de pouvoir, de désaccords de principe, d'informations exclusivement descendantes, de résistance au changement, de manque d'implication voire de désengagement de la part des participants... ou tout simplement pour faire travailler le groupe encore plus en profondeur.

Le terme « co-construction » est apparu au début des années 2010 pour devenir rapidement un « mot à la mode » parfois mal maîtrisé. C'est un processus participatif basé sur la pluridisciplinarité du groupe de participants qui est bien plus fort et impliquant qu'un simple sondage des parties prenantes, puisque ces dernières se retrouvent actrices de leur propre destin.

Pendant un atelier, on réduit au maximum les discussions inefficaces et on laisse place à l'action concrète. Par leurs libres choix et leurs partages d'expérience, les participants définissent ensemble leurs propres objectifs et les façons de les atteindre.

Un facilitateur est bien plus qu'un animateur

Le facilitateur comprend les enjeux de l'atelier, puis le conçoit, le modélise, le facilite pour ensuite passer le relais aux participants dans le but qu'ils soient les plus autonomes possible après son départ. Par sa capacité à structurer les discussions et à utiliser les bons outils au bon moment, il a une obligation de moyens, les résultats étant assumés par le groupe et sa capacité à produire une solution inclusive, motivante et viable. Le facilitateur n'est ni un formateur, ni un professeur (considérés comme ayant la connaissance) et encore moins un animateur de séminaire. Car ce dernier est perçu comme la personne centrale d'un groupe alors que le facilitateur sait s'effacer aux bons moments, au profit du groupe. Le facilitateur est uniquement le maître du processus : il n'a pas de pouvoir décisionnel et ne participe pas aux discussions de fond.

Ne pas tomber dans la « facipulation »

Naturellement, l'être humain veut s'exprimer pour contribuer à son avenir personnel et collectif. Encore trop souvent, les participants des ateliers, pourtant arrivés avec enthousiasme et la ferme envie de relever le défi, repartent accablés par la triste impression de s'être fait manipuler par leurs responsables et le facilitateur. Mettre en place un pseudo-atelier sans garantir que le travail des participants sera réellement mis en place est une perte de temps et, à terme, une perte de motivation pour ces méthodes mal employées et pourtant si efficaces. Si on ne veut pas faire de la manipulation de la facilitation (facipulation), la co-construction implique donc, de fait, les notions de cocréation, de codécision, de coproduction d'un plan d'action et même de cogestion future du projet.

Les outils de la facilitation et de la co-construction ne sont pas figés, ce sont surtout des outils de base à vous approprier en les améliorant à votre guise, en fonction de votre tempérament de facilitateur, de celui des participants et des objectifs de l'atelier. Personnalisez ou même inventez vos propres outils dans le seul but d'accroître l'efficacité de vos interventions... et vous deviendrez un grand facilitateur !

Sommaire des vidéos et contenus à imprimer

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos ou de contenus (posters ou déroulé d'atelier type à imprimer) accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

Vidéos

- Les qualités d'un bon facilitateur (outil 2)
- Les 7 étapes de la facilitation (outil 3)
- Le forum ouvert (outil 41)

Ressources à imprimer

- Poster des 9 rôles du facilitateur (outil 1)
- Déroulé d'atelier-type (outil 11)
- Poster des règles de l'atelier (outil 15)

