



GUIDE DE SURVIE AUX REUNIONS

40 techniques pour transformer vos réunions en moments fun et productifs

Table des matières

A propos des auteurs	6
L'histoire de ce livre	7
Avertissements, warning, attention, faites gaffe	9
A qui s'adresse ce livre ?	10
INTRODUCTION	11
16 ans c'est long	12
Ensemble nous sommes meilleurs que les experts	13
On est infiniment plus créatif en groupe	14
En groupe aucun problème ne nous résiste	15
Ne gâchons pas ce potentiel	16
QUELQUES GRANDS PRINCIPES	18
Co-construire pour éviter le syndrome du château de sable	19
La créativité pour tous	21
Mettre du visuel dans ses réunions	23
Jouer pour mieux travailler	25
CONSTITUEZ VOTRE TROUSSE A OUTILS	26
Le time boxing	27
Un, plusieurs, tous	28
Les super pouvoirs des post-it	29
Décoder le non verbal	31
La réunion déléguée	34
La mallette du facilitateur	36
AVANT DE VOUS LANCER	38
Gérer son stress	39
Ce que dit de vous la disposition de la salle	41

BIEN DEMARRER SA REUNION	43
Un sponsor qui mouille son maillot !	44
Faites comme quand vous invitez des amis à la maison	45
Affichez les règles du jeu	46
Brisez la glace	48
Apprendre à se connaître	49
Le web humain	59
Le réseau social en papier	51
Les présentations croisées	53
Présentation avec une image ou un objet	54
Le speed dating	55
Démarrer une session de créativité	56
Les énigmes du père Fouras	57
L'alphabet des concepts	58
LEGO créa	59
Jauger son public	60
Le Check in	61
La constellation	62
LES TYPES DE REUNIONS	63
Réunion d'information descendante, halte au powerpoint	64
Présenter l'information autrement : le mindmapping	65
Présenter l'information autrement : le Pecha Kucha	67
Recréer de l'interaction : le vernissage	68
Recréer de l'interaction : la réunion inversée	70
Recréer de l'interaction : le quizz	72
Recréer de l'interaction : le 4x3	73
Points de synchro	75
Le stand up	76
Le speed meeting	79

Analyser une situation ou partager une problématique	80
Le diagramme des affinités	81
Le futur idéal	83
Les valises et les ballons	85
Le SWOT	87
Innover, trouver des solutions	89
On continue, on arrête, on tente	91
Le jardin des idées	93
Tourne la table	95
Le jeu de la perfection	97
Le brainwritting	99
Le mindmapping	101
Les analogies	102
Construire un plan d'action	104
La projection	105
Dessine moi le chemin	107
Pour nous, pour eux, on s'en occupe	109
La fiche idée concept	111
Le fil des engagements	112
Prioriser, prendre des décisions•	114
Le dot voting	115
Le poker game	116
L'école des fans	119
La prise de décision par consentement	122
ET SI ON METTAIT TOUT CA EN MUSIQUE	124
La réunion de service	125
Réunion entre 2 équipes qui ont du mal à collaborer	126
Bilan d'étape dans un projet	127
Animation d'un CODIR	128

NE RATEZ PAS UNE OCCASION DE DEVENIR MEILLEUR	129
Le questionnaire à gomettes	130
Le ROTI	131
VOICI VENIR LE MOMENT DU COMPTE RENDU	132
Utilisez le mindmapping	133
Le compte rendu sur Youtube	136
Le compte rendu photo	137
Et si vous dessiniez ?	138
BIBLIOGRAPHIE	139
Les livres à acheter d'urgence	140
Des livres avec de très bonnes choses dedans	141
Les blogs à suivre impérativement	142
Les TEDx à voir et à revoir	143
REMERCIEMENTS	144

A propos des auteurs



Sacha LOPEZ

Hacker des organisations // explorateur du changement // blogueur // facilitateur // agilitateur

Après un passé trouble dans les arcanes du consulting, Sacha décide de se repentir et d'abandonner ses cravates Cerruti contre un bloc de post-it et quelques feutres de couleur. Ses années à travailler sur les processus sans même se préoccuper de l'humain l'ont convaincu d'une chose : il existe d'autres façons de travailler. Co-fondateur du cabinet de conseil WORKLAB, Sacha est également le co-créateur du blog www.lifeisaseriousgame.com

David LEMESLE

Hacker des organisations // explorateur du changement // blogueur // facilitateur // agilitateur
La légende prétend qu'il aurait été élevé par un machintosh 128k. Car c'est bien du monde de l'IT dont est originaire David. Après un passé d'activiste technophile il met à jour son logiciel pour passer en mode 2.0 et se passionne pour le collaboratif. Réseaux sociaux, blog, crowd sourcing... David apporte une nouvelle dimension à l'intelligence collective. Co-fondateur du cabinet de conseil WORKLAB, David est également le co-créateur du blog www.lifeisaseriousgame.com



Marc Bourguignon

Facilitateur graphique // explorateur de rêves // traducteur de cerveau

En langage cheyenne, Marc signifie "petit homme qui chevauche les crayons". C'est ce qui explique certainement sa prédisposition pour transformer n'importe quelle idée fumeuse en dessin réussi. Toutes les illustrations que vous retrouverez dans cet ouvrage sont de lui. En outre Marc est un twittos proluxe, alors si vous souhaitez retrouver ses dessins, c'est ici que ça se passe <https://twitter.com/100978marc>

L'histoire de ce livre

Ce livre est né d'un voyage. Voilà plusieurs années que nous sommes partis à l'exploration des nouvelles façons de travailler. Il faut bien avouer que des réunions de 3h sans compte rendu, des présentations de 74 slides ou des points d'équipe qui se terminent laborieusement par la décision de ne pas prendre de décision, ce n'est pas la meilleure façon de travailler. On sent bien de façon diffuse qu'il doit forcément y avoir d'autres moyens de faire. Alors nous sommes allés traîner du côté de l'agilité : pourquoi ces gens construisent des tours en spaghettis et réussissent leur projets mieux que les autres ? Nous sommes allés voir du côté de la créativité : pourquoi les créatifs ont-ils le droit de dessiner ou de faire du collage sous prétexte qu'ils ont un métier à part ? Nous sommes allés voir ce qui se passait du côté de la facilitation : comment ces gens réussissent à faire travailler un groupe et produisent en 2 jours un plan stratégique qui normalement demande 6 mois de délai. Car aujourd'hui de nombreux secteurs convergent vers des approches et des convictions partagées alors même qu'ils ne se fréquentent pas. Que ce soit l'agilité dans le domaine de l'IT, la facilitation dans le milieu associatif, le design thinking, l'évènementiel... tous s'accordent à penser que la co-construction, le jeu et le visuel sont des éléments essentiels pour tirer le meilleur d'un groupe. Alors nous avons pioché dans chaque univers le meilleur de ces approches. Nous avons testé, adapté, inventé pour construire ce recueil des meilleures pratiques. Nous avons voulu les vulgariser et les simplifier pour les rendre accessibles à tous. Parce qu'il n'y a pas de raison que seuls les ingénieurs en informatique puissent utiliser des pratiques issues de l'agilité. Et il n'y a pas de raison non plus que seuls les designers soient autorisés à utiliser des techniques de créativité. L'ambition est réellement de diffuser ces nouvelles façons de faire le plus largement possible.

Mais cette aventure n'aurait pas été possible sans notre blog, www.lifeisaseriousgame.com. En créant ce blog pour partager notre passion, à savoir le collaboratif et les nouvelles façons de travailler, nous nous sommes rendus compte de quelque chose d'étonnant. Nous n'étions pas seuls à être passionnés par le collaboratif. De plus en plus de personnes venant d'horizons extrêmement variés sont venus vers nous pour échanger et partager à leur tour leur expérience. Nous avons ainsi découvert de nombreuses pratiques et techniques que nous ne connaissions pas. Mais surtout nous avons découvert de nombreuses personnalités étonnantes et passionnantes. Finalement partager c'est certainement la meilleure façon de recevoir. Et puis nous avons testé, évalué et amélioré. Toutes les pratiques que nous proposons dans ce livre ont été testées en conditions réelles de nombreuses fois. Mais comme nous sommes d'une culture scientifique et qu'on ne peut pas se refaire, on aime bien les chiffres et les graphiques. Alors pendant toutes ces années nous avons fait évaluer ces techniques par les participants de nos ateliers. Nous n'allons pas rentrer dans le détail de l'évaluation qui nous a permis de construire cette boîte à outil que nous vous livrons aujourd'hui, mais arrêtons nous tout de même sur une des questions que nous avons posé systématiquement à l'issue des quelques 100 ateliers que nous avons menés sur près de 1000 personnes pour tester ces pratiques. La question est la suivante : « Jugez-vous le mode d'animation plus efficace que des formats classiques ? ». La réponse est sans appel. 89% des personnes interrogées nous disent oui. Car oui ces techniques sont plus efficaces que les formats classiques de réunions que nous avons tous subis. Rien n'est parfait, bien entendu et ce livre n'est pas un vaccin contre l'échec. Mais ce qui est sûr c'est qu'en utilisant ces techniques, vous irez vers du mieux.

Avertissements, warning, attention, faites gaffe

Dans ce livre vous ne trouverez pas de grandes généralités un peu creuses et péremptaires qui vous font autant avancer qu'un TGV un jour de grève. Vous savez ce genre d'assertions définitives et insipides pour lesquelles il est impossible de ne pas être d'accord mais qui pour autant n'apportent rien. Dans ce livre vous ne verrez donc nulle part écrit "pour réussir une réunion il faut la préparer" ou "il faut bien choisir ses participants pour s'assurer du succès". Bien sûr que ces points sont primordiaux mais la vraie question c'est "comment ?". Comment je prépare ma réunion alors que j'ai à peine le temps d'y participer ? Comment je fais en sorte que la réunion se passe bien sachant que je ne peux pas choisir les participants ?

Alors plutôt que de vous assommer avec des banalités dignes du discours d'une candidate le soir de l'élection de Miss France, on a préféré vous apporter des trucs concrets et pratiques voire un peu terre à terre pour justement gagner du temps quand vous préparez vos réunions ou bien réussir à embarquer tous les participants quels qu'ils soient.

Dans ce livre vous ne trouverez pas non plus de recettes de cuisine, mais bon là c'est moins étonnant quand même...

A qui s'adresse ce livre ?

- ① A tous ceux qui ont déjà eu l'impression que la réunion à laquelle ils participaient avait provoqué un trou dans le continuum espace temps et qu'elles avaient duré en réalité 2 ans.
- ① A tous ceux qui durant une réunion ont ressenti cette sensation étrange et diffuse d'avoir déjà vécu ce même moment.
- ① A tous ceux qui ont le sentiment que leurs réunions ressemblent plus à un salon de thé qu'à un lieu de travail productif.

Alors si vous êtes amenés à organiser des réunions ou à en vivre, ce livre est pour vous. Par réunion nous entendons un temps collectif qui peut servir à transmettre de l'information, prendre des décisions, construire un plan d'action ou encore faire émerger de nouvelles idées.

Ce livre a pour objectif de vous aider à survivre aux réunions du quotidien, celles qui durent entre 1h et 3h. Grâce à ce livre vous deviendrez un hacker de réunion. Quelqu'un qui, comme les pirates en informatique, n'accepte pas l'ordre établi. Quelqu'un qui ne se contente pas d'un « c'est comme ça depuis toujours ». Si c'est comme ça depuis toujours, alors il est certainement temps que ça change. Quelqu'un qui n'hésite pas à bousculer les choses et à remettre en question ce qui existe pour le rendre meilleur.

Pour autant, nous n'aborderons pas dans cet ouvrage les séminaires ou encore les workshops qui peuvent se dérouler sur une ou plusieurs journées.

INTRODUCTION

16 ans c'est long



16 ans¹, c'est le temps que passe en moyenne un cadre en réunion durant toute sa carrière. 16 ans à ergoter sur des points de détail, à planifier le prochain point préparatoire en vue d'une pré-validation préalable des sujets à traiter potentiellement. Bref : combien de temps perdu ! Car si 98 % des personnes interrogées estiment qu'elles sont nécessaires, les trois quarts considèrent aussi y perdre leur temps. 88% s'y sont déjà senti inutiles dont 77% plus d'une fois. Pire, près d'un cadre sur trois avoue s'être assoupi en réunion².

Mais ne nous méprenons pas. Nous ne faisons pas partie de ce groupuscule extrémiste anti-réunioniste qui prône l'interdiction pure et simple des réunions.

Ne confondons pas le symptôme et le mal. Travailler ensemble, se voir, allouer un temps pour l'échange direct et faire intervenir les différentes parties prenantes c'est indispensable. Travailler ensemble c'est bien la raison d'être d'une entreprise.

¹ Etude du cabinet Perfony, concernant les cadres sur une carrière de 40 ans

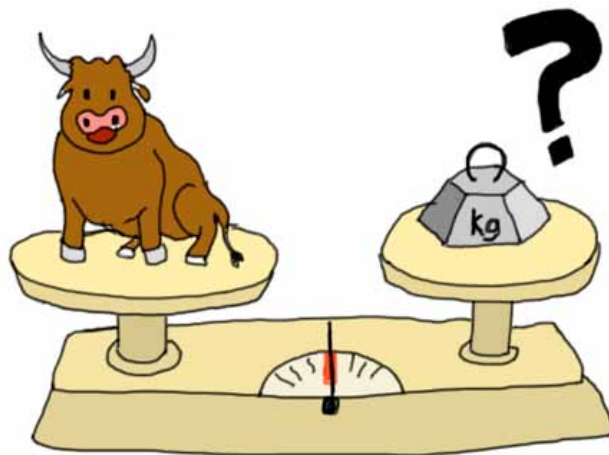
² Sondage réalisé par l'IFOP

Aujourd'hui les problématiques à traiter sont devenues si complexes qu'il est impossible de les aborder seul. On a presque systématiquement besoin de plusieurs expertises, de plusieurs points de vue. Nous sommes condamnés à travailler ensemble (et c'est pas si grave). Quoi de plus naturel alors que de se réunir pour réfléchir, construire et décider ensemble ? Finalement le problème n'est en fait pas tant la réunion en elle-même mais ce qu'on en fait.

Et pourtant...

Et pourtant prenons nous bien conscience du potentiel du collectif ? Un groupe, c'est une richesse. Chaque fois que nous réunissons des individus, nous avons en face de nous un formidable potentiel car ensemble nous sommes meilleurs que des experts et infiniment plus créatifs. Vous en doutez ?

Ensemble nous sommes meilleurs que les experts



Francis Galton¹ est un éminent statisticien un peu élitiste sur les bords qui a vécu à la fin du 19ème siècle. Comme beaucoup de ses contemporains, il doute du système démocratique et de la capacité du “peuple” à prendre des décisions pour l’avenir de la nation : c’est une affaire de spécialistes, pense-t-il.

Pour enfoncer le clou, il se livre à une petite expérience très simple. A l’occasion d’une foire agricole, un concours est organisé. Il consiste à estimer le poids d’un bœuf. Pour six sous, on peut acheter un ticket numéroté où l’on vient inscrire son nom, son adresse

¹ L’expérience de Francis Galton que l’on retrouve dans l’excellent livre de James Surowiecki La sagesse des foules

et son estimation.

En fin de journée la meilleure estimation est primée. Certain de tenir enfin la preuve irréfutable de la supériorité de l’expert sur le commun des mortels, il s’empresse de collecter les tickets à la fin du concours pour les comparer à l’estimation d’un boucher qui selon toute vraisemblance est expert en la matière. Bien entendu, prises individuellement les estimations des participants sont moins bonnes que celle de l’expert. Mais là où l’expérience dérape, c’est que lorsque l’on fait la moyenne de toutes les estimations, on arrive au poids exact du bœuf, une estimation bien meilleure que celle du boucher.

Voilà une expérience édifiante et plutôt contre intuitive. Nous avons tendance à penser que rien de bon ne peut sortir d’un groupe. Nous pensons souvent que les jugements d’un collectif sont forcément appauvris par la volonté de trouver un consensus à tout prix et que mieux vaut laisser décider les experts si l’on souhaite obtenir une décision pertinente et objective. Et bien c’est faux. Un groupe, qui travaille dans de bonnes conditions est bien plus pertinent qu’un expert.

Un groupe dans lequel on retrouvera toutes les parties prenantes dont des experts.

Car il ne faut pas non plus penser que l’éradication des experts est la solution à la plupart des problématiques. C’est le recours exclusif aux experts qui est dangereux. Le collectif libère tout son potentiel lorsqu’il est divers, lorsque les individus s’enrichissent de leurs différences.

On est infiniment plus créatif en groupe

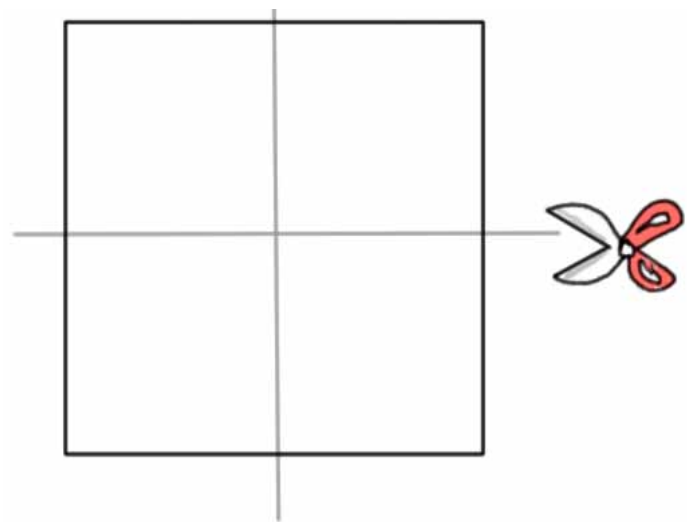
Laissez nous vous parler d'un exercice que nous proposons régulièrement en guise d'ice breaker dans nos réunions et qui n'est autre qu'un test permettant de déterminer son quotient d'intelligence créative¹. Il s'agit tout simplement de répondre à la question suivante : "combien existe-t-il de façons différentes de découper un carré en 4 parties de forme et de surface identiques". Votre quotient dépendra du nombre de réponses trouvées.

Dans un premier temps nous posons la question aux participants en leur demandant de réfléchir seul. Si tout va bien, ils trouvent 3, 4, voire 5 solutions s'ils sont vraiment très créatifs².

Puis nous leur proposons de collaborer, d'échanger sur les solutions qu'ils ont trouvées, de rebondir sur les propositions des autres participants pour en créer de nouvelles. Très rapidement et de façon systématique ils se rendent alors compte qu'il existe une infinité de solutions.

Et c'est là toute la puissance du groupe : confronter les points de vue, générer de nouvelles idées et élargir son champ des possibles. Ensemble nous sommes donc infiniment plus créatifs.

Cet exercice est une preuve flagrante de la capacité créative d'un groupe



¹ Test que l'on retrouve dans l'ouvrage de Jean-Louis Swiners et Jean-Michel Briet *L'intelligence créative : Au-delà du brainstorming, innover en équipe*

² Et vous vous en trouvez combien ?

En groupe aucun problème ne nous résiste



Nous avons parlé d'expertise et de créativité, mais qu'en est-il de la résolution de problème ? Car c'est bien souvent ce qu'on attend d'un groupe réuni, qu'il résolve un problème ? Vaut-il mieux faire appel à un collaborateur particulièrement brillant ou faire travailler un groupe ?

Pour mieux comprendre, parlons de l'expérience que Marvin Shaw réalisa en 1932. Il s'agit de mesurer la capacité d'un groupe à résoudre des problèmes. Il propose 3 problèmes à résoudre à des personnes isolées puis 3 autres problèmes de même difficulté à ces mêmes personnes réunies en groupe. Pour se faire une idée des problèmes proposés, en voici un :

Sur un côté de la rivière il y a 3 jolies femmes et leurs maris jaloux. Tous doivent se rendre sur l'autre rive avec

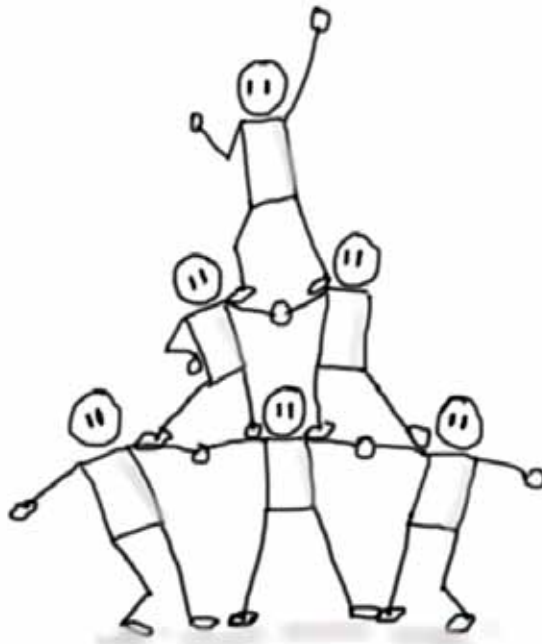
une barque qui ne peut transporter que 3 personnes. Seuls les hommes savent ramer mais aucun homme ne pourrait supporter que sa femme reste en présence d'un autre homme sans être lui même présent. Comment feront-ils pour traverser la rivière ?

Et les résultats sont sans appel. Individuellement seulement 7,9% des participants trouvent les bonnes réponses. Mais lorsqu'ils travaillent en groupe, 53% des solutions trouvées sont correctes.

Une fois encore, on se rend compte de la puissance du groupe y compris pour ce qui concerne la résolution de problème¹.

¹ Une expérience que l'on retrouve dans l'ouvrage d'Alain Blanchet et Alain Trognon, *La psychologie des groupes*, Armand Colin 2008

Ne gâchons pas ce potentiel



Chaque fois que nous réunissons des individus, nous sommes face à un collectif meilleur qu'un expert et infiniment créatif (vous ne verrez plus vos réunions de la même façon). Alors ne gâchons pas ce potentiel, sachons l'utiliser à sa juste valeur pour en tirer le meilleur et transformer ce moment en expérience riche et enthousiasmante.

Bien sûr ce n'est pas si simple. Comme tout ce qui est puissant, un groupe est difficile à piloter. Travailler en groupe peut s'avérer dangereux. Parlons par exemple du conformisme. Le conformisme, c'est se plier aux décisions du groupe même si elles vont à l'encontre de ce que l'on pense. C'est un phénomène qui appauvrit considérablement le travail d'un groupe en le privant de sa diversité et qui peut aboutir à des aberrations. Ce phénomène a été démontré par Salomon Asch grâce à une expérience devenue célèbre¹. Mais de quoi s'agit-il ? On montre à un groupe de 9 personnes un tableau avec 3 lignes verticales dont celle du milieu est un peu plus longue. Les 8 premiers participants (des complices de l'expérience) affirment qu'il n'y a pas de différence. Le dernier participant, recruté par petite annonce, se conforme à l'avis du groupe dans 37% des cas, alors même qu'il est évident que c'est faux. On retrouve ici aussi un des biais du travail en groupe, ce besoin irrésistible de se conformer à l'avis général et de ne pas se faire remarquer.

¹ Elle est disponible sur Youtube, ça vaut le détour : https://www.youtube.com/watch?v=7AyM2PH3_Qk

Mais il existe bien d'autres biais comme le groupthink ou effet Janis qui se rapprochent de ce que l'on appelle communément le consensus mou. Irving Janis, un psychologue américain qui a vécu dans les années 70 découvre un phénomène étrange. Alors même que son pays possède certainement les meilleurs services de renseignement et les meilleures élites de la planète, comment se fait-il que les responsables politiques et militaires puissent aboutir à des décisions de si mauvaise qualité ? Il pense notamment aux décisions prises durant l'invasion de la baie des cochons ou même l'attaque de Pearl Harbor. Attardons-nous sur ce dernier exemple. Il faut savoir que plusieurs semaines avant l'attaque du Japon, l'armée américaine avait identifié des avions et des sous-marins japonais à proximité des côtes américaines. Une information cruciale en temps de guerre mais qui n'est même pas remontée jusqu'à l'état major ! Pourquoi me direz-vous ? A cause du groupthink. Le groupthink c'est cette volonté de conserver à tout prix la cohésion du groupe et à éviter coûte que coûte les conflits. La cohésion d'un groupe est un élément essentiel pour garantir sa performance. Mais trop de cohésion nuit au groupe. Ici pour éviter de nuire à ce sentiment de cohésion, la classe politique et l'état major des armées américaines ont abouti à une décision terriblement médiocre. D'autres facteurs favorisent l'apparition du phénomène de groupthink comme l'isolement du groupe ou le stress.

Ce livre vous propose donc humblement de vous donner quelques clés pour mieux tirer parti des temps de travail collectif et pour rendre vos réunions plus performantes et plus ludiques tout en évitant les dangers que peut comporter le travail en groupe.



QUELQUES GRANDS PRINCIPES

Avant de partager avec vous nos outils et nos meilleures astuces, permettez-nous de vous parler de quelques unes de nos convictions. Il s'agit de vous expliquer pourquoi une réunion peut être un formidable moyen pour aborder la collaboration et le management de façon différente et quels sont les grands leviers que nous tentons d'actionner pour les rendre plus efficaces.

Co-construire pour éviter le syndrome du château de sable



N'avez vous jamais été victime du syndrome du château de sable ? Après des semaines de travail acharné, vous présentez votre dossier devant vos pairs ainsi qu'à votre responsable et là patatras. Chacun s'évertue à détricoter votre travail, à le remettre en question et à y introduire des aménagements qui le dénaturent définitivement. Un peu comme ces sales gosses qui s'empressaient de détruire votre château de sable dès que vous aviez le dos tourné à la plage. Quoi de plus naturel finalement ? Qui n'a jamais été traversé d'une pensée sadique en posant son regard sur un château de sable fraîchement achevé qui voit son concepteur s'éloigner pour rejoindre sa serviette ? Et bien dans le monde professionnel c'est pareil. Il est

tellement facile de détruire le travail des autres, de pointer les failles et les manques plus que les réussites. Car nous ne croyons sincèrement qu'à ce que nous avons nous même réalisé.

Ce genre d'épisode peut être profondément nocif pour notre moral. Pour peu que l'on ne fasse pas de différence entre ce que l'on produit et ce que l'on est, on va rapidement se sentir médiocre. Et que de temps perdu ! Combien faudra-t-il d'aller-retour pour aboutir à une version partagée du dossier ? Combien d'efforts de lobbying pour convaincre les différentes parties prenantes de la pertinence de la proposition ?

Imaginons maintenant qu'au lieu de préparer votre dossier seul durant des semaines vous ayez réalisé un travail collaboratif. Que vous ayez sollicité vos pairs et votre manager lors de réunions (appelons les « ateliers de travail ») pour réfléchir avec vous à la problématique et construire ensemble un livrable qui prend en compte leurs remarques. Des remarques qui deviennent alors un atout précieux pour rendre votre travail plus pertinent et plus robuste à l'épreuve de la critique. En impliquant les parties prenantes en amont dans votre travail, vous créez autant d'ambassadeurs de votre solution.

Des ambassadeurs qui seront alors capables de la défendre. Car ce sera un peu "leur" solution. Avoir une bonne idée seul a finalement assez peu d'intérêt comme le montre cette équation :

$$E = Q \times A^1$$

¹ Équation à retrouver sur le décidément très bon ouvrage de Jean-Louis Swiners et Jean-Michel Briet *L'intelligence créative : Au-delà du brainstorming, innover en équipe*

L'Efficacité d'une idée est égale à sa Qualité multipliée par l'Adhésion qu'elle remporte. En d'autres termes, aussi bonne que soit votre solution, si vous êtes le seul à la défendre, elle n'ira nulle part. Alors ne négligeons pas l'adhésion que peut remporter une idée. Et quel meilleur moyen pour créer l'adhésion que la co-construction !

Le travail en groupe fonctionne un peu comme une serre qui ferait mûrir les idées plus rapidement. En confrontant votre travail au regard des autres on avance plus vite. L'émulation qui peut se créer dans un groupe est un facteur accélérateur.

Bien sûr, on pourrait rétorquer que c'est là une approche luxueuse qui mobilise de nombreuses ressources là où le travail pourrait être réalisé seul. Travailler seul constitue rarement un gain de temps. La plupart des sujets à traiter aujourd'hui font intervenir de nombreuses expertises et plusieurs décideurs. Le temps de synchronisation nécessaire pour faire circuler l'information entre les acteurs impliqués est souvent bien supérieur à celui nécessaire pour mobiliser les parties prenantes à l'occasion d'un atelier collaboratif. Et je ne parle pas du temps lié à l'accompagnement du changement nécessaire lors de la mise en place d'une nouvelle solution. Un temps qui n'existe pas lorsque les acteurs ont été impliqués dès le départ dans la construction de cette solution. A l'heure où l'intelligence collective prend une place de plus en plus importante, savoir tirer le meilleur d'un groupe est sans doute une des clés de la réussite des organisations.

Mais attention, cette démarche doit être sincère. Il ne s'agit pas de solliciter d'autres acteurs dans l'espoir de

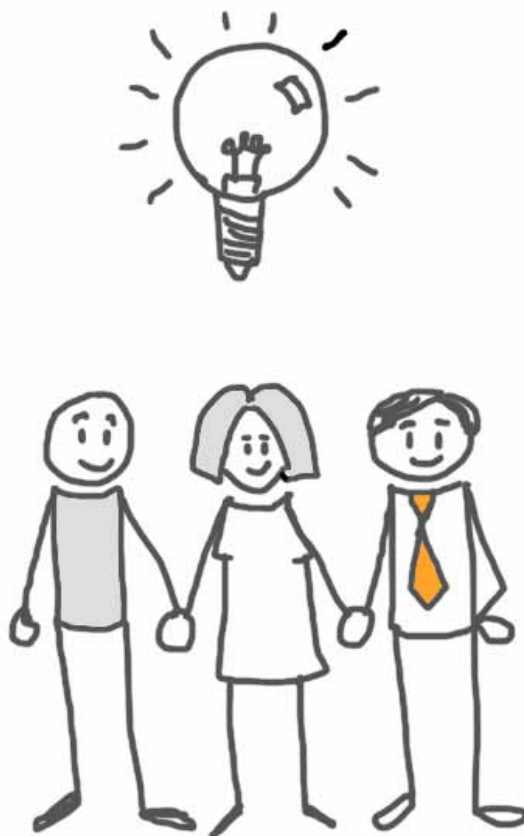
les manipuler et d'imposer votre point de vue. On ne provoque pas d'atelier collaboratif si l'on connaît déjà le résultat. Il faut faire preuve d'une véritable ouverture d'esprit et être prêt à accueillir les résultats même s'ils ne correspondent pas à ce que vous attendiez.

Demander l'avis à tout le monde pour mettre en avant un travail collaboratif alors que les dés sont déjà jetés ne mène pas très loin. Généralement ça ne marche qu'une fois et les effets pour la suite peuvent être dévastateurs car la confiance est alors rompue.

Vous l'aurez compris, cette approche collaborative s'applique en interne dans les entreprises mais de façon plus large avec les clients, car les ressorts sont les mêmes. Pourquoi passer un temps infini à imaginer un produit qui a de fortes chances de ne pas convenir à un client. Pourquoi s'épuiser dans des études à posteriori qui arrivent souvent trop tard. Pourquoi ne pas plutôt le co-construire avec votre client ? N'est-ce pas la façon la plus sûre de savoir exactement ce qu'il veut ? C'est là toute l'approche du design thinking¹ et de l'agilité qui placent le client au centre du processus de construction. Alors la prochaine fois que vous construirez un château de sable avec votre fils et que vous sentirez peser sur vous les regards malicieux d'enfants prêts à se jeter sur votre œuvre au moindre moment d'inattention, proposez leur de le construire avec vous et vous améliorerez ainsi significativement l'espérance de vie de votre construction.

¹ Pour plus de détail sur le design thinking vous pouvez vous référer au livre de Bella Martin et Bruce Hanington *100 méthodes de design* qui propose de nombreux outils simples et pragmatiques pour mettre en oeuvre une démarche de design thinking

La créativité pour tous



La créativité est aujourd'hui réservée à une certaine caste d'individus qui ont le droit d'être créatifs¹,

¹ Pour approfondir le sujet, nous vous conseillons de visionner le très bon TEDx de Cyril de Sousa Cardoso : https://www.youtube.com/watch?v=sxs_-KsUttY

mais exclusivement dans leur domaine : les gens du marketing, les designers... Ne vous avisez pas d'avoir des idées, surtout si vous n'êtes pas du marketing ! On vous fera rapidement comprendre que ce n'est pas votre métier et que vous n'avez qu'à vous mêler de vos affaires.

Quel dommage ! Pourquoi réserver la créativité aux gens du marketing ? Tout le monde peut être créatif et je dirais même plus : tout le monde doit être créatif ! Être créatif c'est inventer des solutions là où d'autres résolvent des problèmes. C'est s'extraire d'une problématique par le haut, en apportant plus de valeur. Et puis la créativité se nourrit de la diversité. Apporter un regard neuf et candide sur une situation c'est le meilleur moyen de trouver des solutions vraiment nouvelles. Les entreprises se privent d'une extraordinaire richesse en cantonnant la créativité au service marketing².

Mais j'entends d'ici la plainte universelle et sempiternelle que chacun sert avant de se lancer dans la recherche d'une idée originale : « oui mais moi je suis pas créatif ». Faux. Souvenez-vous tout d'abord que nous sommes infiniment plus créatifs en groupe. Et puis sachez que vous avez été créatifs. Vous avez même certainement été un génie de la pensée divergente à une époque. Vous l'ignoriez ?

² Ne vous méprenez pas, je n'ai rien contre le service marketing, ma femme est elle même une marketeuse émérite

Une étude a été menée sur 1500 enfants autour de la pensée divergente¹. Pour être précis, la pensée divergente c'est la capacité à formuler un grand nombre de réponses à une question, à l'envisager sous plusieurs aspects. C'est finalement la première étape d'une démarche de créativité. Une étape qui est essentielle et qui détermine notre capacité à être créatif. Mais revenons à notre étude. Il s'agissait de trouver un maximum de réponses à une question simple : combien d'usages pouvez vous faire d'un trombone ? Si vous dépassez un certain nombre de réponses, vous êtes alors considéré comme un génie de la pensée divergente. Ce test a été réalisé sur des enfants de maternelle, 98% ont été considérés comme des génies de la pensée divergente. En effectuant ce même test sur les mêmes enfants 5 ans plus tard le chiffre tombe dramatiquement à 30%. Mêmes enfants, même test lorsqu'ils sont âgés de 15 ans : 12%. Vous l'avez compris, la société ainsi que notre éducation tuent notre créativité. Plus nous grandissons et moins nous nous autorisons à diverger, à envisager les choses sous des angles qui nous paraissent absurdes. Et c'est pourtant ça être créatif. C'est s'autoriser à sortir du cadre pour imaginer des solutions inédites. Mais le message d'espoir de cette expérience c'est

que nous avons tous en nous cette capacité. Il suffit finalement de retrouver notre âme d'enfant.

¹ Cette histoire est tirée de la conférence TED magistrale de Sir Ken Robinson sur l'éducation : Le Paradigme de l'Éducation. Sans doute un des meilleurs TED que j'ai pu visionner : <http://youtu.be/0qAP6ZH-CT4>

Mettre du visuel dans ses réunions

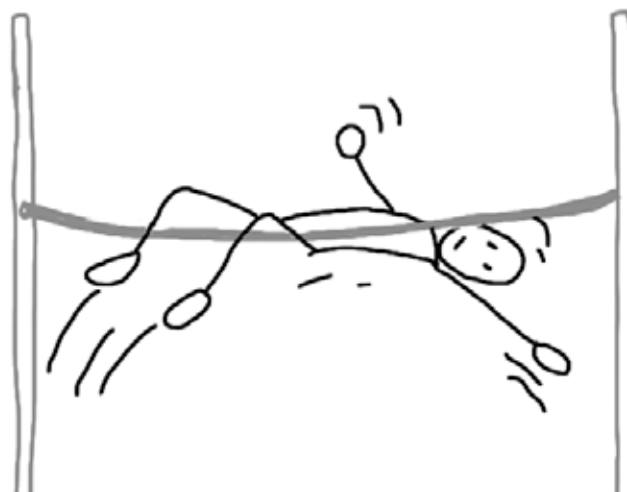
Nous sommes tous des penseurs visuels. Si je vous parle d'une plage aux Seychelles, je suis persuadé qu'apparaît instantanément une image de sable blanc baignée dans une eau bleu turquoise. Nous avons tous cette capacité à construire des représentations visuelles. Dans notre cerveau, il y a plus de neurones dédiés à la vue qu'à tous les autres sens réunis. Cette capacité à construire des images fonctionne même quand nous avons les yeux fermés, et même quand nous dormons !

D'ailleurs, les informations sont d'autant mieux mémorisées qu'on les rattache à une image. Transmettre de l'information grâce à du visuel c'est également un moyen de réduire le bruit et l'ambiguïté dans le message. Par exemple si je vous parle de performance, vous pourrez penser à la performance en entreprise, la performance artistique... En revanche si vous voyez l'image ci-contre, là il y a moins d'ambiguïté. On parle ici clairement de performance sportive

Utiliser un support visuel c'est diffuser la même information à tous les participants. Les agilistes appellent ça un radiateur d'informations.

Qui plus est, on fait travailler ainsi les 2 hémisphères de notre cerveau. L'hémisphère gauche, celui de la parole et du raisonnement mais également l'hémisphère droit

qui intervient lorsque l'on regarde une image ou lorsque que l'on fait appel à notre créativité. Nous avons donc tout intérêt à titiller les 2 hémisphères de notre cerveau si nous voulons en tirer le meilleur.



Cette représentation visuelle peut prendre plusieurs formes :

- ④ Utiliser des mindmaps¹ pour construire et conduire votre réunion : le mindmapping est une façon de représenter l'information en 2 dimensions de façon visuelle. Ce mode de représentation est plus naturel pour notre cerveau, facilite la mémorisation et permet de garder en permanence une vision d'ensemble.
- ④ Re-décorer les murs : utiliser du papier kraft pour représenter le résultat attendu de la réunion, utiliser des post-it ou tout simplement afficher des informations ou des images sur les murs. Tous ces moyens rendront vos réunions plus efficaces et plus vivantes.
- ④ Lancez vous dans la facilitation graphique² : et pourquoi ne pas utiliser le dessin pour faire passer vos messages ou faire réagir vos participants ? Utiliser le dessin c'est apporter un œil neuf sur les problématiques, synthétiser de façon différente et encourager la créativité.
- ④ Parlez avec des images : utiliser des images dans vos présentations ou distribuer des images

1 Pour plus d'information sur le mindmapping nous vous conseillons l'ouvrage Jean-Luc Delardrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mongin et Denis Rebaud : *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, Dunod 2004

2 Pour en savoir plus sur le sujet nous vous encourageons à vous renseigner sur le site de la communauté des facilitateurs graphiques : <http://www.fgcp.net/>

aux participants pour réagir autour d'une question facilite l'expression, libère la parole et favorise la mémorisation. Essayez, vous serez surpris du résultat.

Vous l'aurez donc compris, l'utilisation du visuel lors d'une réunion est un gage de réussite. Des études réalisées par la Wharton School of Business ont même démontré que grâce aux aides visuelles on réduit de 24% le temps des réunions et que 67% des participants trouvent les présentations convaincantes (contre 50% sans support visuel).

C'est ce que prônent déjà les approches telles que le lean³ depuis des années dans le contexte du management à travers le management visuel. Et ce qui est vrai pour le management l'est également pour la conduite de réunion. C'est le meilleur moyen pour s'assurer que tous les participants partagent la même vision et le même niveau d'information. Ainsi les échanges seront plus riches et les décisions plus pertinentes. Enfin c'est aussi une façon de marquer les esprits et de mieux mémoriser les résultats produits.

3 Le lean c'est l'approche créée par Toyota dans les années 70 qui s'appuie sur l'amélioration continue et la réduction des gaspillages.

Jouer pour mieux travailler

Nous sommes persuadés que jouer c'est le meilleur moyen de travailler. Ne vous inquiétez pas, nous ne sommes pas en train de vous encourager à multiplier les parties de Candy Crush saga durant les heures de réunion, nous parlons ici d'utiliser les ressorts du jeu pour atteindre un objectif tout ce qu'il y a de plus professionnel.

Le jeu est un outil unique et précieux car il est universel. Tout le monde a joué, que vous soyez paysan en Bretagne, sumo au Japon ou président des Etats Unis, nous nous sommes tous construits à travers le jeu, c'est quelque chose qui nous unit tous. Et c'est pourquoi le jeu est si central dans nos vies. Pour preuve, les résultats de la Française des Jeux : 11 milliards d'euros de mise par an, plus de 27 millions de joueurs. Ou encore ceux de l'industrie du jeu vidéo uniquement en France : 3 milliards d'euros de chiffre d'affaire, 23 millions de gamers. On retrouve le jeu un peu partout dans notre société, depuis les plateaux télé jusqu'aux réseaux sociaux en passant par les terrains de sport. Partout ? Pas vraiment. Il existe un village d'irréductibles dans lequel le jeu est persona non grata et que l'on appelle l'entreprise. Le jeu n'y serait pas considéré comme sérieux, il serait même contre-productif. Et pourtant, le jeu c'est l'esprit d'équipe, c'est s'oublier individuellement pour faire gagner ceux avec qui on joue. Le jeu c'est le plaisir, le plaisir qui crée l'engagement et la volonté d'aller toujours plus loin pour gagner. Le jeu c'est aussi la créativité car dans un contexte de jeu on ose tout et on peut donner libre court à son imagination sans avoir

peur de l'échec. Imaginez un instant que l'on puisse transposer tout ça dans le contexte professionnel. Que l'on replace le plaisir au cœur de nos métiers. Que l'on crée l'engagement par le jeu. Que l'on libère le potentiel créatif des équipes en jouant. Que l'on re-crée le sens du collectif en s'amusant. C'est possible. Et c'est déjà le cas dans les formations professionnelles. Cela fait bien longtemps que l'on a compris que le jeu était un outil pédagogique essentiel. Mais c'est aussi un outil au service d'objectifs opérationnels et c'est ce que nous essaierons de vous démontrer tout au long de cet ouvrage. Alors ne soyez pas offusqué si dans ce livre on vous propose de jouer aux cartes ou encore de dessiner, c'est strictement professionnel et vous verrez, le jeu en vaut la chandelle.





CONSTITUEZ VOTRE TROUSSE A OUTILS

Quel que soit le type de réunion que vous aurez à animer, quel que soit le contexte de vos travaux vous aurez besoin de ces outils. Il s'agit de se constituer une boîte avec les outils indispensables pour rendre une réunion plus efficace, pour faciliter les échanges et les prises de décision.

Le time boxing



Voilà un nom bien pompeux pour parler d'une chose simple : minuter les étapes et les interventions dans une réunion. C'est finalement une méthode simple qui permet d'être plus efficace, de maîtriser le perfectionnisme obsessionnel et d'améliorer la concentration des participants¹.

Connaissez vous la loi de Parkinson² ? "Un travail s'étend jusqu'à occuper tout le temps qui lui est imparti". Et c'est particulièrement vrai en ce qui concerne les réunions. Vous souvenez vous de beaucoup de réunions qui se terminent en avance ? Une réunion est régulièrement le théâtre d'interventions qui débordent ou de débats

¹ Mais c'est également une méthode qui permet d'améliorer son efficacité personnelle comme nous l'explique Sylvaine Pascual dans son très bon article L'efficacité professionnelle à la sauce tomate : <http://www.ithaquecoaching.com/articles/efficacite-professionnelle-tomate-6370.html>

² Voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Parkinson

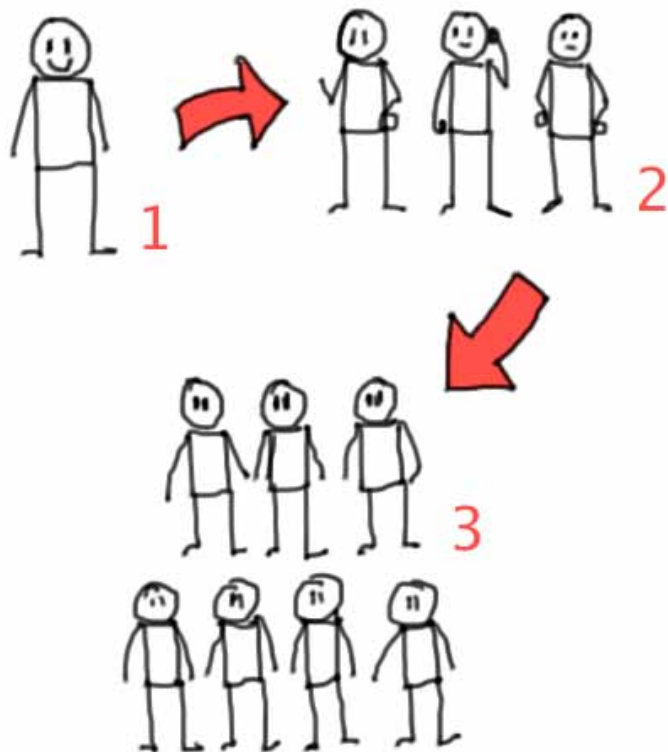
qui n'en finissent plus. Alors pour éradiquer ces dérives mettez en place du time boxing.

Très concrètement il s'agit de réduire au maximum le temps de vos réunions et de les découper en séquences courtes. Chaque séquence sera alors minutée en utilisant votre smartphone ou pourquoi pas le minuteur de votre cuisine qui jusqu'à présent était cantonné à contrôler la cuisson des pâtes (voilà un bel exemple de reconversion professionnelle). 5 minutes par participant pour se présenter, 10 minutes de réflexion individuelle, 40 minutes pour partager les idées, 10 minutes de conclusion... Vous donnez du rythme à votre réunion et chaque dépassement est systématiquement sanctionné par une sonnerie salvatrice. Il ne s'agit pas de jouer au maître d'école et d'instaurer une discipline de fer pour chacune de vos réunions, mais de positionner des repères temporels à l'intérieur de votre atelier pour aider l'ensemble des participants à ajuster au mieux leur intervention.

Qui plus est, on donne aux réunions un format plus soutenable. Rien ne sert de se mentir, nous ne sommes pas capables de nous concentrer sur un même sujet durant des heures. Le temps de concentration optimal est de 25 minutes si on en croit la méthode Pomodoro³. En découpant votre réunion en phases courtes, vous aidez vos participants à mieux se concentrer, à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'impliquer davantage. Et qui sait, vous finirez peut-être même vos réunions à l'heure.

³ Voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Technique_Pomodoro

Un, plusieurs, tous



Ne vous privez pas de la dynamique que génère le travail en équipe alors dès que vous le pouvez, proposez de faire travailler vos participants en sous groupe. Pour profiter au mieux de cette dynamique, la démarche est simple : un, plusieurs, tous.

① Un : toujours privilégier une phase initiale de réflexion individuelle pour démarrer un exercice collaboratif. Cela permet à chacun de rentrer dans le sujet et de structurer sa pensée.