Sommaire

	Préface	5
	Avant-propos de l'illustratrice	7
	Avant-propos	8
DOSSIER 1	LES FONDAMENTAUX DE LA FACILITATION	12
	• <i>Outil 1</i> Le rôle du facilitateur.....	14
	• <i>Outil 2</i> L'éthique et la posture du facilitateur (avec vidéo ▶).....	18
	• <i>Outil 3</i> Les 7 étapes de la facilitation et la co-facilitation (avec vidéo ▶).....	20
	• <i>Outil 4</i> Gérer les conflits et les différentes personnalités.....	24
	• <i>Outil 5</i> Le langage verbal, non verbal et la gestuelle.....	28
	• <i>Outil 6</i> La facilitation graphique et le <i>live scribing</i>	30
	• <i>Outil 7</i> Faciliter à distance.....	34
DOSSIER 2	AVANT L'ATELIER	38
	• <i>Outil 8</i> Les 7P de la préparation et les objectifs S.S.M.A.A.R.T.....	40
	• <i>Outil 9</i> Constituer le groupe et les sous-groupes.....	44
	• <i>Outil 10</i> Le matériel et le lieu.....	46
	• <i>Outil 11</i> Créer son déroulé d'atelier.....	50
	• <i>Outil 12</i> La communication pré-atelier.....	54
DOSSIER 3	LANCER L'ATELIER ET MAINTENIR LES ÉNERGIES	56
	• <i>Outil 13</i> Les étiquettes de passion.....	58
	• <i>Outil 14</i> Lancement et présentations.....	60
	• <i>Outil 15</i> Partager les règles de l'atelier.....	62
	• <i>Outil 16</i> Ice-breaker : voici mon quotidien.....	64
	• <i>Outil 17</i> Ice-breaker : le photolangage et les cartes Dixit.....	66
	• <i>Outil 18</i> Ice-breaker : le réseau social.....	68
	• <i>Outil 19</i> Ice-breaker : le cluster des attentes.....	70
	• <i>Outil 20</i> Ice-breaker de sous-groupe : le blason.....	72
	• <i>Outil 21</i> Les energizers de déplacement.....	74
	• <i>Outil 22</i> Le bus à énergie positive et 4 autres energizers.....	76
DOSSIER 4	ÉTABLIR DES CONSTATS	80
	• <i>Outil 23</i> Le bateau de course/la montgolfière.....	82
	• <i>Outil 24</i> Welcome to my life.....	84
	• <i>Outil 25</i> La méthode KALMS.....	86
	• <i>Outil 26</i> Le Glad, Sad, Mad.....	88
	• <i>Outil 27</i> Le parcours client.....	90
	• <i>Outil 28</i> L'arbre des causes.....	94
	• <i>Outil 29</i> La méthode DESC.....	96
	• <i>Outil 30</i> La carte des points communs et des différences.....	98
	• <i>Outil 31</i> La grille d'objectifs.....	100
	• <i>Outil 32</i> Le parking à questions.....	102

DOSSIER 5	TROUVER DES IDÉES EN SOLO ET EN COLLECTIF	104
	• <i>Outil 33</i> Les 7 règles d'un bon brainstorming	106
	• <i>Outil 34</i> Le brainstorming inversé	108
	• <i>Outil 35</i> Le futur idéal ou la baguette magique	110
	• <i>Outil 36</i> Le brainstorming en 3 parties	112
	• <i>Outil 37</i> Le double Crazy 8	114
	• <i>Outil 38</i> Les brainstormings visuels	116
	• <i>Outil 39</i> La fertilisation croisée des idées	118
	• <i>Outil 40</i> La stratégie DISNEY	120
	• <i>Outil 41</i> Le World Café et le forum ouvert (avec vidéo ▶)	122
DOSSIER 6	SÉLECTIONNER ET PRIORISER LES IDÉES	126
	• <i>Outil 42</i> Définir ce qu'est une bonne idée	128
	• <i>Outil 43</i> Le consensus systémique	130
	• <i>Outil 44</i> La décision par consentement	132
	• <i>Outil 45</i> Le vote par gommettes	134
	• <i>Outil 46</i> Le recycleur, le bureau et l'incubateur	136
	• <i>Outil 47</i> La méthode des critères	138
	• <i>Outil 48</i> La matrice 2x2	140
	• <i>Outil 49</i> Le test NUF	142
	• <i>Outil 50</i> La fiche idée-concept	144
	• <i>Outil 51</i> La sélection par le jeu	146
DOSSIER 7	CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION ET CONCLURE	150
	• <i>Outil 52</i> Le plan d'action (la roadmap)	152
	• <i>Outil 53</i> L'organigramme relationnel	154
	• <i>Outil 54</i> La carte d'impact	156
	• <i>Outil 55</i> La matrice RACI	158
	• <i>Outil 56</i> Le Service Blueprint	160
	• <i>Outil 57</i> La maquette Quick & Dirty, Lego® Serious Play® ou PLAYMOBIL pro	162
	• <i>Outil 58</i> Le prototype en Fab Lab	166
	• <i>Outil 59</i> Le jeu de rôle	168
	• <i>Outil 60</i> Le storytelling ou le Pecha Kucha	170
	• <i>Outil 61</i> Atterrissage et évaluations de fin d'atelier	172
DOSSIER 8	APRÈS L'ATELIER	176
	• <i>Outil 62</i> La stratégie post-atelier	178
	• <i>Outil 63</i> Tirer parti des résultats obtenus	180
	• <i>Outil 64</i> Débriefing avec soi-même et avec le client	182
	• <i>Outil 65</i> Vers le Design Thinking	186
	Bibliographie	190
	Sitographie	191
	Remerciements	192