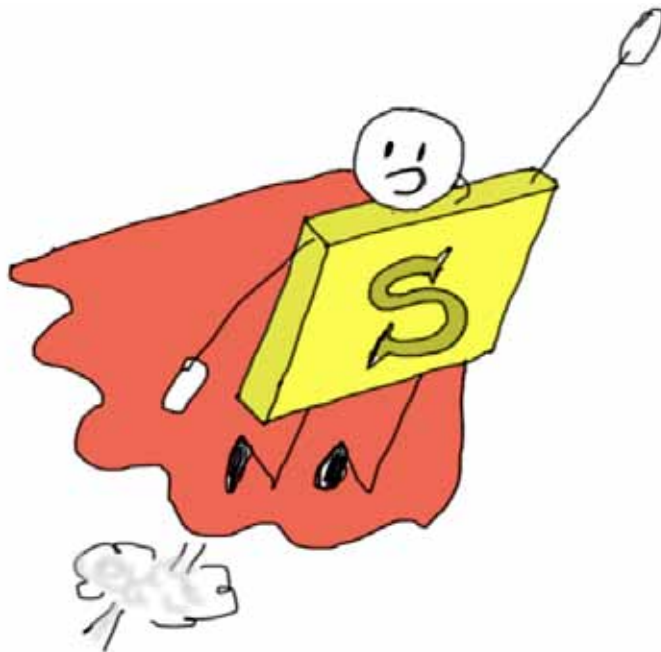
② Plusieurs : le travail en sous-groupe va ensuite favoriser les échanges, permettre de confronter les idées et d'enrichir la réflexion.

③ Tous : un rapporteur dans chaque sous-groupe partage enfin les résultats des réflexions avec l'ensemble du groupe.

Les groupes les plus efficaces se situent entre 5 et 10 participants¹. En dessous de 5 participants une personnalité peut facilement prendre le dessus et étouffer le groupe. Au delà de 10 participants des sous groupes ont tendance à se créer naturellement. L'optimum se situant entre 6 et 8 participants. Alors dès que le nombre de participants dépasse 10 personnes, n'hésitez pas constituer des sous-groupes pour proposer des pratiques de collaboration plus efficaces. Attention dans ce cas il faut penser à prévoir un temps de restitution durant lequel le rapporteur de chaque sous groupe fera la synthèse des travaux menés.

¹ D'après des études menées par Kurt Lewin et Jacob L. Moreno sur la dynamique des groupes.

Les super pouvoirs des post-it



Mais pourquoi s'obstiner à coller ces petits bouts de papier jaune dans toutes les situations ? Pourquoi s'acharner à les utiliser presque systématiquement lorsque que l'on doit travailler en groupe ? Serait-ce un complot fomenté par 3M qui pervertirait notre jugement au point de ne plus avoir aucune volonté propre ? Pas exactement (en tout cas pas que je sache). En fait le post-it est un outil incontournable quand on

veut travailler en groupe et ce pour de nombreuses raisons :

- ① Tout d'abord le format incite à la synthèse. Essayez d'écrire au feutre sur un post-it et vous comprendrez rapidement qu'il faut être concis.
- ① Utiliser des post-it c'est matérialiser des échanges qui seraient restés informels sinon.
- ① Grâce aux post-it, on évite un des biais du travail en groupe à savoir le conformisme. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le conformisme c'est se plier à l'avis du groupe pour ne pas avoir à sortir du rang et ce même si cet avis est contraire à ses convictions. Avec les post-it on permet à chacun d'assumer pleinement ses convictions. Les participants réfléchissent de façon individuelle en rédigeant des post-it puis partagent leurs réflexions en les présentant à l'ensemble du groupe. Impossible de passer sous silence une de ses idées ou de modifier son discours pour s'aligner sur l'opinion du groupe.
- ① Avec les post-it, chacun s'exprime en fonction de ses idées et pas en fonction de sa propension à monopoliser la parole. En proposant la règle « 1 post-it = 1 idée » on régule naturellement la parole et on privilégie les participants inspirés par rapport aux bavards.

- ⑪ Ca ne vous aura pas échappé, les post-it sont repositionnables. On peut alors simplement réorganiser ses idées et les faire évoluer.
- ⑪ Ils permettent également de réguler au mieux le temps de parole. Si vous accordez 5 minutes à chaque participant pour présenter ses idées et qu'au bout de 4 minutes, votre premier participant n'a pas fini d'expliquer son premier post-it, alors vous savez qu'il faut lui demander de faire preuve de plus de synthèse.
- ⑪ Enfin c'est un outil très visuel qui garantit que l'ensemble des participants partage le même niveau d'information. Et nous avons déjà vu à quel point le visuel est important dans une réunion.

Décoder le non verbal



Pour compléter notre boîte à outils, il nous semblait presque impensable de ne pas aborder la communication non verbale ! Mais pourquoi donc me direz vous ? Une réunion se déroule en présence d'individus et quelle que soit la typologie de la réunion, ces personnes communiqueront entre elles, par la parole bien évidemment mais pas que ! Et ça clairement, nous

avons tendance à l'occulter complètement.

Albert Mehrabian chercheur à l'Université de Californie (UCLA) en 1967, a montré grâce à deux études que le langage verbal, la parole donc, ne représentait que 7% dans la communication entre 2 personnes, alors que le langage du corps représentait lui 55% et le ton de la voix 38%.

Et oui, vous avez bien lu, 93% de la communication passe autrement que par les mots exprimés. Une fois cette donnée écrite, lue et partagée, vous comprenez bien qu'il y a fort à dire sur le sujet. Pour tous ceux qui organisent régulièrement des réunions d'informations, d'échanges, de résolutions de problèmes ou de créativité, être en capacité de décoder ces 93% ou plus précisément les 55% du langage du corps, s'avère être un outil plus qu'utile pour essayer d'interpréter ce que vous disent ou plutôt ce que souhaitent vous dire vos participants à travers les gestes les plus banals.

En réunion, une personne qui croise la jambe gauche par dessus son autre jambe pendant un court instant, avec sa main droite venant se poser sur son genou gauche, le tout accompagné d'un mouvement de tête allant de bas en haut peut n'avoir aucune signification particulière, tout dépend du contexte, de la fréquence d'exécution de cet ensemble de gestes, de la personne qui le réalise et des mots qui les accompagnent.

Autrement dit, décoder le non verbal n'est pas quelque chose d'évident au premier abord, cela demande en effet un minimum de connaissance théorique et surtout beaucoup de pratique.

L'objet, ici, n'est pas de faire de vous des experts de la communication non verbale, mais d'avoir tout simplement conscience de l'importance de cette compétence lorsque l'on est amené à animer régulièrement des groupes. Pourquoi se priver de la signification que les gestes véhiculent ?

Pour aller un cran plus loin, je vous invite fortement à vous procurer, le best seller de Joseph Messinger : "Ces gestes qui vous trahissent". Ici, nous allons juste vous donner une synthèse des gestes et attitudes qui vous permettront de vous initier au décodage des 7 expressions universelles¹ :

- ① la joie
- ① la surprise
- ① le dégoût
- ① la colère
- ① la tristesse
- ① la peur
- ① le mépris

Une nouvelle fois, ces gestes sont à remettre dans leur contexte pour que leurs interprétations prennent tout leur sens, donc attention aux raccourcis !

1 voir *Artful Persuasion* de Harry Mills



La réunion déléguée



Si vous avez un facilitateur dans votre réunion, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. En effet avoir une personne extérieure au débat qui répartit la parole, pousse les participants à prendre des décisions et réalise un débriefing en fin de réunion pour apporter du recul sur son déroulement, c'est non seulement confortable mais également terriblement efficace. Oui mais voilà, il n'est pas toujours évident de pouvoir se payer le luxe d'avoir un participant qui ne rentre pas dans le fond du sujet. Et puis facilitateur c'est un métier et c'est délicat de faire peser cette lourde responsabilité sur les frêles épaules d'un participant lambda. Et si vous allouer cette responsabilité à un manager ou à un directeur c'est encore pire. Difficile pour lui d'être réellement neutre et de ne pas influencer des personnes qui peuvent être sous sa responsabilité hiérarchique.

Le rôle de facilitateur est un rôle prenant qu'il est difficile de tenir lorsque l'on doit s'investir sur le fond du sujet traité. Mais on peut très bien répartir ses attributions à

différents participants pour éviter de mobiliser quelqu'un à plein temps.

C'est ce qu'on appelle des réunions déléguées. En début de séance, on va répartir les différents rôles qu'assume généralement un facilitateur à plusieurs personnes qui devront tenir ce rôle tout au long de la réunion. Voyons ça dans le détail :

① **Le gardien du temps** : c'est lui qui cadence la réunion et assure le time boxing.

- Ses outils :
 - # Le rappel à l'agenda qui sera affiché dans la salle et visible de tous.
 - # Un timer dont la sonnerie retentira dès que le délai réglementaire sera dépassé.
- Ses phrases favorites :
 - # Nous sommes à la moitié du temps réglementaire.
 - # 5 minutes avant la fin du temps réglementaire.
 - # Nous avons dépassé le temps alloué à cette tâche.

② **Le pousse décision** : un peu provocateur, il pousse le groupe à prendre des décisions. C'est le meilleur antidote au "y'a qu'à faut qu'on".

- Ses outils :
 - # le cas échéant, il pourra consigner les

actions sous forme d'une matrice
QQQCP¹ (qui, quoi, où, quand, comment,
pourquoi).

- Ses phrases favorites :
 - # Est-ce qu'on arrive à une décision ?
 - # Pourrait-on reformuler ce qui vient d'être dit en décision ?
 - # Si on laissait Bernard formuler sa proposition de décision ?
 - # Ce serait pas le moment de prendre une décision ?
 - # Attention on change de sujet sans avoir pris de décision !

⑩ **Le distributeur de parole** : il s'assure que chacun peu s'exprimer de façon équitable et que la communication dans le groupe est optimale. Il veille à ce que les échanges restent bienveillants et constructifs, pour ce faire il n'hésitera pas à s'appuyer sur les règles du jeu affichées dans la salle.

- Ses outils :
 - # La reformulation et l'écoute active pour s'assurer que tous les participants partagent la même vision des échanges.
 - # L'incitation à prendre la parole pour inviter les plus discrets à s'exprimer.
 - # Le rappel des règles du jeu pour

¹ Vous pouvez retrouver des fiches à télécharger ici : <http://lc.cx/Kxt>

réguler les plus bavards.

- # La reformulation et l'écoute active pour s'assurer que tous les participants partagent la même vision des échanges.
- # L'incitation à prendre la parole pour inviter les plus discrets à s'exprimer.
- # Le rappel des règles du jeu pour réguler les plus bavards.

⑪ **L'invité des 5 dernières minutes** : 5 minutes avant la fin de la réunion, il debriefe son déroulement sur la forme et apporte du feedback et des axes d'amélioration.

- Ses phrases favorites :
 - # Dans cette réunion j'ai apprécié...
 - # Cette réunion aurait été encore plus productive si...

⑫ **Le scribe** : c'est celui qui a la lourde tâche de retranscrire le contenu des échanges, c'est un peu la mémoire du groupe.

- Ses outils :
 - # Un outil de prise de note.
 - # Un outil de mindmapping².
 - # Un papier un crayon pour faire du scribing.

² voir le chapitre Mettre du visuel dans ses réunions

La mallette du facilitateur

Animer des réunions différentes ça demande un matériel peut-être un peu différent de celui que vous avez l'habitude d'utiliser. Dans la suite de l'ouvrage, pour chaque pratique nous vous indiquons le matériel nécessaire. Voyons dans le détail de quoi il s'agit.



Du brown paper : c'est le nom de code pour désigner le bon vieux papier kraft. On s'en sert comme support pour pouvoir coller les post-it ou autre images. Si besoin on pourra dessiner dessus pour constituer nos templates. Les rouleaux de brown paper sont pratiques car on peut utiliser la longueur que l'on désire. A la fin de la réunion on le roule et on peut le transporter pour le conserver et réaliser le compte rendu dans son bureau. Une dernière précision qui a son importance : sur le papier kraft il y a toujours un côté brillant et un côté mat, les post-it se collent toujours du côté brillant (à bon entendeur...).



Du scotch de tapissier : vous allez enfin pouvoir donner une seconde vie au rouleau de scotch qui traîne sur votre établi depuis que vous avez fini de repeindre vos fenêtres. Il vous servira principalement à positionner

le brown paper sur le mur de votre salle de réunion. L'avantage principal est qu'il se décolle facilement et ne laisse pas de traces. Accessoirement il pourra également vous servir à réaliser des traits qui seront forcément droits. Et si vous vous trompez vous pouvez toujours décoller le scotch pour recommencer. Enfin il peut faire office de badge à prénom improvisé.



Les post-it : pas la peine d'en rajouter, vous avez compris que nous sommes des inconditionnels. N'hésitez pas à en prendre de plusieurs couleurs, vous pourrez ainsi jouer sur le code couleur pour faire ressortir des informations.



La bombe de colle repositionnable : grâce à cette colle magique vous allez pouvoir transformer ce que vous voulez en post-it. Ce n'est rien d'autre que la colle que l'on retrouve au dos des post-it mais sous forme de bombe. Vous pouvez alors en appliquer sur des feuilles A4, sur des fiches ou sur n'importe quel autre support. Il se colle, se décolle et peut donc se réorganiser de la même façon qu'un post-it.



Des marqueurs : choisissez des marqueurs épais pour contraindre les participants à être synthétiques.



De la Patafix : pour positionner sur les murs n'importe quel support autre que du brown paper (règles du jeu, description de la cible à atteindre, images évocatrices...).



Des feuilles de paperboard : ces grandes feuilles sont bien pratiques lorsque l'on doit retranscrire les échanges durant la réunion. On peut également s'en servir de la même façon que du brown paper. Si vous écrivez sur plusieurs feuilles de paperboard, collez les sur les murs au fur et à mesure pour vous assurer qu'elles soient toujours toutes visibles des participants.



Des gommettes : ici aussi n'hésitez pas à en prendre de différentes couleurs, le code couleur pourra être utile pour représenter certaines informations.



AVANT DE VOUS LANCER

Avant de vous lancer et d'animer votre réunion voici quelques astuces à connaître pour vous aider et mettre toutes les chances de votre côté.

Gérer son stress

Ne stressez pas ! Voilà bien le genre de phrase qui ne va pas vous aider à ne pas stresser. Si vous avez le trac avant votre réunion, ce n'est pas si grave. « Le trac, cela vient avec le talent » disait si justement Sarah Bernard. Alors plutôt que de vous assommer de banalités sur le stress, nous vous proposons une technique plutôt iconoclaste mais scientifiquement prouvée.

Que font les animaux pour exprimer leur pouvoir ou leur domination ? Ils occupent l'espace, ils font en sorte de prendre le plus de place possible pour impressionner leur adversaire et démontrer ainsi leur puissance.

Pour les êtres humains ce n'est pas foncièrement différent. Lorsque l'on se sent en confiance, sûr de soi, nous aussi nous occupons l'espace.

Souvenez vous des caïds du lycée. Ils occupaient l'espace, écartaient les bras, posaient les pieds sur la table pour démontrer à tous qu'ils étaient les plus forts. Et ça fonctionne. Généralement les autres élèves adoptent alors une position de soumission, recroquevillés sur eux même, la tête baissée.



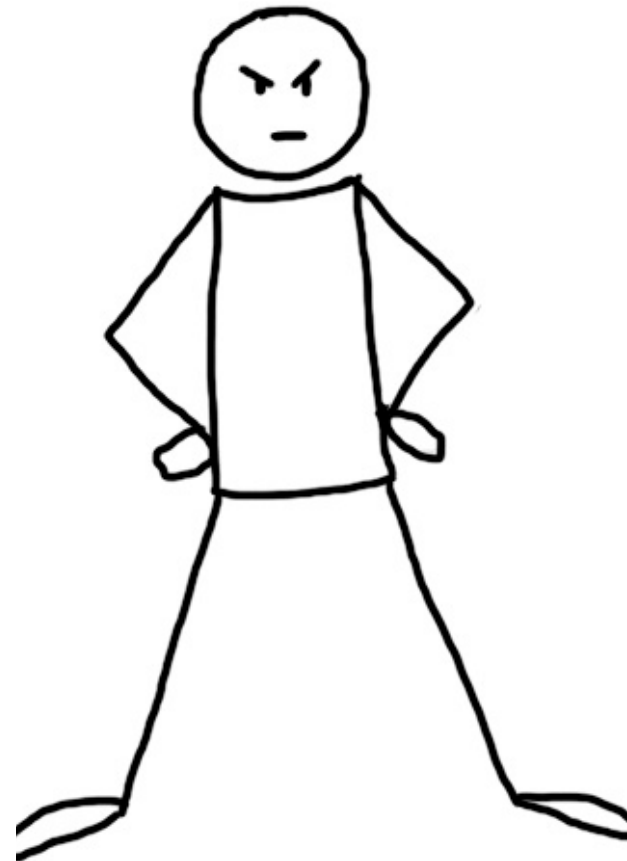
Photo sous licence CC par Ja Helena
<https://www.flickr.com/photos/77995592@N04/>

Mais ce qui est fascinant c'est que ça marche dans les 2 sens. Forcez vous à avoir une attitude dominatrice et vous deviendrez vous même dominateur. C'est physiologique, hormonal. Notre sentiment de domination ou de stress est principalement géré par 2 hormones :

- ① La testostérone, l'hormone de la domination, du sentiment de puissance et d'assurance.
- ② Le cortisol, l'hormone que l'on génère lorsque l'on se trouve dans une situation stressante.

Une expérience étonnante a été menée par la psychologue Amy Cuddy¹. Si vous adoptez une position de domination, comme par exemple la position qu'affichent fièrement Superman ou Wonder woman sur les pochettes de comics, pendant seulement 2 minutes, vous augmentez votre taux de testostérone de 20% alors que vous faites chuter votre taux de cortisol de 25%. Vous vous sentirez physiquement plus confiant et moins stressé.

Alors vous savez ce qu'il vous reste à faire. 2 minutes de position superman avant la réunion et vous serez gonflé à bloc.

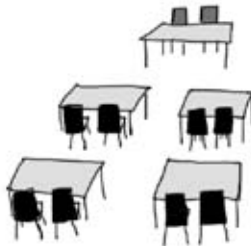


¹ Regardez la conférence TED qu'elle donne sur le sujet, c'est passionnant : http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are

Ce que dit de vous la disposition de la salle

Dis moi comment tu disposes ta salle de réunion et je te dirai qui tu es ! La disposition de votre salle en dit long sur la position de l'animateur par rapport aux participants. Avant même que la réunion ne débute, un certain nombre de messages sont induits par le positionnement des chaises et des tables. Alors si vous le pouvez, assurez vous avant le début de l'atelier que cette disposition vous convient.

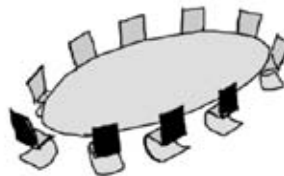
Seul contre tous



Le message est clair : c'est vous le patron, c'est vous qui détenez l'information. Difficile dans ces conditions de faire participer le groupe. On se retrouve un peu comme à l'école finalement, et comme à l'école il est plutôt facile de se cacher au fond pour s'assoupir gentiment.

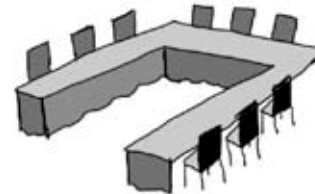
La table ronde

Tout le monde se voit, on peut prendre des notes. Pas vraiment adapté à l'information descendante.



C'est la configuration de la réunion de travail classique, tout le monde au même niveau, l'animateur ne sort pas du lot.

Les tables en U



Mi chemin entre la salle de classe et la table ronde, l'animateur peut se placer au centre pour délivrer des messages. Pour autant tous les participants se voient et peuvent échanger.

Et si on supprimait les tables ?

En voilà une bonne idée : pas de table, pas d'endroit pour poser son portable et regarder ses mails pendant la réunion. L'absence de table rend les participants plus actif et plus présents dans l'instant. Les échanges sont favorisés par la proximité.

Les réunions en marchant

C'est ce qu'on appelle le walk and talk. C'était le mode de réunion préféré de Steve Jobs et Mark Zuckerberg le pratique régulièrement aussi. C'est prouvé, marcher nous permet d'être plus créatif. Mais c'est aussi une façon de remettre tout le monde au même niveau. Il n'y a plus d'orateur debout qui aurait l'ascendant sur le groupe.

Et puis enfin c'est une question de santé publique. On passe plus de temps assis qu'à dormir et les conséquences sur notre santé ne sont pas neutres. Certains n'hésitent pas à comparer ces effets à la cigarette.

Bien entendu il faut limiter le nombre de participants et au delà de 6 ça devient compliqué. Il faut également adapter le déroulement de sa réunion. Si vous souhaitez par exemple que les participants prennent des notes, proposez une pause pour que chacun puisse retranscrire ce qu'il a retenu.

Alors essayez le walk and talk, c'est bon pour vos idées et pour votre santé.





BIEN DEMARRER SA REUNION

Une réunion c'est un peu comme une dissertation : le plus important c'est l'introduction et la conclusion. C'est dans les premiers instants que se joue bien souvent la réussite de votre atelier. Alors mettez toutes les chances de votre côté et ne négligez pas cette étape.

Un sponsor qui mouille son maillot !



Faites intervenir une guest star dans votre réunion pour lui donner une nouvelle dimension.

Dans le monde du football comme dans l'entreprise, plus on joue à haut niveau et plus le sponsor doit être puissant et apporter ses moyens financiers et

promotionnels à l'équipe. Pour une démarche d'atelier, vous devez adopter la même logique : plus votre atelier est à fort enjeu, plus il sera nécessaire d'avoir un sponsor clairement identifié et ayant suffisamment de poids pour assurer la continuité des idées/solutions/actions produites lors de votre atelier.

Ne négligez pas cette étape ! Nous en sommes convaincus : trouver le bon sponsor est un facteur clé de réussite de votre démarche d'atelier.

Idéalement, faites le intervenir en début de réunion pour partager les enjeux, apporter de la hauteur au sujet traité et rappeler l'importance de l'atelier. Puis faites le revenir en fin de réunion pour prendre connaissance des résultats obtenus. Il pourra alors donner également des perspectives sur la suite à donner aux travaux et aux résultats produits. Ne négligeons pas la motivation que peut constituer une telle présence. Les participants savent pourquoi ils travaillent et pour qui. Leurs travaux sont ainsi valorisés. Et puis si votre sponsor est bavard, vous pouvez utiliser le time boxing, ça marche aussi ici.

Faites comme quand vous invitez des amis à la maison

Quand vous recevez des gens chez vous, je ne doute pas que vous fassiez tout ce qui est nécessaire pour qu'à l'heure dite tout soit prêt : le salon est rangé, nettoyé, le repas cuit tranquillement, les bouteilles débouchées... Tout est fait pour que vos invités se sentent bien, qu'ils ne manquent de rien et que la soirée soit une réussite. Et bien quand vous organisez une réunion c'est un peu pareil finalement. Bon inutile de préparer le repas ou de proposer une bonne bouteille de vin mais l'état d'esprit est bien là. Vous êtes pour le temps de la réunion l'hôte de vos participants et vous êtes par conséquent garant que tout se passe bien : la salle est prête pour accueillir les protagonistes, si besoin vous avez prévu de l'eau, vous avez vérifié que la climatisation marche et que le matériel nécessaire est présent.



Affichez les règles du jeu



Avant de démarrer une réunion, il peut être intéressant de rappeler certaines règles. L'idée n'est pas de se transformer en maitresse d'école mais de s'assurer que la réunion débute sur de bonnes bases. Ce sont souvent des choses qui vont sans dire mais qui vont

mieux en le disant.

Affichez-les sur un mur pour qu'elles soient toujours visible des participants et lisez les en début de séance. Si un participant dérape durant la réunion vous pourrez vous y reporter pour le ramener dans le droit chemin. Les règles ne sont pas les mêmes selon le type de réunion que vous avez à organiser.

Règles du jeu pour une réunion de partage

On parle ici de toutes les réunions dans lesquelles vous avez à échanger, c'est à dire à peu près toutes les réunions sauf celles d'information descendante.

- ① On commence et on termine à l'heure
- ① Une conversation à la fois
- ① On respecte celui qui parle
- ① L'opinion de chacun compte

Règles du jeu pour une réunion de co-construction

A chaque fois que vous devez construire en groupe, qu'il s'agisse d'un plan d'action, d'une résolution de problème ou d'une prise de décision nous vous conseillons d'afficher ces règles.

- ① Une conversation plutôt qu'un argumentaire
- ① Une demande plutôt qu'une affirmation
- ① Comprendre plutôt que défendre
- ① Un dialogue plutôt qu'un débat

Règles du jeu pour un atelier de créativité : CQFD

Un exercice de créativité est un exercice à part. On doit passer par une phase de divergence dans laquelle il faut envisager le problème sous tous ses angles, ne s'interdire aucune éventualité pour ensuite converger vers les meilleures solutions. Il est donc particulièrement important dans ce contexte d'éviter les attitudes castratrices ou critiques qui pourraient nuire à la première phase de divergence. Dans ce genre de réunion, encore plus que pour les autres, ces règles du jeu sont primordiales.

① C comme Critique exclue

Ne critiquez jamais l'idée d'un autre et ne pratiquez pas non plus l'autocritique. Le cerveau doit être libre de toute censure pour que le brainstorming fonctionne.

② Q comme Quantité d'idées

Donnez toutes les idées qui vous passent par la tête, même si elles sont incomplètes. L'objectif est de produire un maximum d'idées, au milieu il en aura forcément des bonnes.

③ F comme Farfelues

Plus vos idées sont originales mieux ça marche, ne vous occupez pas à ce stade de la faisabilité. Les idées les plus folles peuvent avoir ensuite des applications très concrètes.

④ D comme démultiplication

Surtout rebondissez sur les idées des autres. C'est dans l'interaction entre les différentes personnes que vont apparaître les idées qui vous conduiront au succès.

Pour vous simplifier la vie, ces règles sont également disponibles en téléchargement :

<http://www.lifeisaseriousgame.com/atelier-de-creativite-regles-de-jeu/>

Brisez la glace



Ice breaker, brise glace, warm up, échauffement, on peut bien les appeler comme on veut mais avant de commencer une réunion de travail, comme avant une séance de sport, il s'agit de bien s'échauffer, sinon gare au claquage !

Mener une réunion en mode collaboratif ça n'est pas si simple. Chacun doit pouvoir s'exprimer, apporter sa contribution, construire avec les autres dans un climat positif propice à l'échange tout en laissant de côté ses problèmes personnels.

La vocation première d'un ice breaker est d'initier les interactions entre les participants. On a remarqué que chaque participant doit prendre la parole au moins une fois en début de séance sinon il risque de se croire implicitement autorisé à ne pas intervenir¹. C'est aussi une occasion de positionner la séance de travail sur de bons rails.

Cela étant dit ils peuvent aussi servir à beaucoup d'autres choses, tout dépend du contexte de votre réunion.

¹ Un des nombreux enseignements du livre *Agile Retrospectives - Making Good Teams Great* de Esther Derby, Diana Larsen et Ken Schwaber

Apprendre à se connaître

Dans le cas où les participants ne se connaissent pas ou peu, il faut à minima se présenter voire aller un cran plus loin en exprimant des choses plus personnelles. Se dévoiler c'est une façon de capter l'attention et de se recentrer sur l'instant présent. C'est aussi une façon de créer du lien. La cohésion d'un groupe est un des facteurs principaux de sa réussite (même si comme nous l'avons vu, trop de cohésion peut être dangereux).



Le web humain



de 5 à 10
participants



1 minute par
participant



1 pelote de ficelle

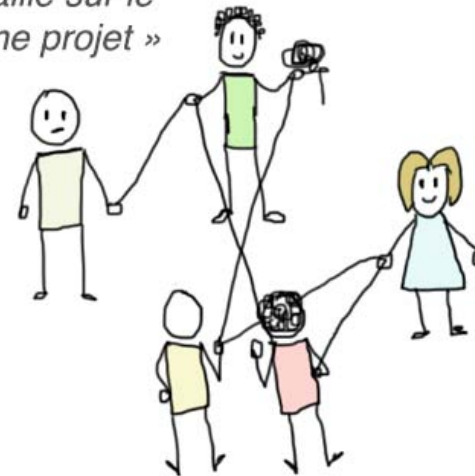
Placez les participants en cercle et prenez une pelote de ficelle. A tour de rôle, chacun va se présenter puis transmettre la pelote à la personne de son choix tout en gardant le bout de la ficelle. Il explique alors le lien qui l'unit à la personne qu'il a choisi. Il peut s'agir d'un lien professionnel ou extra-professionnel. Le participant avec la pelote dans les mains recommence l'opération. On continue jusqu'à ce que tous les participants soient reliés entre eux avec la ficelle.

Cette technique ne fonctionne que si les participants ont des liens, même indirects, les uns avec les autres. En l'occurrence, il est très intéressant pour les collaborateurs d'une même société qui ne se connaissent pas tous mais qui ont pour certains déjà

eu l'occasion d'échanger ensemble. En revanche, il n'est pas indiqué dans un contexte de formation où les participants ne se sont jamais vus.

Le message à transmettre en fin d'exercice est intéressant : nous sommes tous liés directement ou indirectement les uns aux autres.

*« je m'appelle David, je suis lié à Sacha
car nous avons
travaillé sur le
même projet »*



Le réseau social en papier



de 5 à 10 participants



5 minutes de réflexion individuelle + 5 minutes par participant pour se présenter



fiches vierges, feutres, brown paper et colle

Au préalable vous devrez disposer de fiches profils pré-imprimées pour chaque participant.

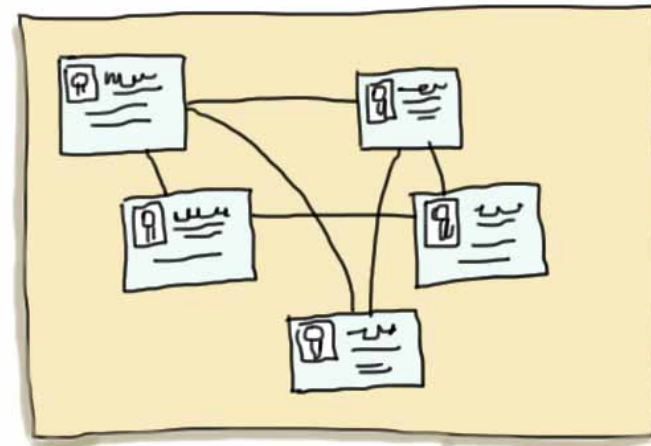


1. Demandez à chacun de renseigner la sienne.

2. A tour de rôle, les participants viennent la coller sur un grand brown paper positionné sur un mur en explicitant le contenu de sa fiche.



3. Lorsque tous les participants ont collé leurs fiches, demandez leur de dessiner des traits entre leur profil et les profils des personnes avec qui ils ont des liens (professionnels ou personnels). Sur chaque lien on pourra indiquer sa nature (collaboration sur un projet, membre d'une même équipe...) ou utiliser des codes couleur.



La fiche profil pourra prendre plusieurs formes et s'inspirer des différents types de réseaux sociaux. Les participants choisissent alors le réseau social grâce auquel ils vont se présenter :

- ① Twitter : proposez une fiche de taille réduite sur laquelle on devra écrire au feutre et donc être synthétique (souvenez vous twitter c'est 140 caractères maximum).
- ② Facebook : on indiquera le nom, prénom, profession, hobbies, la dernière publication.
- ③ Instagram : les participants se présentent à travers une image.

A l'issu de l'exercice, on visualise alors la richesse des liens et des interactions entre les participants. Comme pour la pratique du web humain, il doit exister un minimum de liens entre les participants du groupe pour que l'exercice fonctionne.

En l'occurrence, il est très intéressant pour les collaborateurs d'une même société qui ne se connaissent pas tous mais qui ont pour certain déjà eu l'occasion d'échanger ensemble. En revanche, il n'est pas indiqué dans un contexte de formation où les participants ne se sont jamais vus.

Le message à transmettre en fin d'exercice est intéressant : nous sommes tous liés directement ou indirectement les uns aux autres.

Des modèles de fiches vierges prêtes à imprimer sont à télécharger ici : <http://lc.cx/zFK>



The image shows a hand-drawn social media profile for Sacha LOPEZ. It is divided into two main sections: a Twitter-style header and a Facebook-style profile box.

Twitter-style header:

- Profile picture: A simple line drawing of a man with glasses and a beard.
- Name: Sacha LOPEZ
- Hashtags: #facilitateur, #blogueur, #artisan du changement

Facebook-style profile box:

- Profile picture: The same line drawing of a man with glasses and a beard.
- Facebook logo: A small blue 'f' icon.
- Form fields:
 - Nom : LOPEZ
 - Prénom : Sacha
 - Travail : facilitateur
 - Etudes : Ingenieur
 - Ville : Nantes

Dernière publication :

Le livre guide de survie aux réunions !

Les présentations croisées



de 2 à 20 participants



5 minutes pour échanger en binôme + 5 minutes de présentation par binôme



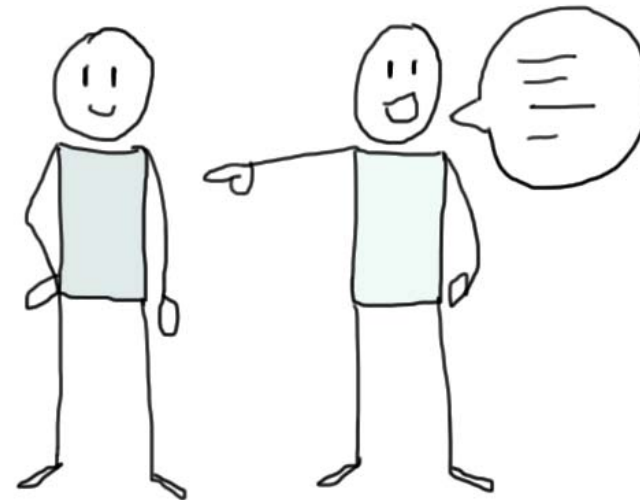
pas de matériel particulier

Un grand classique dans la famille des icebreaker et qui a fait ses preuves.

On répartit l'ensemble des participants en binômes. Pendant 5 minutes le binôme va échanger pour apprendre à se connaître. Après ce temps d'échange, chacun va présenter son coéquipier à l'ensemble du groupe.

C'est une bonne entrée en matière pour des groupes qui ne se connaissent pas du tout. C'est aussi un

excellent moyen de faire connaissance et de favoriser la mémorisation des différents participants. Et puis c'est un excellent exercice de pitching : réussir à se présenter en 2'30 ce n'est pas si simple.



Présentation avec une image ou un objet



autant qu'on
veut



5 minutes de
réflexion individuelle
+ 3 minutes de
présentation par
personne



bibliothèque d'images

Au démarrage de la réunion, chaque participant va choisir une image parmi une bibliothèque d'images proposée¹. Il se présente alors à travers cette image en expliquant pourquoi cette image lui correspond ou correspond à son état d'esprit du moment. Utiliser des images pour s'exprimer permet de libérer la parole et d'apporter un éclairage différent².

On pourra également utiliser un objet évocateur. Il faut dans ce cas au préalable demander à chaque participant de venir avec un objet lui correspondant. Les participants expliquent alors pourquoi ils ont choisi cet objet pour se présenter. Le choix de l'objet ou de l'image peut également être lié au sujet traité lors de

¹ On pourra utiliser le jeu de carte DIXIT pour constituer sa bibliothèque d'images

² Cette technique s'appuie sur une pratique inventée par l'excellentissime Alexandre Boutin que l'on retrouve sur son blog :

<http://www.agilex.fr/2013/04/retrospective-dixit/>

la réunion. Il s'agit alors de partager avec le groupe en quoi l'objet ou l'image représente la problématique ou le sujet traité du point de vue du participant.

Se présenter en utilisant un objet ou une image c'est une façon d'aller sur un plan émotionnel. Cette approche est particulièrement utile lorsque l'on travaille avec un groupe qui a des difficultés pour exprimer son ressenti.



Le speed dating



autant qu'on
veut



4 minutes par par-
ticipant



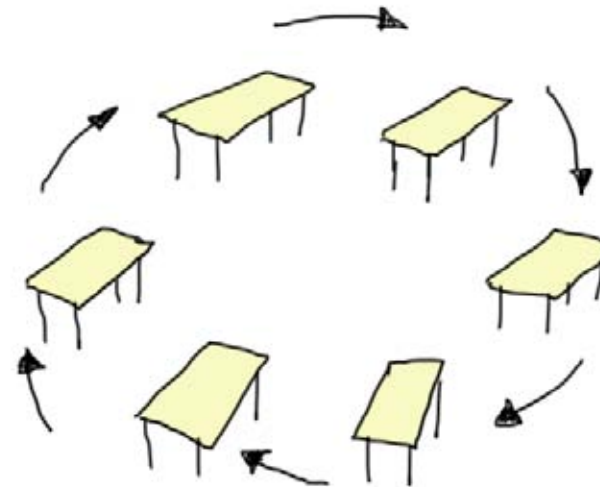
autant de chaises
que de participants,
une table pour deux
participants

Non, le speed dating n'est pas réservé aux rencontres amoureuses, c'est aussi un formidable moyen d'apprendre à se connaître et à donner du rythme à vos réunions.

Organiser votre salle de sorte à ce que les participants puissent être assis face à face. Une fois installé chaque "couple" a 8 minutes pour apprendre à se connaître à tour de rôle. Chacun va alors se présenter durant 4 minutes puis on inverse les rôles. Le time boxing pour ce genre d'exercice est primordial. Utilisez un ustensile sonore (un sifflet par exemple) pour signifier les changements de rôles au bout de 4 minutes puis les changements de partenaire au bout de 8 minutes.

Veillez à ne pas être trop nombreux car sinon l'exercice peut s'avérer fastidieux pour les participants qui devront répéter x fois le même discours.

Avec le speed dating on privilégie le contact direct et l'interaction ce qui rend les échanges plus riches.



Démarrer une session de créativité

Être créatif ça demande un certain état d'esprit. Il faut s'extraire du mode de pensée purement cartésien et rationnel qui constitue la norme dans la plupart des organisations aujourd'hui. Il faut penser différemment et ne pas hésiter à faire des propositions iconoclastes. Nous en sommes persuadés, la créativité c'est l'affaire de tous. Mais pas si simple d'exprimer tout son potentiel de créativité quand on a passé sa matinée sur un fichier Excel. Pour y parvenir, voici quelques échauffements qui vont vous aider à passer en mode créatif.



Les énigmes du père Fouras



de 1 à 20
personnes



entre 10 et 20
minutes



1 paperboard pour
l'énigme des points

Une énigme c'est un bon moyen pour s'échauffer le cerveau et générer des interactions entre les participants. Proposez votre énigme et laissez les membres du groupe vous poser des questions. Pour trouver la solution ils devront forcément penser différemment.

En voici quelques unes qui devraient bien faire chauffer les neurones de vos participants :

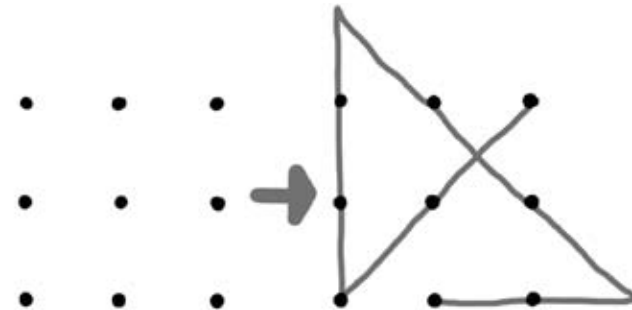
« Un homme rentre dans un bar, il commande un verre d'eau. Le barman le regarde, sort un pistolet et lui pointe sur la tempe. L'homme s'en va. Que s'est-il passé ? »¹

« Un homme habite au 15ème étage d'un immeuble. Tous les jours pour aller travailler, il prend l'ascenseur et descend au rez de chaussé. A la fin de la journée, lorsqu'il veut rentrer chez lui il prend l'ascenseur jusqu'au 11ème étage et monte les 4 étages restant à

¹ Cet homme a le hoquet. Le barman lui a fait peur avec son pistolet ce qui lui a fait passer son hoquet.

pied, sauf quand il pleut. Pourquoi ? »²

Voici une dernière énigme visuelle qui obligera vos participants à sortir du cadre. Dessinez sur un paperboard visible de tous 9 points disposés de la manière suivante :



Puis posez la question suivante : Comment relier ces neuf points en traçant quatre segments de droite sans lever la main ? Pour trouver la solution il faut littéralement sortir du cadre.

² Finalement non, pour celle là je ne vais pas vous donner la réponse tient.

L'alphabet des concepts



de 4 à 20
participants



5 minutes
de réflexion
individuelle puis
1 minute par
participant



des feuilles sur
lesquelles sont écrites
les lettres de l'alphabet
(HI, JK, WXYZ sont
regroupées)

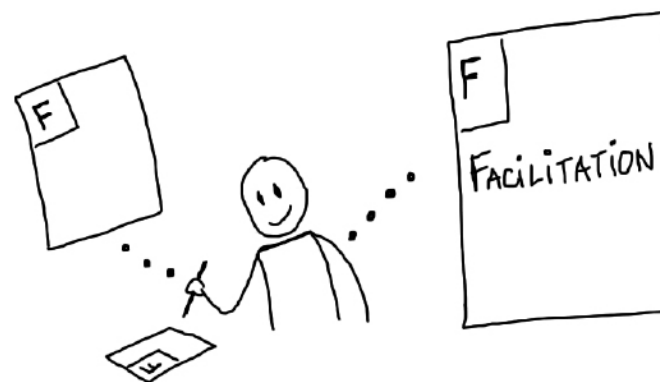
1. Vous distribuez à tous les participants une feuille marquée d'une lettre¹.
 2. Laissez ensuite 5 minutes de réflexion pour que chaque participant écrive sur sa feuille un mot commençant par la lettre qui y est inscrite. Ce mot doit être en lien avec le sujet de la réunion.
 3. A tour de rôle, chacun va présenter son mot au groupe.
- En guise de compte rendu, on pourra créer un nuage de mots à l'aide d'un des nombreux outils en ligne

¹ On retrouve cette technique dans l'ouvrage *La Boîte à outils de la créativité* Dunod 2011.

disponibles². Ce formalisme esthétique et synthétique donnera un bon aperçu de l'état d'esprit des participants au commencement de votre réunion.

Cette pratique permet de connecter les participants avec le sujet en leur proposant un premier exercice de créativité.

Vous pouvez télécharger des templates de fiches ici : <http://lc.cx/zta>



² Nous pourrions citer www.wordle.net ou encore www.tagxedo.com

LEGO créa

de 4 à 20
participants



1 minute pour
chaque exercice
soit 5 minutes en
tout



des LEGO

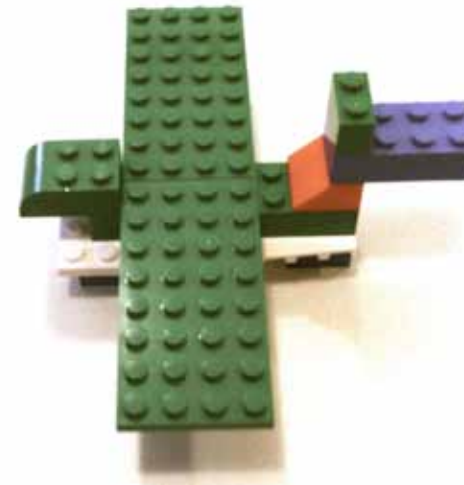
Les participants doivent être positionnés autour d'une table au centre de laquelle vous avez disposé des LEGO.

Donnez-leur alors 1 minute pour construire un animal sachant qu'ils ne doivent pas communiquer, que chaque participant doit ajouter à tour de rôle une pièce et qu'à l'issue de l'exercice chacun doit à minima avoir positionné une pièce.

On renouvelle l'exercice avec la construction d'un objet, d'un insecte, d'un monument, d'un légume.

On éprouve ici le principe de la créativité, car l'on doit

obligatoirement rebondir sur les idées des autres. Il est impossible de les remettre en question. On pratique avec les LEGO le "oui et". Un bon exercice pour se positionner dans de bonnes dispositions avant de démarrer une session de créativité.



Jauger son public

Démarrer avec un ice breaker c'est aussi l'occasion de mieux connaître vos participants. Avant de commencer votre réunion il peut être intéressant de connaître leur état d'esprit ou encore quel est leur niveau de connaissance sur le sujet à traiter.



Le Check in



de 4 à 20
participants



30 secondes par
participant



aucun matériel
nécessaire

A tour de rôle chaque participant va exprimer son état d'esprit du moment en utilisant un adjectif. Le check in¹ peut également constituer une bonne occasion de se présenter si les participants ne se connaissent pas déjà. Vous pouvez par exemple proposer aux participants de donner leur prénom, leur nom, un adjectif décrivant leur état d'esprit et leur ville d'origine.

Le meilleur moyen de bien faire comprendre ce que vous attendez des participants et le niveau de détail de la présentation est encore de commencer par vous présenter vous même. Les participants suivants s'aligneront sur votre présentation.

C'est un bon moyen de connaître l'humeur de chacun et de vous adapter en fonction. C'est aussi une technique simple et rapide pour se recentrer sur la réunion et de

s'assurer que chacun a pris la parole au moins une fois avant de débiter les travaux ce qui comme nous l'avons déjà évoqué favorise l'engagement.



*Sacha Lopez,
je suis un Nantais
impatient de travailler
avec vous*

¹ Voir le livre de Jim McCarthy et Michele McCarthy, *Software for Your Head: Core Protocols for Creating and Maintaining Shared Vision*, Addison Wesley 2001

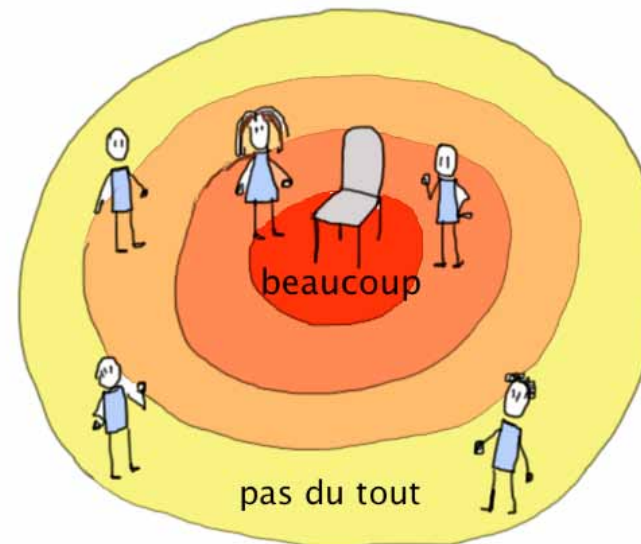
La constellationde 4 à 20
participants

5 minutes



une chaise

Poser une série de questions à votre auditoire pour mieux le connaître. Chaque participant doit y répondre en se positionnant physiquement à une certaine distance d'un mur. Par exemple si vous posez la question : « aimez-vous le chocolat ? » Les personnes positionnées le nez au mur seront des inconditionnels du chocolat. Les personnes positionnées à l'autre bout de la pièce seront celles qui détestent le chocolat. Vous pouvez faire le même exercice en vous positionnant par rapport à une chaise au milieu de la pièce. C'est un moyen simple, rapide et visuel de mieux connaître le groupe et de le mettre en mouvement.

AIMEZ VOUS LE CHOCOLAT ?



LES TYPES DE REUNIONS

Voyons maintenant pour les différents types de réunions quelles pratiques vont vous permettre de les rendre plus efficaces et plus fun.