1

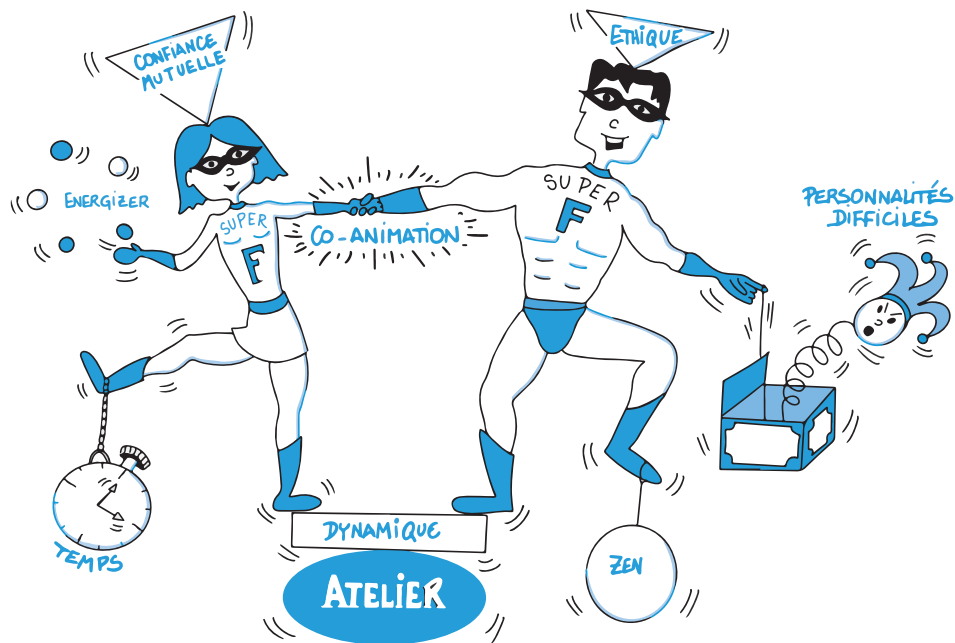
DOSSIER

LES FONDAMENTAUX DE LA FACILITATION

“

La meilleure chose que vous puissiez faire pour quelqu'un ne se limite à partager avec lui vos richesses, mais à lui faire découvrir les siennes.

Benjamin Disraeli



Faciliter son premier atelier de co-construction n'est pas une chose aisée : la pression est souvent forte si le résultat espéré est complexe, si les participants ont une position haute dans la hiérarchie ou, comme cela arrive tout le temps pour le facilitateur externe, si les participants lui sont totalement inconnus. Certes, il faut préparer son atelier selon un rituel normé et connaître les objectifs. Mais avant de se lancer dans le grand bain, il est indispensable de comprendre le rôle exact et l'éthique du facilitateur. Bien plus qu'une personne qui annonce les consignes des différentes activités, c'est le véritable catalyseur d'énergie et le garant de l'atteinte des objectifs.

Utiliser les meilleurs outils de plusieurs démarches

Cet ouvrage propose volontairement une large sélection d'outils issus de plusieurs méthodes, comme la pensée systémique, le *Creative Problem Solving*, la démarche appréciative, le Design Thinking, les méthodes agiles... Le plus important n'est pas le nom de la méthode que vous utiliserez mais bien le choix de l'outil qui correspondra parfaitement au groupe de participants, à l'atteinte

de l'objectif final mais aussi à votre personnalité de facilitateur. Ainsi, ce n'est pas un problème si vous choisissez un outil plutôt qu'un autre parce qu'il vous semble plus aisé à faciliter, tant qu'il convient toujours autant au groupe et à l'objectif. En piochant dans cette boîte à outils, vous aurez toujours une solution à portée de main utile dans toutes les situations.

Faire passer du « Moi, maintenant » à « Nous, dans l'avenir »

Chaque participant est unique : il débute l'atelier avec son point de vue, son niveau d'expérience sur le sujet, sa personnalité, son niveau d'enthousiasme, sa connaissance des pratiques de co-construction... C'est justement toutes ces différences entre les participants que le facilitateur cherche à associer. Le but avoué de chaque atelier, en plus de répondre à un objectif précis, est d'amener chaque participant à s'inclure naturellement dans un plan d'action commun. Ainsi, on commence l'atelier en étant un groupe d'individus avec des points de vue différents, on le termine en tant que groupe avec des intérêts communs.