Réunion d'information descendante, halte au powerpoint

Dans le palmarès des moments les plus pénibles de votre vie, généralement la présentation magistrale de votre responsable occupe une place de choix entre la séance chez le dentiste et le concert de M. Pokora. Quand on sait que notre capacité moyenne de concentration est de 25 minutes, imaginez la quantité d'informations perdues dans un discours terne et monotone de 2 heures.

Et pourtant la circulation de l'information est un enjeu majeur dans les entreprises et il faut bien admettre qu'elle circule souvent du haut vers le bas.

Dans ce royaume de l'ennui et de la monotonie, le powerpoint tient une place de choix. Ce bon vieux ppt n'a pas vraiment le vent en poupe en ce moment. Et pourtant, powerpoint c'est un outil puissant. C'est en projetant un powerpoint qu'Al Gore a sensibilisé le monde entier au réchauffement climatique¹. Mais, c'est aussi powerpoint qui serait responsable du crash de la navette Columbia (en partie en tout cas). C'est en effet sur la base de rapport powerpoint trop simplificateurs que la NASA aurait sous-estimé certains risques ce qui a abouti à la catastrophe que l'on connaît.

Comme tous les outils puissants on peut s'en servir pour faire le meilleur mais aussi le pire. Toujours est-il qu'à force de s'imposer dans toutes les réunions, nous développons une réaction naturelle de rejet. Car il a des limites. Construire toute sa pensée avec des bullets points c'est quand même un peu restrictif. On a toujours tendance à penser que le dernier point est moins important que les autres. Et puis, je vous mets au défi de vous rappeler slide 45 quel était le sujet de la slide 7 ? Cette structure très séquentielle de l'information ne nous aide pas à garder une vision d'ensemble.

Enfin, powerpoint nous pousse à confondre support de présentation et document de référence. Les 2 sont souvent noyés dans le même fichier. Résultat : le support de présentation comporte trop de texte. L'orateur passe son temps à dire ce qui est écrit et les participants à lire ce qui est projeté. Si le support et l'orateur nous délivre le même message, il y en a forcément un des deux qui ne sert à rien. Mais ce même support ne constitue pas pour autant un vrai document de référence car il est trop synthétique et truffé de bullets points expéditifs qui n'ont plus de sens sortis de leur contexte.

Alors comment faire ? Comment redonner de la hauteur à ses présentations, les rendre plus dynamiques et plus interactives ?



¹ Je vous encourage à visionner si vous ne l'avez pas encore fait le film « Une vérité qui dérange », c'est assez convaincant.

Réunion
d'information
descendante

Points de
synchro

Analyser une
situation

Innover,
trouver des
solutions

Construire un
plan d'action

Prioriser,
prendre des
décisions

Présenter l'information autrement : le mindmapping



pas de
limite de
participants



moins de 25
minutes pour
garder les
participants
concentrés



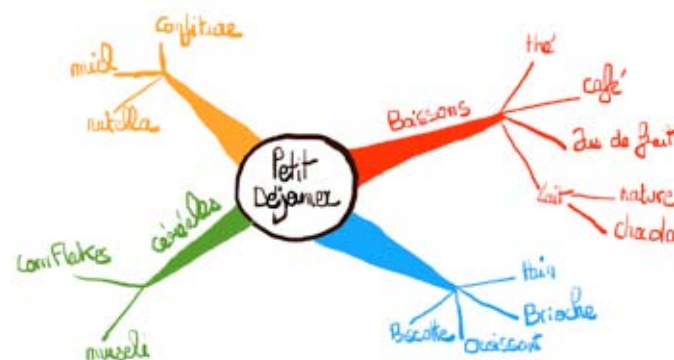
un support physique
(paperboard ou brown
paper) ou un outil
informatique

Concept pensé par Aristote, puis, formalisé par un psychologue anglais, Tony Buzan, le mind mapping est un outil de visualisation de l'information en 2 dimensions. On l'appelle également carte heuristique ou carte mentale.

La grande force de ce mode de représentation c'est qu'il permet de se focaliser sur des détails tout en gardant une vision d'ensemble. Le mindmapping facilite la mémorisation et active naturellement toutes les zones de notre cerveau. Que vous soyez cerveau gauche (rationnel/logique) ou cerveau droit (créatif/intuitif), la formalisation en mind mapping permet de répondre aux besoins de chacun selon ses aptitudes et ses facultés. Les cartes mentales sont bien plus qu'un outil de présentation. C'est également un très bon outil pour gérer ses projets, organiser son activité et comme nous le verrons par la suite pour développer sa créativité.

Concrètement voici quelques conseils pour vous lancer et réaliser une belle carte mentale :

1. Ecrire le sujet à traiter au milieu de la page et l'entourer.
 2. Tracer un trait à partir du cercle pour chaque sous-partie directement liée au sujet et lui donner un libellé. Nous vous conseillons d'écrire directement sur le trait car c'est plus simple et il y a plus d'espace.
 3. Au fur et à mesure que l'on approfondit chaque sous-sujet, on trace le trait correspondant. A tout moment on peut rajouter un élément n'importe où dans la carte.
- Naturellement une carte se lit dans le sens des aiguilles d'une montre. Pour la rendre plus agréable, n'hésitez pas à l'illustrer par des images ou des dessins, à utiliser des couleurs. Nous vous conseillons de limiter le nombre de sous niveaux (4 maximum) ainsi que le nombre de branches de 1er niveau (moins de 10) pour éviter de rendre votre carte illisible.



Nous parlons ici de carte mentale dessinée mais il existe bien sûr bon nombre d'outils informatiques permettant de créer des cartes heuristiques.

Sans avoir la prétention d'être exhaustif en voici quelques un parmi les plus connus :



MindManager : le leader du marché et le meilleur en terme de fonctionnalités (mais c'est aussi l'un des plus chers). Ce logiciel propriétaire est plus particulièrement destiné aux entreprises et professionnels indépendants. Il permet de développer des concepts, organiser des données, planifier des projets et communiquer des résultats. Ses fonctionnalités offrent notamment la possibilité:

- D'organiser des espaces de travail collaboratif (documents partagés).
- De rassembler différents éléments dans les cartes pour enrichir les présentations (notes, liens hypertexte, pièces jointes, feuilles de calcul).
- De réaliser des diaporamas à l'aide d'une fonctionnalité de présentation automatisée.

Parfaitement intégrées à l'écosystème Microsoft, les cartes heuristiques peuvent ainsi être exportées vers Word, PowerPoint, Outlook Visio ou Project. Son interface donne accès directement aux fonctionnalités d'Outlook (mails, calendriers, etc.) ainsi qu'aux tâches de Sharepoint. A noter également la possibilité de créer des pages web (HTML) ou des documents PDF.



Freemind (gratuit) : certainement le plus connu et le plus utilisé. Il permet de se familiariser avec le Mind Mapping avant d'envisager (si

cela se justifie) l'achat d'un logiciel commercial tel que MindManager. Il est plutôt destiné à des projets dans lesquels le nombre d'éléments à traiter reste relativement réduit. Attention avec Freemind, impossible d'accéder simultanément à la même carte.



Xmind (gratuit) : tout comme FreeMind dont il est proche sur le principe, il permet de publier et de partager les schémas réalisés. Il permet également de réaliser des diagrammes d'Ishikawa (diagrammes de causes et d'effets, en arête de poisson). Il existe une version "pro" du logiciel, offrant plus de fonctionnalités, notamment en matière d'exports (vers FreeMind par exemple), mais cette dernière est payante. En version gratuite, XMind gère les exports :

- texte
- image
- HTML

Comme pour Freemind, impossible d'éditer simultanément à plusieurs une carte.



MindMeister (limité à 3 cartes dans sa version gratuite) : outil de mindmapping en ligne qui permet l'édition à plusieurs. Vous pouvez accéder et modifier vos cartes depuis n'importe quel ordinateur, smartphone ou autre tablette. Vous pouvez exporter vos cartes dans différents formats de cartes mentales (freemind, xmind, mindmanager) ou en document (pdf, image).

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innové, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
---	----------------------	---------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	--

Présenter l'information autrement : le Pecha Kucha



pas de
limite de
participants



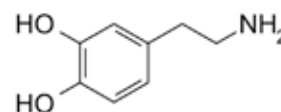
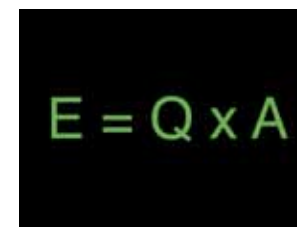
moins de 25
minutes pour
garder les
participants
concentrés



une présentation
powerpoint comprenant
uniquement des images

Tout droit venu du Japon, le Pecha Kucha¹ est à l'origine un exercice proposé aux designers nippons pour présenter leur travail à travers 20 images affichées à l'écran pendant 20 secondes chacune.

L'idée est donc de reprendre ce principe pour construire des présentations composées uniquement de photos ou d'images. L'utilisation de visuels rend le discours plus percutant et marque les esprits. On retiendra mieux les éléments partagés. De plus on évite ainsi les redondances entre ce qui est écrit et ce qui est dit par l'orateur. Enfin construire sa présentation uniquement à travers des images pousse l'orateur à penser différemment et à aborder les problématiques sous un angle nouveau.



¹ pour goûter à la véritable saveur d'un Pecha Kucha je vous encourage à vous rendre à une Pecha Kucha night organisée dans votre ville : <http://www.pechakucha.org>

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
---	----------------------	---------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	--

Recréer de l'interaction : le vernissage



de 10 à 60
participants



10/15 minutes par
sujet abordé

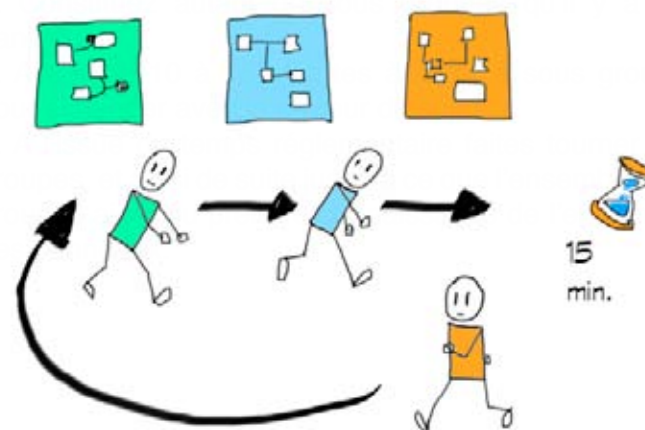


des panneaux de papier
kraft, de la colle, des
feutres, des impres-
sions, du scotch de
tapissier

Pour sortir du tout powerpoint nous vous proposons ici de décomposer un sujet long et complexe en sous thématiques plus simples pour en faire une exposition. Concrètement, en fonction du sujet que vous désirez présenter, identifiez différentes thématiques. Pour chaque thématique, trouvez un porteur du sujet et demandez lui de réaliser un panneau graphique pour illustrer sa thématique. Ce panneau pourra être réalisé en utilisant du papier kraft sur lequel il vient coller des éléments ou dessiner des illustrations. Laissez libre court à sa créativité. L'objectif est d'avoir un support

visuel et synthétique qui illustre le thème et qui permet de supporter le discours. Ce travail doit être réalisé au préalable et demande un certain temps de préparation (pas forcément plus que de réaliser une présentation powerpoint d'ailleurs).

Le jour de la réunion, décorez votre salle avec l'ensemble des panneaux explicatifs que vous collez sur les différents murs. Chaque porteur de sujet se tient à proximité de son panneau, prêt pour partager et échanger avec les participants.



1. Constituez autant de sous groupes qu'il y a de panneaux
2. Accordez 10 à 15 minutes à chaque sous groupe pour échanger avec le porteur du sujet.
3. A l'issue du temps réglementaire faites tourner les groupes, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'ensemble des groupes ait pu prendre connaissance de l'ensemble des panneaux.

Cette approche simple et pragmatique est une solution facile à mettre en œuvre pour recréer de l'interaction dans des exercices qui souvent ne permettent pas l'échange. Vous permettez les rencontres et apportez une vraie richesse aux participants qui ont l'impression de vivre un moment de partage et pas un sermon monotone. En se promenant de panneau en panneau les participants restent debout ce qui accentue la dynamique de l'exercice et permet de s'assurer que l'on ne s'éternise pas sur un sujet.

Pour les orateurs porteurs de sujet c'est aussi une occasion unique de roder leur discours et de le rendre plus percutant à mesure qu'ils le réitèrent. A l'issue de la session ils vont rapidement à l'essentiel et ils connaissent les principales questions qui leur sont posées.

Le vernissage peut également se dérouler de façon plus libre : pas de sous groupe et pas de timing. Vous laissez alors les participants se balader de stand en



stand. De même les stands ne sont pas forcément des affiches. Il peut s'agir d'un prototype, d'une démo de logiciel... soyez créatif !

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
---	----------------------	---------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	--

Recréer de l'interaction : la réunion inversée



autant qu'on
veut



pas de timing

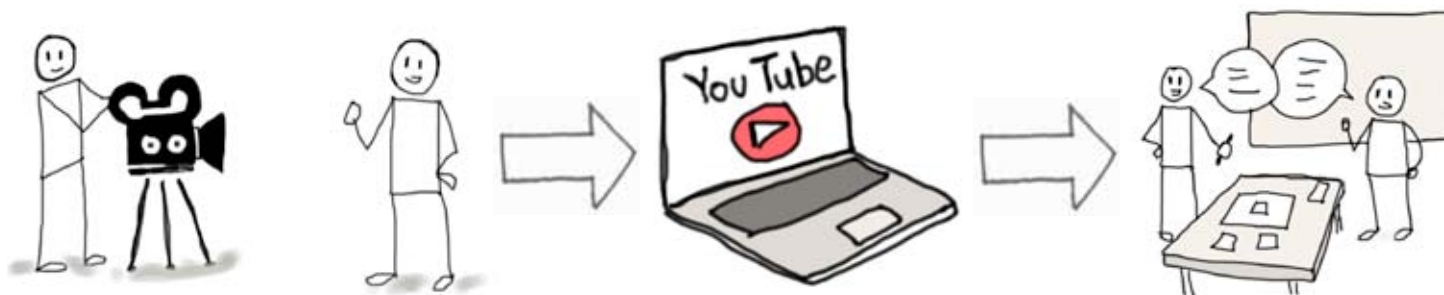


de quoi faire une
captation vidéo

Cette approche est née dans le monde de l'éducation où certains professeurs se sont posé la question suivante : "Nous mobilisons physiquement nos élèves pour dispenser des cours magistraux qui sont des moments où l'interaction n'existe pratiquement pas alors que nous les laissons seuls face à leurs devoirs, c'est à dire au moment où ils auraient le plus besoin d'interactions avec leur professeur ?" Effectivement, dit comme ça, ça peut paraître aberrant. Ne vaudrait-il pas mieux faire l'inverse ? C'est le principe même des cours inversés.

Les élèves visionnent des vidéos de leurs cours chez eux, à leur rythme. Ils peuvent même les revoir plusieurs fois s'ils le souhaitent. Et lorsqu'ils viennent en cours c'est pour échanger avec leurs professeurs et mettre en pratique les connaissances acquises.

Pourquoi ne pas appliquer ce même schéma dans le monde de l'entreprise et de la réunion d'information descendante. La vidéo est devenu aujourd'hui un média incontournable comme en témoigne le succès des sites de partage de vidéo comme Youtube ou Daylimotion. Alors dès que c'est possible utilisez la pour transmettre des messages. Quoi de mieux qu'un témoignage filmé pour partager un retour d'expérience. Pourquoi ne pas utiliser une séquence vidéo pour capter le discours officiel du dirigeant de votre entreprise. Aujourd'hui tous les smartphones permettent de réaliser des vidéos. Et pourquoi ne pas réaliser la captation vidéo d'une présentation powerpoint avec une voix off explicitant le discours.



Certains logiciels vous permettent de faire ce genre d'opération très simplement¹. L'objectif est de rester simple et spontané. L'utilisation de la vidéo permet de bénéficier du retour direct d'acteurs qui ne pourraient pas être mobilisés lors de réunions présentiels. C'est aussi une façon de capitaliser et de conserver un témoignage ou un retour d'expérience qui aurait été perdu.

Enfin on offre à chaque collaborateur la possibilité de visionner la vidéo en amont, à son rythme. Les réunions présentiels deviennent alors des moments d'échanges plus riches car l'information descendante a déjà été assimilée. Bien sûr les vidéos doivent être courtes pour être percutantes : idéalement moins de 3 minutes, au pire moins de 10 minutes.

¹ Nous vous recommandons Camstudio pour les logiciels gratuits ou Screenflow en version payante

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innovier, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
---	----------------------	---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	--

Recréer de l'interaction : le quizz



de 5 à 20
participants



entre 2 et 5
minutes par
question



un questionnaire préparé,
des artéfacts visuels pour
permettre aux participants
de se positionner sur les
réponses : panneaux avec
un numéro de réponse,
carton rouge ou vert

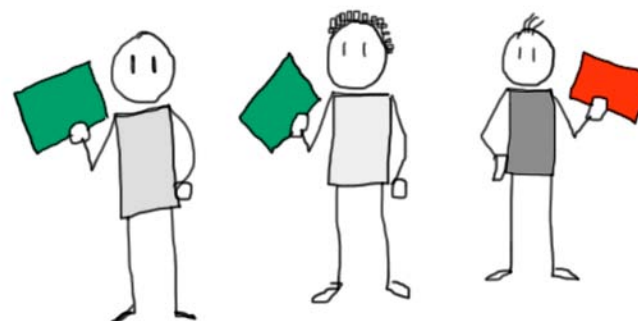
Et pourquoi ne pas utiliser le jeu¹ pour faire passer des messages ? Depuis longtemps le monde de la formation a compris que le jeu est une des meilleures façons de s'approprier des savoirs. Et bien c'est aussi vrai pour des messages à faire passer.

Vous avez des informations à transmettre à un ensemble de collaborateurs. Plutôt que de leur exposer de façon magistrale, proposez-leur un quizz. Endosser le temps d'une réunion le rôle de Jean-Pierre Foucault et posez au groupe des questions. Utilisez des questionnaires à choix multiples, proposez leur une assertion et demandez leur si elle est vraie ou fausse.

Le groupe pourra se positionner en utilisant un artefact visuel : un petit panneau pour indiquer le numéro de la réponse qu'il estime être exacte, un carton rouge ou vert pour indiquer s'il pense que la proposition est vraie ou fausse. A la fin de chaque séquence, le plus important sera le moment de débriefing avec les participants. Pourquoi ont-ils choisi cette réponse ? Quelle est la ou les bonnes réponses et surtout pourquoi ?

Au delà de l'aspect ludique cette approche facilite l'appropriation et instaure un climat de confiance propice à l'échange.

L'objectif numéro 1 du plan d'entreprise est de créer l'engagement ?
Vrai ou faux ?



¹ Cette pratique s'inspire d'Info/Intox, une pratique que l'on retrouve sur l'excellent livre de Jean-Michel Moutot et David Autissier *Passez en mode workshop*, PEARSON 2013

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
---	----------------------	---------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	--

Recréer de l'interaction : le 4x3



de 5 à 10
participants
par groupe



40 minutes de
réalisation
5 minutes de
restitution par
groupe



feutres, magazines,
ciseaux, colle, brown
paper

Vous avez fait passer vos messages, les participants ont bien pris connaissance de l'information que vous vouliez transmettre mais maintenant une question prégnante vous taraude : à la sortie de la réunion, qu'auront-ils réellement retenu ?

Dans le cas d'une réorganisation ou d'une orientation stratégique, vous aurez peut-être envie qu'ils deviennent eux même des sponsors de cette nouvelle orientation pour qu'ils puissent démultiplier l'information. Et bien c'est très simple, vous n'avez qu'à transformer vos participants en publicitaires.

Après la phase d'information descendante proposez leur de devenir une agence de communication qui aura la lourde tâche de vendre la nouvelle stratégie ou la

nouvelle organisation à l'ensemble de l'entreprise.

Vous demanderez à chaque groupe de réaliser une affiche publicitaire qui devra assurer la promotion de la nouvelle orientation en utilisant le matériel à leur disposition. Un rapporteur est nommé dans chaque groupe. Pour structurer les livrables produits vous pouvez ajouter des contraintes :

- ① votre affiche doit comporter un titre
- ① un slogan
- ① 3 points forts
- ① ...

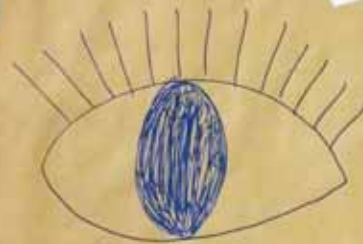
À l'issue du temps réglementaire le rapporteur de chaque groupe vient alors présenter l'affiche à l'ensemble des participants pendant 5 minutes.

Grâce à ce jeu de rôle d'aspect ludique vous engagez votre auditoire dans l'action et vous les positionnez comme promoteur. C'est aussi une façon de s'assurer que les grands messages sont passés et que chacun a bien intégré les informations transmises.

Espirit d'équipe



Performance



Une brigueur
d'avance



Developpement
durable



Points de synchro

Nous parlons ici d'échanger de l'information sur des tâches opérationnelles. Derrière les points de synchro nous mettons toutes ces réunions qui servent à suivre l'avancement de l'activité, identifier les points de blocage... Ces points se déroulent généralement avec son manager ou entre les membres d'une même équipe.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le stand up



de 5 à 20 participants



de 15 à 20 minutes



pas de matériel nécessaire

Le stand up, c'est un point de synchronisation debout entre différents participants, réalisé de manière régulière et dans un format court. Cette pratique trouve son origine dans la gestion de projet agile et tout particulièrement dans la méthode SCRUM¹. Elle est redoutablement efficace pour faire circuler l'information au sein d'une équipe projet. Mais ce qui est vrai pour une équipe projet l'est également pour une équipe tout court (qu'elle fonctionne en mode projet ou pas).

Tout d'abord il faut choisir la périodicité de cette nouvelle cérémonie. Dans les équipes projet qui sont amenées à travailler tous les jours ensemble et qui ont un besoin fort de synchronisation il s'effectue tous les jours. Pour un service dont les acteurs sont plutôt indépendants et travaillant sur des missions diverses, on pourra imaginer en réaliser un par semaine. Quel que soit votre choix, le plus important est de se poser régulièrement

la question : quelle est la bonne fréquence pour réaliser nos stand up.

Choisissez également un moment propice où vous êtes sûr que toute l'équipe est présente : le matin à 9h ou à 11h30 avant d'aller déjeuner par exemple. Ce créneau doit rester fixe car cette régularité fait partie de l'exercice.

Durant le stand up chacun reste debout pour éviter que le point s'éternise et à tour de rôle les équipiers expliquent :

- ① ce qu'ils ont fait depuis le dernier stand up
- ② ce qu'ils vont faire jusqu'au prochain
- ③ les difficultés qu'ils ont rencontrées

L'objectif est de rester factuel et synthétique. Attention, le but n'est pas de réaliser un reporting à son responsable hiérarchique mais de faire circuler l'information dans l'équipe. On ne doit pas non plus entrer dans la résolution des problèmes abordés. Le stand up est là pour les identifier pas pour les traiter. Les difficultés levées en stand up pourront être traitées à l'occasion de points spécifiques.

Vous pouvez time-boxer l'intervention de chaque participant pour s'assurer que le standup ne déborde pas. Vous vous apercevrez qu'avec le temps le time boxing n'est plus nécessaire et que les participants s'auto-disciplinent.

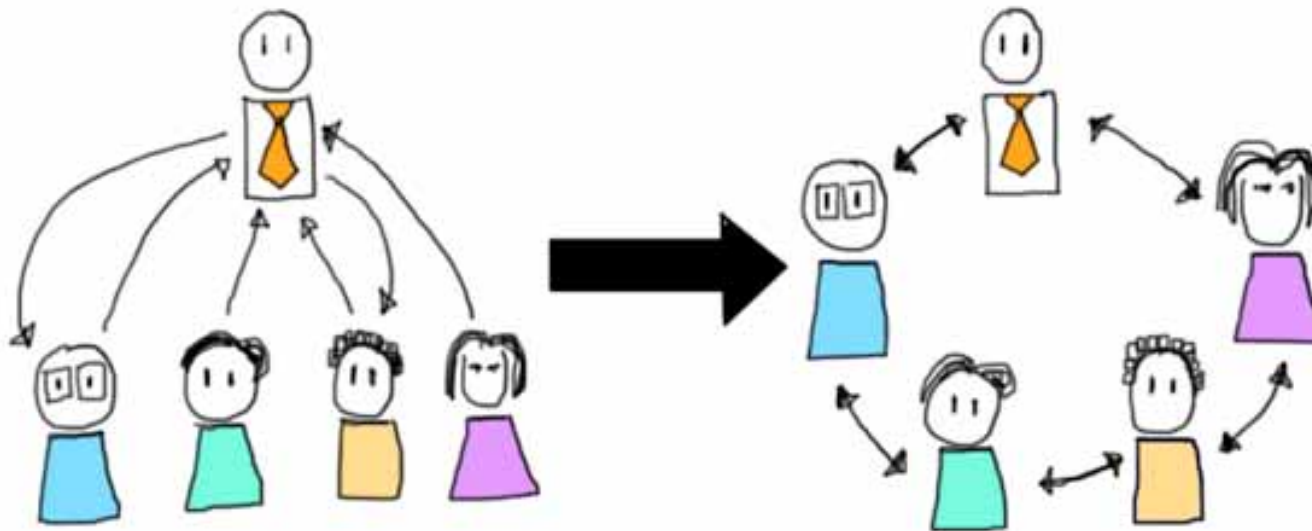
¹ Pour plus de détails sur la méthode SCRUM je vous conseille le livre Claude Aubry *Scrum : Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, Dunod 2013

Malgré son aspect trivial le stand up a de nombreuses vertus :

- ⑪ C'est un exercice qui responsabilise les équipiers. Le stand up est le moment idéal pour lisser naturellement la charge et répartir les nouvelles actions. On rend l'équipe plus autonome et plus responsable.
- ⑪ Il favorise l'entraide et la solidarité. Effectivement quand on connaît les difficultés de ses collègues on est forcément plus en capacité à les aider.
- ⑪ Il est rapide et permet d'éviter des réunions plus longues et chronophages.
- ⑪ Le stand up est un moment de transparence et

de visibilité sur l'avancement de l'équipe.

⑪ Et surtout il permet une meilleure circulation de l'information au sein de l'équipe ce qui la rend plus réactive. Classiquement l'information circule du bas vers le haut et du haut vers le bas ce qui aboutit rapidement à un goulot d'étranglement : le manager. Car finalement il est le seul à avoir la vision globale de son équipe. Avec le stand up l'information circule plus rapidement et mieux, tous les membres de l'équipe ont une vision globale de l'activité. L'équipe réagit alors plus rapidement à un changement dans son environnement, elle est plus agile.



L'expérience que nous avons du stand up nous amène toutefois à vous mettre en garde contre quelques risques que vous pourriez bien rencontrer si vous souhaitez mettre en œuvre cette pratique :

- ④ Restez vigilant sur le timing. Un stand up doit rester court sinon il n'a plus d'intérêt. N'hésitez pas à nommer un gardien du temps pour garantir que chaque intervention reste courte. Il pourra s'agir d'un rôle tournant dans l'équipe.
- ④ Au bout de quelques temps, il peut apparaître un essoufflement. L'effet de nouveauté passé, certains participants pourraient se lasser. Tenez bon ! Au delà de l'aspect sympathique, cet exercice est primordial pour s'assurer de la bonne circulation de l'information. Pour redonner du piment, vous pourrez proposer des variantes : utiliser un bâton de parole pour canaliser les échanges, changer l'ordre d'intervention (du plus jeune au plus vieux, du plus grand au plus petit). Soyez créatif mais surtout gardez le cap.

Souvent le stand up est associé à un outil de management visuel qui représente l'avancement de l'équipe. C'est à l'occasion du stand up que chaque équipier va mettre à jour le management visuel pour partager son avancement avec l'ensemble du groupe. Une des formes la plus simple (et peut-être la plus efficace ?) de management visuel est le dashboard que l'on retrouve dans les projets agiles pour suivre l'activité de l'équipe.



photo de Jem Yoshioka sous licence CC
<https://www.flickr.com/photos/jemshed/8286402926>

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le speed meeting



2 personnes



7 minutes



pas de matériel
nécessaire

Souvenez vous de la loi de Parkinson. Une réunion c'est un peu comme un gaz finalement, elle a tendance à occuper tout le temps disponible. Et bien l'inverse est vrai. Moins on lui alloue de temps et plus on la "compresse" pour aller à l'essentiel. C'est fort de ce constat que le speed meeting a été inventé.

Toute entreprise qui se respecte a instauré des points seul à seul entre le collaborateur et son manager. On peut les appeler points bilatéraux (bilat pour les intimes) ou encore one to one (OTO si l'on veut être vraiment cool). Pour le manager ces points sont à la fois primordiaux pour garder une proximité avec le terrain et à la fois chronophage dès lors que l'équipe excède un certain nombre de personnes.

Et bien faites du speed meeting. Le manager accorde à tous ses collaborateurs 7 minutes une fois par semaine. Durant les 7 minutes le collaborateur échange avec son manager sur son avancement et les difficultés qu'il rencontre.

En complément à ces points synthétiques, le manager pourra réserver une plage de temps plus longue qu'il utilisera si besoin pour traiter les problématiques plus lourdes qui auraient été identifiées avec un ou plusieurs

de ses collaborateurs.

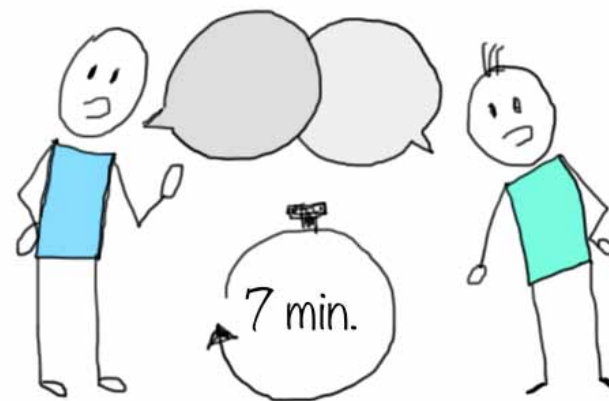
L'expérience montre que ce créneau supplémentaire est rarement utilisé car malgré ce que l'on pourrait penser, on peut échanger beaucoup de choses en 7 minutes.

Le speed meeting est un excellent exercice de synthèse qui pousse à aller à l'essentiel et qui, parce qu'il est régulier, permet un suivi de l'activité au plus près.

C'est là aussi une façon d'autonomiser les équipes qui ne peuvent plus s'appuyer entièrement sur le manager pour décider.

Le manager devient un manager facilitateur, un manager coach qui accompagne ses collaborateurs, les aide à résoudre leurs problèmes mais ne le fait par pour eux.

Bien sûr la durée de 7 minutes est une indication. Le plus important encore une fois est d'adapter cette pratique au contexte, aux besoins de l'activité et surtout de régulièrement la remettre en question pour l'améliorer.



Analyser une situation ou partager une problématique

Avant de se lancer tête baissée dans un projet ou dans une résolution de problème il est important de s'assurer que toutes les parties prenantes partagent la même vision de la situation. Les différences culturelles, de rôle ou de positionnement dans l'organisation peuvent nous amener à avoir des perceptions radicalement différentes d'une même situation. Négliger cette étape de partage c'est bien souvent s'assurer d'aboutir à une impasse dans laquelle chaque participant ressortira frustré.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le diagramme des affinités

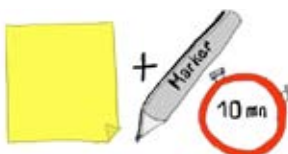


Sous ce patronyme alambiqué se cache une des techniques les plus simples et les plus efficaces. Elle tire le meilleur parti de la puissance du visuel et de l'efficacité des post-it.

? Posez à l'ensemble des participants la question à traiter pour analyser le problème ou la situation. La question posée peut être une question d'analyse de l'existant, de description d'une situation, de prospective...

Exemples : quels sont les principaux facteurs qui pénalisent notre production, que pensez-vous de l'égalité homme femme dans notre organisation, quel avenir pour le 2.0 au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, chaque participant réfléchit individuellement à la question posée durant 10



minutes. Ils rédigent leur idées sur des post-it (1 idée = 1 post-it). Assurez vous que ces idées soient écrites en lettres capitales pour faciliter l'exploitation des résultats par la suite.



A tour de rôle les participants viennent présenter leurs réflexions au groupe. Les autres parties prenantes peuvent alors réagir et enrichir cette réflexion.

Au fur et à mesure les idées produites sont organisées en thématiques.



Cette pratique est très polyvalente et peut s'utiliser de la même manière pour partager un constat ou réaliser un exercice de créativité. Simple à mettre en œuvre elle garantit que chaque participant a pu exprimer son point de vue.

Elle permet de produire énormément de matière qui pourra par la suite être priorisée.

Les pratiques qui suivent sont pour la plupart des variantes de cette technique. Elles apportent des déclinaisons intéressantes et permettent de varier les plaisirs.

**titre de la
thématique**

une idée de la thématique

une idée inclassable

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le futur idéal



de 5 à 10 participants



10 minutes de réflexion individuelle
5 minutes de restitution par participant



brown paper, feutres, post-it

L'objectif de cette pratique est d'échanger sur la perception du gap entre une situation cible et une situation existante. C'est un bon outil pour identifier les freins et les obstacles¹.

1. Positionnez sur un des murs de votre salle de réunion une matérialisation de la cible à atteindre. Il peut s'agir d'une phrase écrite sur une feuille A3 collée au mur, d'une image, d'un dessin, d'une combinaison de tous ces éléments. L'objectif étant d'être le plus clair et le plus explicite possible pour éviter les ambiguïtés.

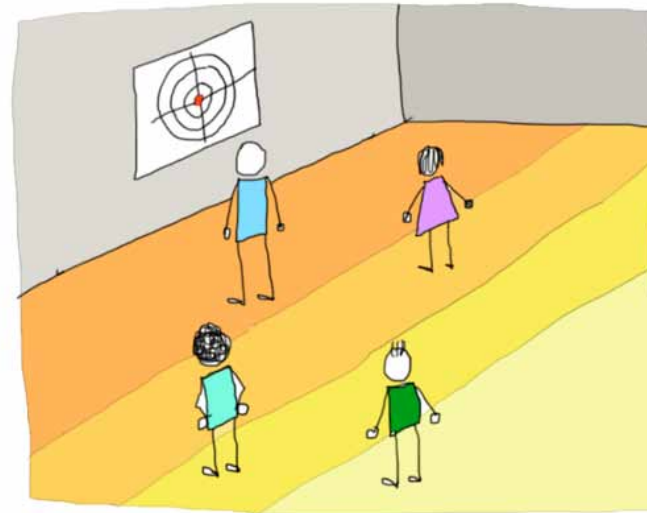
2. Demandez maintenant à l'ensemble de vos participants de se positionner physiquement par rapport à cette cible. Pour éviter qu'ils s'influencent les uns

les autres, précisez leur que 2 personnes ne peuvent pas se tenir à la même distance de la cible. S'ils se positionnent très proches du mur, ils estiment alors que la situation existante n'est pas très éloignée de la cible. En revanche s'ils se positionnent très loin de la cible c'est qu'ils considèrent qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant d'atteindre cet objectif. Vous l'aurez compris cet exercice requiert un peu d'espace pour permettre à chacun de se positionner. En un seul coup d'œil vous avez alors une idée de la position des participants face à la cible.

3. S'ils ne sont pas tous positionnés le nez au mur c'est qu'ils considèrent donc qu'il existe un écart entre la situation existante et la cible. Demandez leur d'exprimer alors ce qu'il manque pour atteindre cette cible en l'inscrivant sur des post-it (1 idée = 1 post-it). La suite de l'exercice se présente alors comme un diagramme des affinités.

¹ On retrouve cette pratique sur le livre d'Emmanuel Chenevier, François Debois et Arnaud Groff, *La boîte à outils de la créativité*, Dunod 2011

Cette pratique favorise l'engagement de vos participants en les incitant à se positionner physiquement. C'est aussi une façon de se projeter vers une cible. Nous vous recommandons de ne pas conclure votre réunion par cet exercice car elle se focalise avant tout sur ce qui manque pour atteindre la cible. Essayez toujours de finir sur une note positive en travaillant par exemple sur la feuille de route ou le plan d'actions pour y parvenir.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Les valises et les ballons



Pour analyser une situation ou partager une problématique, rien de tel que de l'envisager sous l'aspect des freins et des leviers. Ici nous vous proposons d'utiliser l'image des valises et des ballons. Il s'agit donc de dessiner un personnage sur une grande feuille de brown paper. Vous distribuez alors à chaque participant des ballons et des valises que vous avez préalablement imprimés et découpés (des modèles sont disponibles en téléchargement ici : <http://lc.cx/Kpp>)

1. Posez à l'ensemble des participants la question à traiter pour analyser le problème ou la situation. La question posée peut être une question d'analyse de l'existant, de description d'une situation, de

prospective...

2. Chaque participant réfléchit individuellement au sujet pendant 10 minutes et note ses idées sur des ballons et des valises :

- ① Les ballons : les points forts, ce qui marche, ce qui le tire vers le haut
- ② Les valises : les axes d'amélioration, les freins, ce qui le pousse vers le bas



3. Chacun vient présenter et coller ses ballons et valises sur le brown paper illustré, à l'aide d'une bombe de colle repositionnable. Les éléments pourront être ici aussi regroupés et catégorisés par thématique comme pour un diagramme des affinités mais avec la puissance de l'évocation de l'image en plus.

Réunion
d'information
descendante

Points de
synchro

Analyser une
situation

Innover,
trouver des
solutions

Construire un
plan d'action

Prioriser,
prendre des
décisions



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le SWOT



de 5 à 10 participants



10 minutes de réflexion individuelle
5 minutes de restitution par participant



un brown paper ou une feuille de paperboard avec un SWOT, feutres, post-it

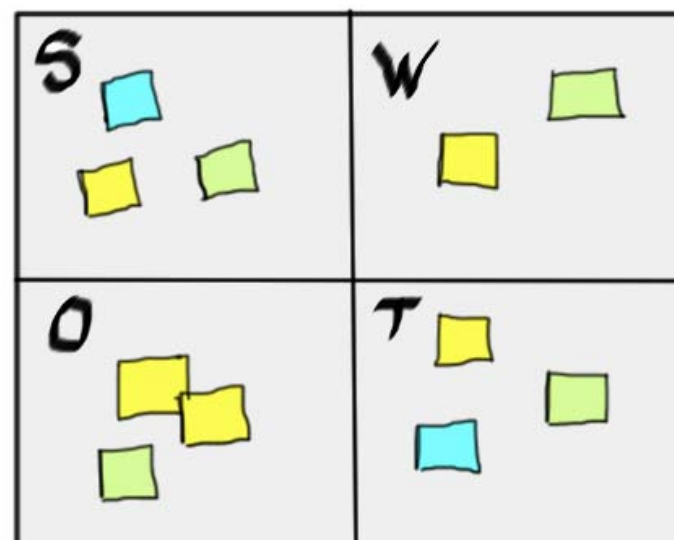
Ami fidèle du consultant, le SWOT reste un outil classique mais efficace pour analyser une situation. Même si à l'origine cette matrice s'applique à l'analyse de domaines stratégiques, on peut utiliser cette grille dans la plupart des situations. Rappelons de quoi il s'agit :

- ① Strengths : forces, ce qui vous favorise. Les facteurs positifs dans une vision interne.
- ① Weaknesses : faiblesses, ce qui vous freine. Les facteurs négatifs dans une vision interne.
- ① Opportunities : opportunités, ce qui pourrait vous

faire gagner. Les facteurs positifs dans une vision externe.

① Threats : menaces, les risques. Les facteurs négatifs dans une vision externe.

Lorsqu'on l'applique pour une situation à l'intérieur d'une même entreprise, la vision interne et externe doit s'interpréter comme interne ou externe à l'entité.



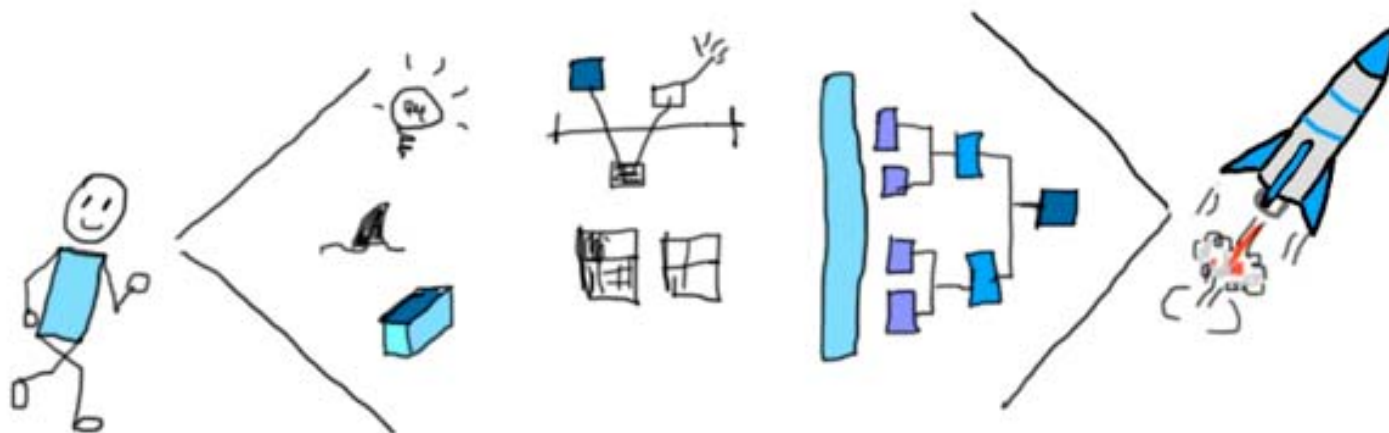
Pour rendre cette pratique plus collaborative, nous vous proposons de dessiner votre SWOT sur du brown paper ou une feuille de paperboard afin que les échanges soient plus riches et visibles de tous.

1. Posez à l'ensemble des participants la question à traiter pour analyser le problème ou la situation. La question posée peut être une question d'analyse de l'existant, de description d'une situation, de prospective...

2. Puis laissez 10 minutes de réflexion individuelle sur post-it (1 post-it = 1 idée). Encouragez les participants à renseigner au moins un post-it par catégorie pour se forcer à envisager la situation sous tous ses angles

3. Chacun vient alors à tour de rôle positionner ses post-it et les partager avec l'ensemble du groupe. De façon classique on pourra regrouper les post-it par thématique ainsi que prioriser les éléments les plus importants en utilisant une technique de priorisation (dot voting, poker game, école des fans...)

Innover, trouver des solutions



Nous nous intéressons ici aux pratiques qui vont vous permettre de faire émerger des solutions, de créer de nouveaux produits, de nouveaux services. Certaines de ces techniques sont issues du monde de la créativité car comme nous l'avons déjà évoqué : nous avons tous le devoir d'être créatif ! Etre créatif c'est inventer des solutions là où d'autres résolvent des problèmes. C'est sortir par le haut d'un problème que l'on tente de régler depuis des années sans réel résultat. Mais être créatif c'est aussi sortir du cadre, et il faut être prêt à l'accepter. Si vous demandez à un groupe de trouver des solutions à l'aide d'une pratique de créativité vous risquez d'avoir des solutions créatives... mais qui sortent du cadre ! Votre organisation est-elle prête à les accepter ? Les personnes présentes à votre réunion ont-elles les marges de manœuvre suffisantes pour les appliquer ? Disposez vous d'un sponsor suffisamment fort et impliqué pour que ces bonnes idées deviennent une réalité ? Si la réponse est non, nous vous conseillons de ne pas vous orienter vers une technique de créativité sinon vous risquez de créer de la frustration et de saper la dynamique qui pourrait s'instaurer. Rassurez-vous il existe d'autres façons de trouver des solutions. Typiquement, toutes les pratiques héritées du monde de l'industrie et de l'amélioration continue sont certes moins créatives mais redoutablement pragmatiques et vous permettront de trouver des solutions efficaces et réalistes.

En revanche, si vous souhaitez réellement sortir du cadre, si vous avez les marges de manœuvres nécessaires pour proposer des solutions réellement innovantes, alors dans ce cas nous vous encourageons à vous diriger vers une démarche réellement créative. Rappelons que la démarche classique de créativité s'articule autour de deux grandes phases :

- ① La divergence : on s'éloigne du sujet pour générer un maximum d'idées.
- ② La convergence : on revient au sujet en sélectionnant les idées les plus pertinentes.

Pour faciliter la phase de divergence n'hésitez pas à vous appuyer sur des règles du jeu qui encouragent les protagonistes à suspendre leur jugement¹. Pour la phase de convergence vous pourrez utiliser des pratiques de priorisation pour faire émerger les idées les plus pertinentes.

A vous donc de doser le bon niveau de créativité selon les contextes : avez vous besoin d'une solution réellement innovante qui sorte du cadre ou bien d'une amélioration plus modeste mais qui puisse être mise en œuvre simplement et rapidement ?

Pour vous aider à choisir, nous indiquerons pour les pratiques qui suivent le niveau de créativité de chacune d'elle grâce à une échelle de la créativité :



technique redoutablement créative qui va vous permettre de trouver des idées réellement originales



technique relativement créative, vous trouverez de bonnes idées mais pas révolutionnaires



technique assez peu créative, vous trouverez des idées simples et pragmatiques à mettre en œuvre rapidement et facilement.

¹ voir le chapitre « Affichez les règles du jeu »

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innové, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	-------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

On continue, on arrête, on tente



de 5 à 10 participants



10 minutes de réflexion individuelle
40 minutes de travail en groupe



post-it, feutres, un brown paper prérenseigné

Voici un très bon exercice d'amélioration continue qui s'inspire des rétrospectives agiles¹. Il a pour objectif d'améliorer une situation existante en se forçant à l'aborder sous différents angles². Il nous pousse notamment à envisager d'abord ce qui va bien et que l'on doit continuer à faire. Avouez que quand on recherche des solutions on commence rarement par se demander ce qui va bien. C'est important de savoir se dire ce qui va bien et de ne pas sombrer dans le défaitisme le plus noir en abordant une situation uniquement par les problématiques qu'elle génère. Il

¹ Une rétrospective est une cérémonie agile dans laquelle les participants vont se demander comment améliorer le fonctionnement de leur équipe. Pour en savoir plus sur les rétrospectives je vous conseille l'ouvrage de Esther Derby and Diana Larsen, Agile Retrospectives - Making Good Teams Great

² Cette technique est une adaptation de la rétrospective en étoile de mer que l'on retrouve ici :

<http://wiki.ayeba.fr/La+rétrospective+en+étoile+de+mer>

est d'ailleurs parfois plus efficace de capitaliser sur ses forces que de vouloir obstinément effacer ses défauts. Certaines techniques de coaching et de résolution de problèmes s'appuient sur ce principe³.

Cette technique nous pousse également à nous poser une question que nous évitons soigneusement de nous poser mais qui pourtant est primordiale : qu'est-ce qu'on arrête ? Quelle procédure, quel livrable, quelle documentation n'a plus lieu d'être, n'apporte rien ou si peu ? Dans nos organisations nous pratiquons abondamment la fuite vers l'avant. On répond souvent aux problématiques par plus de processus, de contrôles, de documents... On aboutit à un enchevêtrement administratif complexe et inextricable. Alors se poser la question de temps en temps : « qu'est-ce qu'on arrête » c'est du domaine de l'hygiène professionnelle !