Les outils

1	Le rôle du facilitateur	14
2	L'éthique et la posture du facilitateur	18
3	Les 7 étapes de la facilitation et la co-facilitation	20
4	Gérer les conflits et les différentes personnalités	24
5	Le langage verbal, non verbal et la gestuelle	28
6	La facilitation graphique et le <i>live scribing</i>	30
7	Faciliter à distance	34



Outil

1

“

*Il n'y a de vent favorable
que pour celui qui sait
où il va.*

Sénèque

Le rôle du facilitateur

En quelques mots

Bonne nouvelle ! Avec un peu de volonté et d'enthousiasme, **presque tout le monde peut devenir facilitateur**, du stagiaire jusqu'au directeur : il faut le **souhaiter réellement**, **adopter la bonne posture** pour rester **empathique** et **manier avec brio quelques outils** soigneusement sélectionnés. Un facilitateur en devenir qui souhaite confirmer si l'exercice lui convient peut faciliter un petit atelier, sans objectif vital pour son entreprise, avec des participants volontaires et bienveillants... car, oui, nous avons tous débuté un jour ! Découvrons ensemble les différents rôles du facilitateur.

LES 9 RÔLES DU FACILITATEUR



<http://dunod.link/wa5bygf>





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Par sa faculté à emmener le groupe dans son sillage, le facilitateur fait sortir les participants de leur contexte, du stress et des tensions habituelles en créant une bulle de travail, de confiance, de bonne ambiance et de concentration.

Contexte

Grâce à ces 9 rôles, le facilitateur offre un environnement sécurisé et inclusif qui permet d'effacer la hiérarchie et les guerres de pouvoir : un seul but, l'objectif de l'atelier !



COMMENT L'UTILISER ?

Modalités

1. Un facilitateur est à la fois :

- **Coach motivateur** : son dynamisme est visible et communicatif. Ses encouragements sincères, à chaque grande étape, sont appréciés et confirment au groupe qu'il est sur la bonne voie.
- **Pilote** : il connaît parfaitement le processus et les outils qu'il va faire utiliser, c'est le seul maître à bord pour guider et gérer la vitesse de l'atelier. Il fait aussi remarquer les digressions quand le groupe s'écarte de l'objectif.
- **Journaliste** : il pose beaucoup de questions et écoute activement, aussi bien avant que pendant et après l'atelier. Un questionnement efficace permet de faire émerger les causes réelles. Une écoute active offre une capacité de réponse plus fine, quitte à paraphraser pour clarifier ou confirmer que le message a été entendu.
- **Intermédiaire** : par son déroulé d'atelier et l'ambiance bienveillante qu'il partage, il fait en sorte que les différences entre les participants soient perçues comme des forces complémentaires et que l'atelier devienne l'occasion de prendre conscience que chacun a besoin de l'autre.
- **Médium** : il est proactif et anticipe les demandes, la mise en place du matériel nécessaire pour la prochaine activité, le temps restant, etc. Il perçoit quand le groupe va vriller et prend des initiatives avant que cela n'arrive.

- **Médiateur** : il s'assure que les règles de l'atelier sont suivies et il rétablit rapidement le calme quand les tempéraments s'échauffent. Il veille à obtenir une participation égale entre les participants, sans que personne ne domine les échanges. Il sollicite aussi des pensées divergentes.

- **Chef de chantier** : il incite à l'action en proposant des activités qui invitent naturellement à avancer vers l'objectif en co-construisant une solution concrète plutôt que de lancer des discussions sans fin. Il s'assure aussi que le groupe prend les meilleures décisions possible et que chacun assume ses responsabilités.

- **Contorsionniste** : il sait être flexible et capable de s'adapter en temps réel car son déroulé d'atelier n'est pas rigide.

Méthodologie et conseils

Le facilitateur joue aussi un rôle de **modèle** pour le groupe. Le sourire, l'écoute et la bonne humeur sont donc des prérequis. À l'inverse, s'il intervient en dilettante, s'il est énervé, peu à l'écoute ou mal organisé, il transmet cette attitude au groupe et les résultats s'en ressentent.

Suite outil 1 →

Avant de vous lancer...

- ✓ **Les participants attendent que vous leur donniez le rythme et le ton de l'atelier. Un manque de dynamisme pourra être perçu comme une faible implication ou un manque de confiance.**