1. Au préalable un brown paper doit être préparé avec les 3 catégories suivantes :

- ① On continue : tout ce qui marche bien dans la situation actuelle
- ② On arrête : tout ce qui n'apporte rien ou qui est plus coûteux que le bénéfice retiré.
- ③ On tente : toutes les idées neuves à essayer pour répondre à la problématique.

³ voir l'appréciative inquiry :

http://appreciative-inquiry.fr/blog_fr/

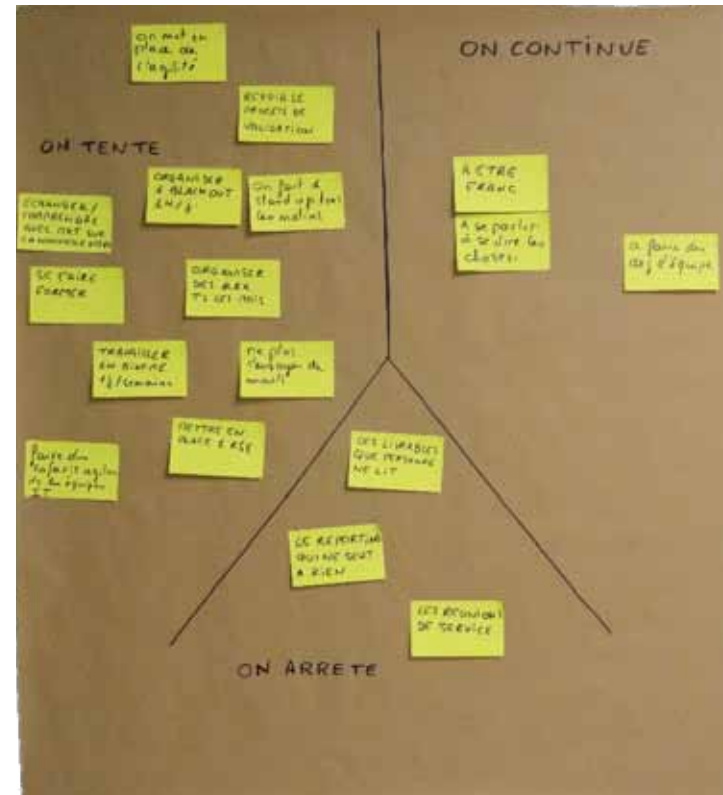
2. On pose alors la question à l'ensemble des participants.

3. Chacun réfléchit de façon individuelle pendant 10 minutes sur post-it (1 idée = 1 post-it). On doit renseigner au moins une idée pour chaque catégorie. Assurez vous que ces idées soient écrites en lettres capitales pour faciliter l'exploitation des résultats par la suite.

4. A tour de rôle les participants viennent présenter leurs réflexions au groupe. Les autres parties prenantes peuvent alors réagir et enrichir cette réflexion.

A l'issu de l'exercice on pourra prioriser les idées avec un dot voting par exemple pour construire un plan d'action.

Il est à noter que cet exercice peut également s'utiliser seul lorsque l'on doit réfléchir à un problème d'amélioration continue.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
---	----------------------	---------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	--

Le jardin des idées



jusqu'à 60
participants
par groupes
de 3 à 10
personnes



5 minutes de
réflexion individuelle
15 minutes de
réflexion par sujet
traité
5 minutes de
restitution par sujet

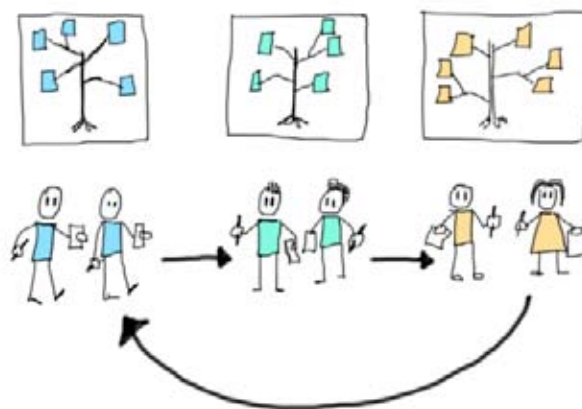


un brown paper par
sujet à traiter avec
une tige sans feuille
dessinée, des feutres,
des feuilles imprimées
et préalablement
découpées, une
bombe de colle
repositionnable.

Nous utilisons ici la métaphore du jardinier pour générer des idées concrètes qui pourront directement être déclinées en plan d'action. Une des dérives possibles d'un brainstorming, quelle que soit sa forme, c'est d'aboutir à des idées vagues et fumeuses que l'on aura le plus grand mal à transformer en actions réalistes. Ici l'utilisation de fiche pousse les participants à rendre leurs idées plus concrètes. De même la dynamique des groupes enrichit la réflexion et permet de polliniser les idées, un peu comme ce qui peut se passer dans un world café.

Au préalable il faut préparer :

- ① Les plantations : des brown paper sur lesquels on vient dessiner une tige nue. A la base de chaque tige on viendra coller un post-it représentant la problématique à traiter.
- ① Les feuilles : il s'agit de fiches en forme de feuilles représentant les idées d'action pour répondre à la problématique.
- ① Les participants devront être répartis en autant de groupes de jardiniers qu'il existe de sujets à traiter.



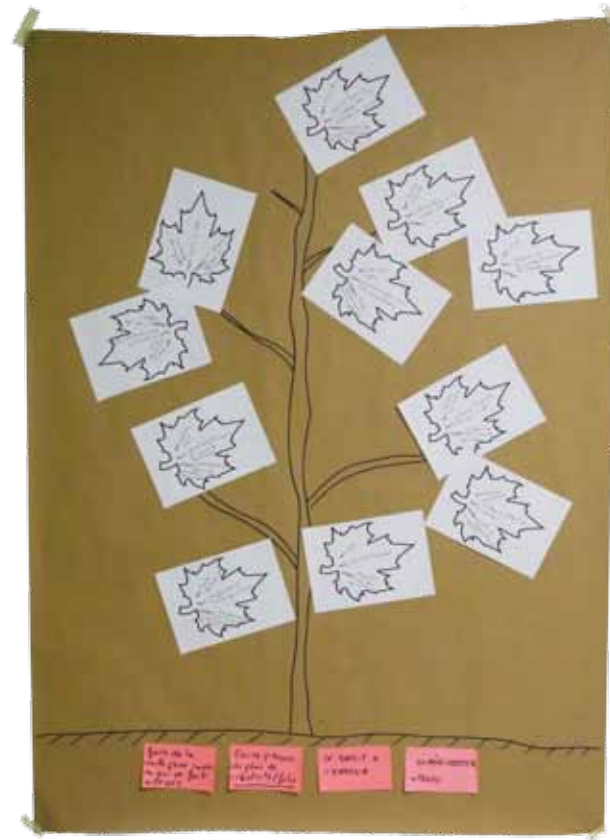
1. Chaque groupe de jardiniers va réfléchir 15 minutes sur une plantation et rédiger un maximum de feuilles d'action pour la faire pousser.

2. A l'issue des 15 minutes, le groupe de jardiniers va s'occuper de la plantation suivante. Un ancien jardinier assure le relai et fait un résumé rapide des idées produites par son groupe aux nouveaux arrivants.

3. Lorsque l'ensemble des jardins ont été parcourus, chaque groupe revient sur son premier jardin enrichi par les idées des autres jardiniers.

4. On demande alors à un représentant de chaque groupe de faire une synthèse des idées émises sur le sujet.

Cette pratique permet de produire une matière riche et facilement exploitable. On peut l'utiliser à la suite d'une pratique permettant de poser un problème. On adressera alors les problématiques ou les catégories de problématiques prioritaires.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Tourne la table



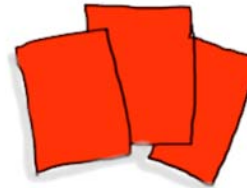
de 5 à 10 participants



10 minutes de réflexion individuelle
1 heure de travail en groupe



des fiches rouges et vertes au format A6



ce qui doit être amélioré



ce qui fonctionne bien

Cette pratique est une pratique de rétrospective directement issue du monde de l'agilité¹. Elle s'applique par conséquent particulièrement bien à des réflexions autour de l'amélioration du fonctionnement d'une équipe. Mais on peut aussi l'utiliser sur toute sorte de problématique.

Simple, rapide et pragmatique, cette technique s'appuie sur les ressorts du jeu pour générer des idées

1. Pour répondre à la question posée, chaque participant va écrire

- ④ Sur 3 cartes rouges : ce qui doit être amélioré, les axes de progrès
- ④ Sur 3 cartes vertes : ce qui fonctionne bien, les forces

2. On passe les cartes rouges à son voisin de gauche et les cartes vertes à son voisin de droite.

¹ On peut retrouver cette pratique ainsi que bien d'autres choses sur le blog de Marc Nazarian <http://retrospectives-agiles.fr>

3. On commence par les cartes vertes :

A tour de rôle, chaque participant décrit les cartes vertes qu'il a dans les mains. L'auteur des cartes peut compléter ou modifier la description qui en est faite.

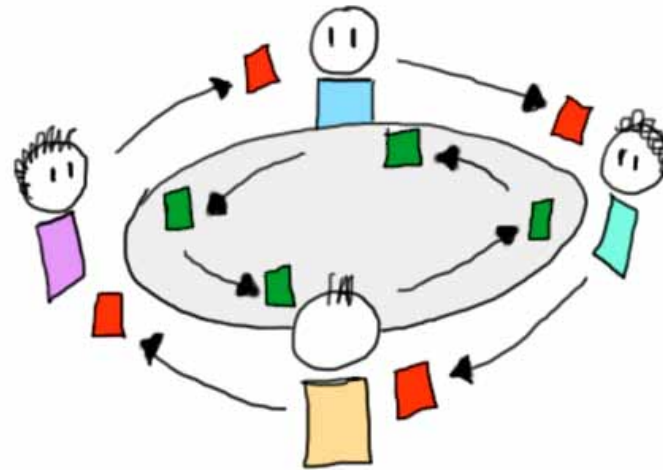
4. Les cartes vertes sont alors placées au centre de la table.

5. On s'occupe alors des cartes rouges :

A tour de rôle et pour chaque carte, les participants décrivent les cartes rouges et doivent proposer une action pour résoudre ou améliorer le problème.

6. Dans un deuxième temps, les autres participants peuvent eux-aussi donner leurs idées.

Ce qui est important dans ce jeu c'est que l'on commence par se dire ce qui va bien, et avouons-le, nous avons tous une fâcheuse tendance à nous focaliser sur les problèmes plus que sur les forces. Il permet également de positionner tous les participants dans une dynamique constructive : chacun est obligé de trouver des solutions aux problèmes des autres. Enfin c'est un très bon moyen de connaître le niveau d'alignement d'une équipe. Etre capable d'expliquer les forces ou les problématiques écrites par un autre participant, ça signifie que l'on se comprend, et que l'on est capable d'empathie. A l'inverse si les cartes rouges sont mal interprétées, cela signifie que les participants ne partagent pas la même vision. En fonction du temps dont vous disposez vous pouvez jouer sur le nombre de cartes vertes et rouges à rédiger.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le jeu de la perfection


de 5 à 10 participants


30 minutes pour que chaque participant évalue et fasse des propositions sur chaque aspect de la problématique.
30 minutes des débriefing en groupe pour partager les résultats


des feuilles de paperboard pré-renseignées et des feutres pour chaque participant

Il s'agit ici d'évaluer la problématique à traiter sous différents aspects en s'astreignant à envisager les points positifs et en positionnant les participants dans un état d'esprit constructif¹.

Vous devez au préalable identifier les axes à traiter et pour chacun d'eux pré-renseigner une feuille de paperboard sur laquelle chaque participant viendra évaluer cet axe et livrer ses propositions d'amélioration.

1. On positionne sur les murs les paperboards permettant de travailler sur les différents aspects de la problématique.

2. Les participants parcourent librement les différents panneaux et pour chacun d'eux

- ① Évalue cet aspect sur une échelle de 0 à 10 en traçant un trait vertical
- ② Si la note n'est pas 0 c'est qu'il y a forcément du positif que l'on viendra inscrire dans l'encart prévu à cet effet
- ③ Si la note n'est pas 10 c'est qu'il y a forcément des choses à améliorer. Qu'est qui ferait que l'on donnerait une note de 10 ? la réponse sera consignée dans la zone des points d'amélioration

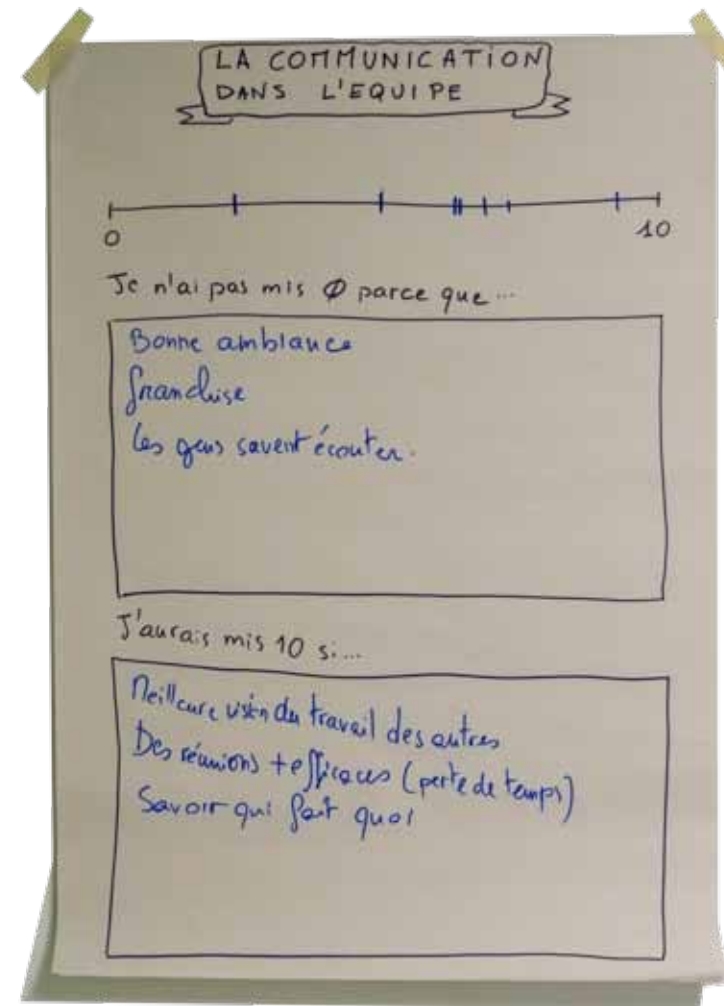
3. Lorsque les participants ont parcouru l'ensemble des panneaux on reprend un par un chacun d'eux pour partager les résultats avec l'ensemble du groupe et les compléter si besoin.

La grande liberté donnée aux participants au début de l'exercice casse la monotonie des réunions classiques de réflexion et de brainstorming et permet à chacun de s'exprimer en toute indépendance. Pour impliquer encore plus les participants vous pouvez demander que le compte rendu de chaque panneau soit réalisé par l'un d'entre eux.

¹ Cette pratique s'inspire librement de la pratique agile Perfection game créé par Jim et Michele McCarthy et que l'on retrouve dans leur ouvrage *Core Protocols*

Exemple :

Comment améliorer le communication dans notre équipe



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le brainwriting


de 5 à 10 participants


5 minutes de réflexion individuelle,
5 minutes par participant pour faire tourner les idées


un brown, feutres, post-it

Le brainwriting reprend le principe du brainstorming mais en s'appuyant sur l'écrit. L'objectif est de faire tourner les idées et de les enrichir avec la vision de tous les participants.

1. Chaque participant réfléchit à la question posée pendant 5 minutes et note ses idées sur des post-it (1 idée = 1 post-it)

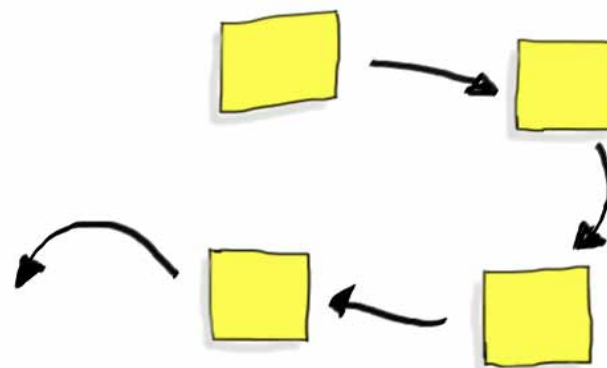
2. On passe alors les post-it à son voisin de gauche qui doit les compléter et aller un cran plus loin dans l'idée émise.

3. Une fois que le participant a complété le post-it, il le passe à son voisin de gauche et ainsi de suite.

4. Lorsqu'un post-it est passé entre les mains de tout le monde celui-ci est mis de côté.

5. Le jeu s'arrête lorsque chaque idée est passée entre toutes les mains.

6. On vient alors partager l'ensemble des idées en collant les post-it sur un brown paper. On pourra également, si besoin, effectuer des regroupements et des priorisations.



On interdit les commentaires négatifs sur les idées émises et il faut encourager les participants à compléter toutes les idées. L'exercice est intéressant car il positionne les participants dans une posture de bienveillance propice à la créativité. De même on profite de l'ensemble du potentiel créatif du groupe pour générer des idées. Rebondir sur les idées des autres c'est un exercice redoutablement productif. Enfin on gagne du temps sur le partage des idées car l'ensemble du groupe les connaît déjà.

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Le mindmapping



Normalement si vous suivez vous devriez vous étonner de retrouver cette pratique pour la deuxième fois dans cet ouvrage. Non il ne s'agit pas d'un subterfuge grossier consistant à augmenter artificiellement le nombre de pages, un peu comme pourrait le faire un étudiant rendant son rapport de stage de 50 pages avec un intervalle de ligne à 1,5 (toute ressemblance avec des faits ayant existé serait purement fortuite).

Non car au delà du mode de représentation des données, la carte mentale est également (et surtout) une pratique de créativité.

Nous ne reviendrons pas sur le mode opératoire ou les outils informatiques permettant de créer des cartes mentales¹.

En tant qu'outil de créativité, nous vous proposons de l'utiliser comme il suit :

1. Inscrire au centre de la carte le sujet à traiter, le problème à résoudre
2. Chaque participant réfléchit de façon individuelle pour générer un maximum d'idées durant 10 minutes et les inscrit sur une feuille.
3. L'animateur sollicite à tour de rôle alors les idées de chaque participant et commence à construire sa carte au fur et à mesure.
4. Il propose aux participants de rebondir sur les idées générées et d'aller un cran plus loin en créant des sous branches. L'objectif est d'aller le plus loin possible dans chaque ramification en pratiquant la libre association d'idée.

Rebondir sur les idées des autres est une des meilleures façons de pratiquer la créativité. Dans cet exercice l'animateur a un rôle prépondérant car il doit construire le mindmap et s'assurer que l'ensemble des participants a pu s'exprimer.

Cette pratique peut se réaliser en mode « low tech » avec paperborad ou brown paper et des feutres ou à l'aide d'un outil informatique.

Dans tous les cas ne pas hésiter à utiliser des images et des couleurs pour rendre le résultat plus visuel.

¹ voir chapitre « Présenter l'information autrement »

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Les analogies



de 5 à 10 participants



5 minutes de réflexion individuelle pour trouver des analogies
30 minutes de travail en groupe pour chaque analogie traitée



pas de matériel particulier nécessaire

L'analogie c'est une véritable pratique de créativité. A utiliser d'urgence lorsque vous sentez que vous tournez en rond, que vous avez déjà essayé un nombre incalculable de solutions à votre problème sans pour autant réussir vous renouveler. C'est aussi bien entendu une très bonne technique pour innover et trouver de nouvelles idées de produits ou de services. La démarche intellectuelle qui sous-tend cette pratique n'est pas forcément évidente. Nous vous conseillons donc de la tester sur vous même avant de la proposer à un groupe de travail.

1. Présenter la problématique à résoudre ou la situation d'innovation.

2. Demander à chaque participant d'identifier alors des situations analogues à la situation proposée mais dans un autre contexte (vie courante, nature...)

3. En groupe on choisira alors les 2 ou 3 situations les plus pertinentes, c'est à dire celles qui sont les mieux connues par l'ensemble des participants et dans lesquelles de nombreuses initiatives ont été menées pour adresser la problématique.

4. Pour chaque analogie on va alors

- ① Décoder l'analogie : les participants explorent l'analogie retenue pour en comprendre le fonctionnement, traduire chaque élément du problème de départ dans le domaine analogique et analyser les solutions mises en place pour résoudre le problème.
- ② Revenir au problème : ils transposent alors chaque idée obtenue dans le contexte de départ. La traduction devra être précise, complète et concrète.

Exemple d'analogie



Problématique : comment réduire le temps passé pour cadrer un projet sachant que le cadrage d'un projet est l'étape durant laquelle le chef de projet va s'engager sur une première estimation du délai et des charges nécessaires à sa réalisation.

Analogie : réaliser un devis lorsque l'on veut une nouvelle cuisine. Lorsque l'on recherche des solutions dans l'analogie on se rend compte que pour les cuisines IKEA par exemple, il est possible de composer soit même sa cuisine à partir d'un logiciel. A la fin de la simulation le prix est calculé automatiquement.

Solution : lorsque l'on transpose dans le contexte d'origine, pourquoi ne pas utiliser des logiciels pour réaliser rapidement des démos qui permettent d'avoir un aperçu du résultat et des charges pour une solution standard.

Pour favoriser la créativité et aider vos participants, vous pouvez leur fournir un ensemble d'images qui leur donneront des idées quant aux analogies à identifier. Pour cette pratique il est important de guider les participants et de les pousser à aller jusqu'au bout de l'analogie pour trouver un maximum d'idées. La partie la plus délicate est le retour au contexte d'origine et la transposition des idées.

Construire un plan d'action

Il est temps maintenant de passer à l'action. Combien de vos réunions ont buté sur cette étape, la construction du plan d'action. Un plan d'action c'est avant tout savoir où l'on va et comment on y arrive. Nous vous proposons ici des pratiques simples et efficaces qui vous permettront de faire converger les participants vers une cible partagée et de se mettre d'accord sur la manière d'y arriver.

On envisage ici les choses à plusieurs niveaux. Lorsque l'on est sur une réflexion stratégique et que l'on fixe ensemble les grands jalons on parlera plutôt de roadmap. Quand on est en revanche sur la mise en place d'actions concrètes sur le court ou moyen terme on parle alors réellement de plan d'action. Les techniques proposées vous permettront d'adresser ces deux niveaux.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

La projection



de 5 à 10 participants



5 minutes pour expliciter la cible
10 minutes de réflexion individuelle sur post-it
40 minutes de partage en groupe



une frise dessinée sur une feuille de brown paper matérialisant le temps entre le point de départ et la cible. Des post-it et des feutres

Il est assez difficile d'imaginer de quoi sera fait notre futur. On se pose alors beaucoup de questions car le chemin est jonché d'incertitudes et de risques que nous ne savons pas forcément gérer. Nous sommes bien plus à l'aise lorsque l'on nous demande de regarder en arrière et d'expliquer rétrospectivement ce qui s'est passé. Pour autant, construire un plan d'action c'est quand même avant tout se projeter vers le futur pour imaginer un parcours que l'on ne maîtrise pas. Et bien qu'à cela ne tienne, projetons nous dans la situation cible et imaginons comment nous en sommes arrivés là, vous verrez que l'exercice devient alors beaucoup plus simple.

1. Dépeignez au groupe la situation cible de la façon la plus concrète et la plus réaliste possible. N'hésitez pas à en rajouter sur les détails, il faut que les participants se projettent réellement dans cette cible. Si besoin vous pouvez utiliser une représentation visuelle, un dessin, une image qui pourra appuyer votre discours.

2. Demandez alors au groupe : « pour en arriver là, que s'est-il passé ? qu'avons nous fait ? ».

3. Chaque participant réfléchit individuellement aux différentes étapes et jalons qu'ils ont rencontrés sur le parcours jusqu'à la cible décrite. Les idées sont notées sur des post-it (1 idée = 1 post-it).

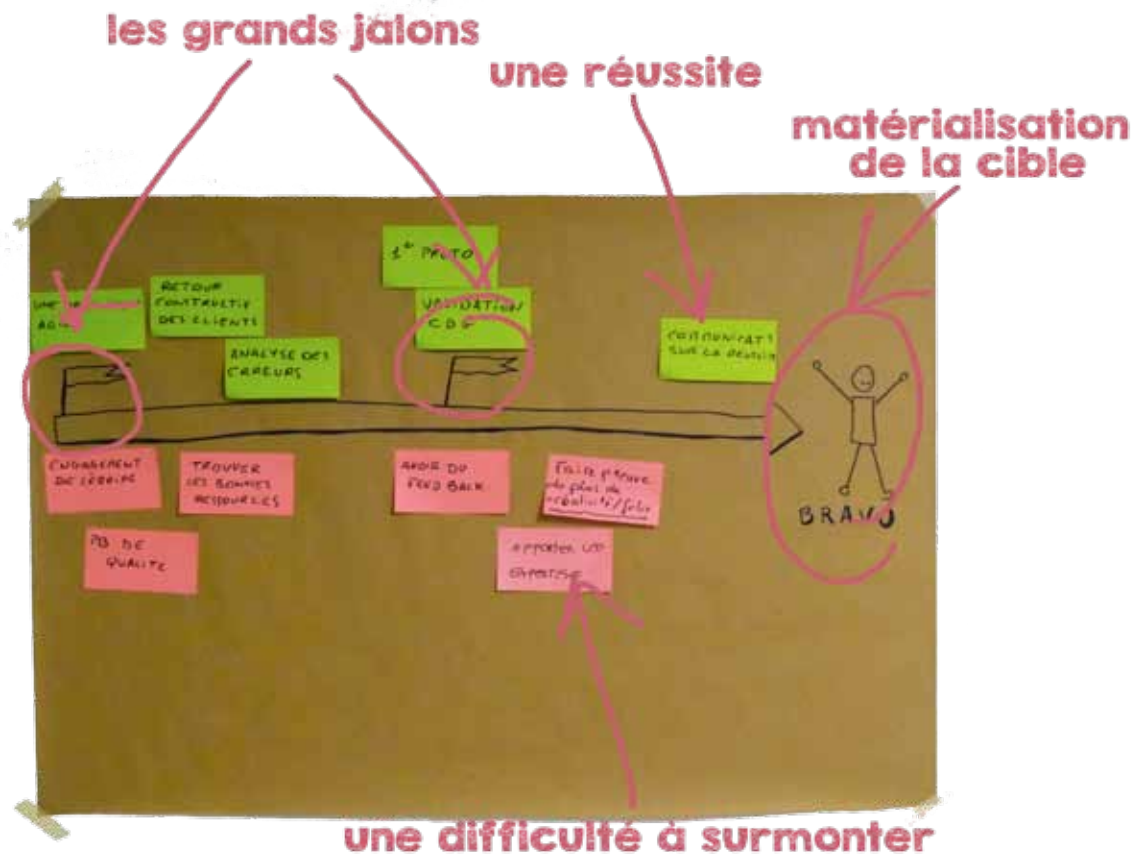
4. A tour de rôle, les participants vont venir positionner chronologiquement leurs idées sur la frise et les partager avec le groupe qui peut alors réagir.

On pourra décliner cet exercice de façon plus précise en demandant par exemple aux participants d'identifier les principaux obstacles qui auront été surmontés, les actions qui ont été mises en œuvre... On s'appuiera alors sur un code couleur permettant d'identifier les principaux éléments sur la frise.

Il est également possible de fonctionner par jalon. Pour en arriver là, où devons nous être 3 mois avant ? Et ainsi de suite jusqu'à construire un macro rétro planning jusqu'à aujourd'hui.

Exemple :

Nous sommes le 05 janvier 2017 et le projet est terminé. Dans le journal interne un article vient de paraître le citant en exemple comme un modèle de gestion. Le PDG est venu personnellement féliciter l'ensemble des membres de l'équipe. Que s'est-il passé ? Quelles ont été les principales difficultés et les principales actions mises en œuvre pour en arriver là ?



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
---	----------------------	---------------------------	--------------------------------------	--	--

Dessine moi le chemin



de 5 à 10
participants



5 minutes pour
expliciter la cible
40 minutes de
partage en groupe
10 minutes de
restitution



un chemin dessiné sur
une feuille de brown
paper. Des feutres de
couleur

Il s'agit d'une variante de l'exercice de projection mais qui ici s'appuie sur la force du dessin pour permettre une expression plus libre et apporter un regard neuf sur la situation.

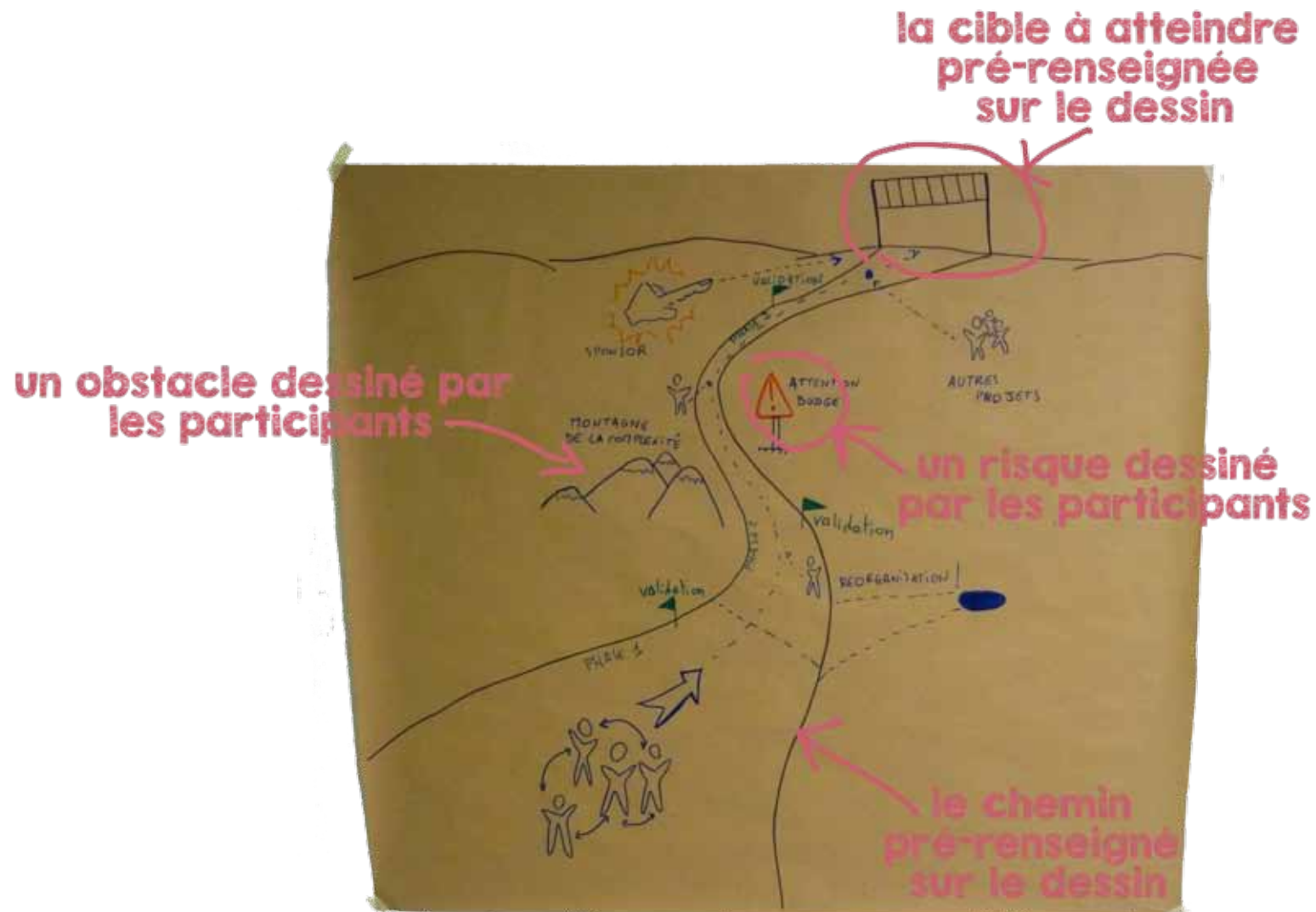
Au préalable vous devez avoir dessiné sur une grande feuille de brown paper un chemin ainsi que la cible que vous souhaitez atteindre.

1. Explicitiez aux participants la cible que vous avez dessinée sur votre brown paper.

2. Demandez alors au groupe de compléter le dessin en y indiquant les principaux obstacles qui devront être surmontés, les acteurs qui interviendront, les grandes étapes...

3. A l'issue de l'exercice un rapporteur explicite le dessin.

Nous avons réalisé cet exercice à de nombreuses reprises et malgré ce que l'on pourrait croire, nous n'avons jamais rencontré de résistance quand au dessin, quelque soit le niveau hiérarchique des intervenants. Rappelez bien aux participants qu'il ne s'agit pas de réaliser une œuvre d'art mais uniquement d'un moyen d'expression. L'objectif n'est pas que ce soit beau mais de se faire comprendre. A un moment ou a un autre de notre vie nous avons tous dessiné et le dessin reste étonnamment naturel pour nous.



Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

Pour nous, pour eux, on s'en occupe



de 5 à 20 participants



comptez 20 minutes pour classer le résultat d'un brainstorming d'1 heure



Un chemin dessiné sur une feuille de brown paper. Des feutres de couleur



Lorsque vous faites travailler un groupe sur la construction d'un plan d'action il génère énormément d'idées : des idées qui peuvent concerner directement l'activité du groupe de travail mais aussi des idées qui ne le concernent pas directement soit parce qu'elles sont plus globales et qu'elles impactent toute l'entreprise, soit parce qu'elles concernent une autre entité dans l'organisation. C'est peut-être ce que vous recherchez, mais peut-être pas.

Soyons concret : vous travaillez dans votre service sur le plan d'amélioration pour l'année qui suit. Dans le plan d'action on retrouve des actions liées au fonctionnement du service mais également des actions qui concernent l'organisation globale de l'entreprise comme par exemple « créer une nouvelle entité qui assure un rôle

de coordination ». Merveilleuse idée s'il en est mais qui dépasse largement les prérogatives de l'entité et de son manager. Rien ne sert de la traiter dans cet atelier car elle mérite une réflexion à part entière.

Cette pratique permet donc de recentrer le travail du groupe sur ce qui le concerne directement sans pour autant créer de frustration. On évite ainsi le travail inutile qui dans tous les cas ne pourrait aboutir en séance.

Au préalable vous devez avoir matérialisé sur un brown paper un tableau à 3 colonnes qui viendra accueillir les actions à classer.

Pour chaque action identifiée ou idée émise le groupe décide si celle ci est :

1. Pour nous : il s'agit d'une action, d'une idée ou d'une problématique que le groupe de travail peut directement mettre en œuvre.
2. Pour eux : ce sont ici des actions, idées ou problématiques sur lesquelles le groupe de travail n'a aucun levier pour agir.
3. On s'en occupe : il s'agit ici de ce qui est déjà pris en charge dans l'entreprise par d'autres acteurs. Ces éléments leur seront donc transmis pour alimenter leurs réflexions.

Des éléments classés dans le « pour eux » peuvent bien entendu générer de nouveaux éléments dans le « pour nous ». Il faut alors déterminer qu'est-ce que le groupe de travail peut mettre en œuvre pour faire avancer cette action qui à priori ne le concerne pas directement. Reprenons notre exemple de création d'une nouvelle entité de coordination. Certes le groupe de travail ne peut pas d'autorité décider de la réorganisation de l'entreprise, mais peut-être peut-il rédiger un dossier d'organisation mettant en avant les avantages de la création de la nouvelle entité ? Dossier qui serait discuté en comité de direction.

Cette pratique est particulièrement pertinente lorsqu'elle fait suite à un exercice de construction d'un plan d'action ou de génération d'idées.

POUR NOUS	POUR EUX	ON S'EN OCCUPE
STRANGER / PHOTOGRAPHES Avec des photos de l'entreprise ORGANISER à l'échelle du pays PRÉPARER un dossier d'organisation ORGANISER des ateliers de travail Le plan d'organisation de l'entreprise On peut faire un plan d'organisation	TRAVAILLER à l'échelle du pays SE FAIRE CONNAÎTRE Préparer un dossier d'organisation à l'échelle du pays	ÉCRIRE le plan de l'entreprise On peut faire un plan de l'entreprise

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

La fiche idée concept



de 5 à 20 participants



40 minutes de travail en sous groupe
20 minutes de partage en grand groupe



des fiches pré-imprimées que l'on distribuera à chaque sous-groupe

Faites confiance à la puissance créative du groupe pour trouver de nombreuses idées. Par contre pour transformer ces idées en actions pragmatiques et réalistes, là c'est une autre paire de manches. Pour construire un véritable plan d'action il faut des actions concrètes et pas des vœux pieux.

La fiche idée concept¹ va pousser vos participants à rendre leurs idées plus concrètes et plus réalistes. Les champs à renseigner cadrent les parties prenantes et les aident à appréhender la question sous tous ses angles pour aller plus loin dans la réflexion.

1. Proposez la problématique au groupe puis invitez les à y répondre en renseignant les fiches que vous leur aurez distribuées en sous groupe. L'objectif est de

renseigner un maximum de fiches en un minimum de temps.

2. A l'issue du temps de réflexion, un rapporteur partage les résultats avec l'ensemble du groupe.

Cette pratique peut s'inscrire dans la continuité d'un exercice de créativité ou de projection. En s'appuyant sur les idées émises précédemment, on demande alors aux participants d'aller un cran plus loin dans la réflexion. Il est d'ailleurs préférable de proposer dans l'ordre un exercice de créativité plus ouvert puis un travail sur fiche pour générer un maximum d'idées.

Il existe plusieurs modèles de fiches selon le sujet traité et le niveau de détail nécessaire. L'objectif est de proposer aux participants une grille d'analyse qui va les aider à aller plus loin dans leur réflexion.

Voici donc 2 exemples de fiches qui ont fait leurs preuves mais n'hésitez pas à créer les vôtres pour correspondre au mieux au sujet traité : <http://lc.cx/Kxt>

¹ Cette technique s'inspire d'une pratique que l'on retrouve sur l'excellent livre d' Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier et François Debois : *La Boîte à outils de la créativité*

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

Le fil des engagements



de 5 à 20 participants



5 minutes de réflexion individuelle
2 minutes par participant pour partager son action avec l'ensemble du groupe



un fil de type corde à linge accroché dans la salle, des post-it et des feutres



Travailler en groupe avec les pratiques que l'on vous livre dans ce livre c'est toujours enthousiasmant (enfin on l'espère, ça a toujours été le cas pour nous en tout cas). Mais une fois passé le moment d'euphorie, les idées géniales et les plans d'actions imparables, il faut bien créer l'engagement. En d'autres termes il faut s'assurer que des personnes vont bien mettre en œuvre ces idées géniales et ces plans d'action imparables. Et là ça devient souvent difficile. Un atelier c'est souvent un moment à part, énergisant, coupé du quotidien qui permet de générer de nombreuses idées. Mais dans le cas où les participants sont ceux qui doivent mettre en œuvre les actions, difficile une fois retombé dans leur

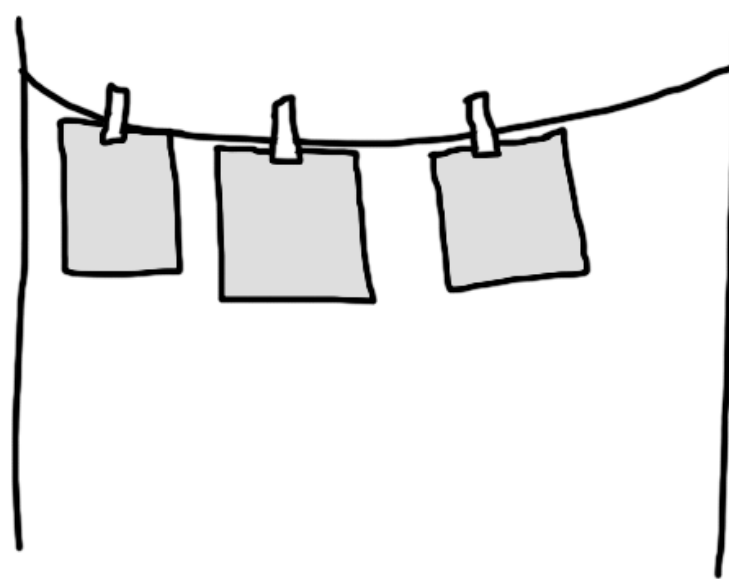
quotidien et dans leurs contraintes de les mobiliser pour prendre en charge les actions qu'ils ont si brillamment identifiées. Sachant que bien souvent il s'agit d'actions qui viennent s'ajouter à leur activité récurrente.

Cette pratique est donc là pour favoriser l'engagement des participants et pour s'assurer que le résultat de la réunion ne restera pas lettre morte.

1. A la fin d'une réunion de travail, proposez aux participants d'écrire sur un post-it la prochaine action qu'ils s'engagent personnellement à réaliser à court terme et qui participe à la mise en œuvre du plan d'action élaboré en groupe.

2. Après un temps de réflexion individuelle qui doit rester court pour favoriser les réponses spontanées, chacun vient partager son action en accrochant son post-it sur le fil des engagements.

Bien entendu le fil des engagements ce n'est pas la seule suite à donner à une réunion de travail. Un atelier peut très bien déboucher sur d'autres ateliers ou même sur un projet piloté par un chef de projet. Mais le fil des engagements reste pour autant un très bon moyen de mobiliser les participants et de mettre en mouvement les acteurs présents en leur proposant de faire un premier pas. C'est un principe d'efficacité personnelle, l'action la plus difficile à réaliser est souvent la première. De plus l'engagement devant ses pairs est un acte très fort et parfois bien plus efficace pour pousser à l'action qu'un acte de management classique.

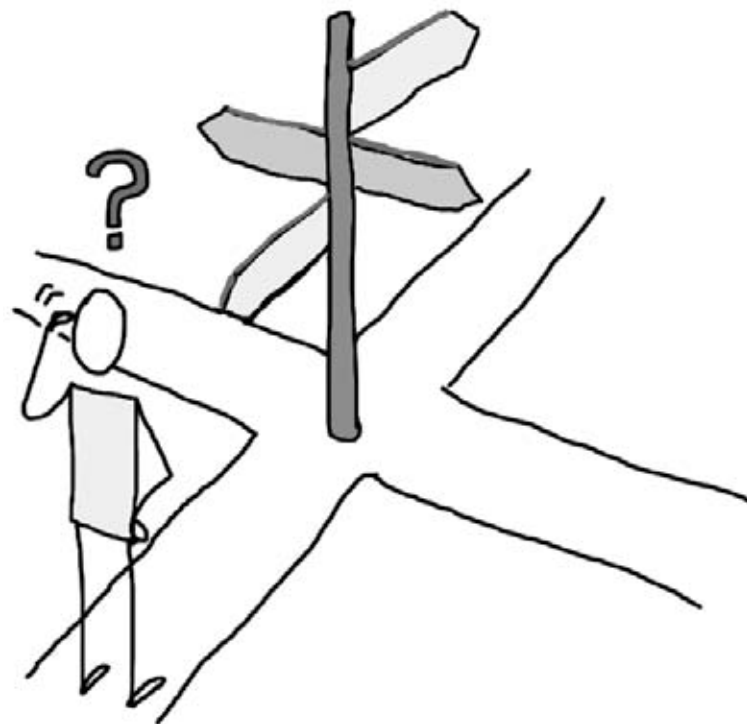


Prioriser, prendre des décisions

Voilà l'épreuve fatidique qui vient souvent sonner le glas d'une réunion laborieuse : la prise de décision. Entre ceux qui se rangent à l'avis du chef sans discuter, ceux qui veulent imposer leur vision envers et contre tous et ceux qui n'ont définitivement pas d'avis, cette étape est souvent une source sans fin de frustration. Et pourtant il existe des solutions, il est possible d'éviter le consensus mou en prenant pour autant en compte l'avis de chacun. Il est possible de trancher sans s'enliser dans des débats sans fin. Les pratiques que nous vous proposons doivent vous permettre d'éviter certains biais du travail en groupe comme le conformisme¹, dont nous avons déjà parlé, et assurent que l'opinion de chacun sera prise en compte.

Nous envisageons la prise de décision sous plusieurs angles :

- ① Il peut s'agir de partager les points de vue pour construire une décision unique.
- ① Il peut s'agir de trancher entre plusieurs options ou scénarios.
- ① Il peut s'agir de prioriser ses options ou scénarios.



¹ Voir chapitre « Ne gâchons pas ce potentiel »



Le dot voting



pas de nombre de participants maximum, il suffit d'avoir suffisamment de gommettes



10 minutes pour prioriser les éléments



matérialisation des éléments à prioriser (sous forme de post-it, de paperboard...), gommettes ou feutres



gommettes sur 3 éléments.

3. On comptabilise alors les points et on identifie le ou les éléments prioritaires.

Selon les cas on pourra distribuer plus ou moins de gommettes aux participants. Plus on veut prioriser un nombre important d'éléments et plus on distribuera de gommettes.

Si vous n'avez pas de gommettes vous pouvez demander à vos participants de dessiner des points à l'aide d'un feutre.

Voilà un moyen simple, rapide et efficace de prioriser des éléments. C'est la plus simple des techniques de priorisation et elle peut être utilisée dans toutes les circonstances : prioriser des idées à l'issue d'un brainstorming, des problématiques, des fonctionnalités pour un produit, des scénarios...

1. Distribuer 3 gommettes à chaque participant

2. Chacun vient alors répartir les gommettes sur les éléments qu'il juge les plus prioritaires. On pourra positionner ses 3 gommettes sur un élément que l'on juge le plus important ou répartir équitablement ses



Le poker game



de 3 et 10
participants



la durée dépend du
nombre d'éléments à
prioriser et du niveau
d'alignement des
participants : en d'autres
termes « sont-ils d'accord
entre eux ? ». Comptez
entre 2 et 5 minutes par
éléments à prioriser.

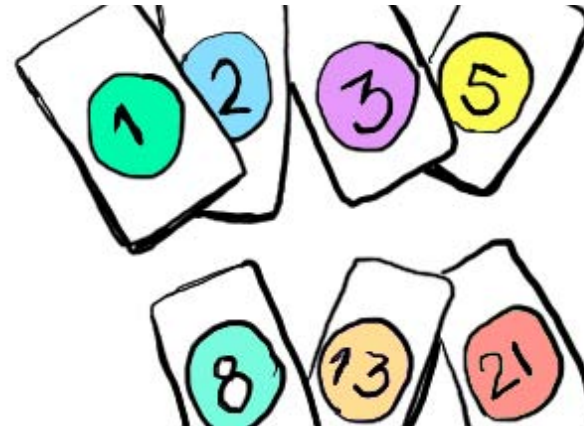


un jeu cartes de
type poker game

A l'origine on parle de planning poker¹. C'est un jeu de cartes bien connu des agilistes qui dans son contexte sert à évaluer la charge d'un développement informatique. Mais c'est aussi un formidable moyen de pondérer des éléments et donc de les prioriser. Les cartes utilisées suivent une suite de Fibonacci (si vous avez passé un bac scientifique ça devrait vous rappeler des souvenirs) pour accentuer les écarts entre les pondérations et faciliter l'évaluation.

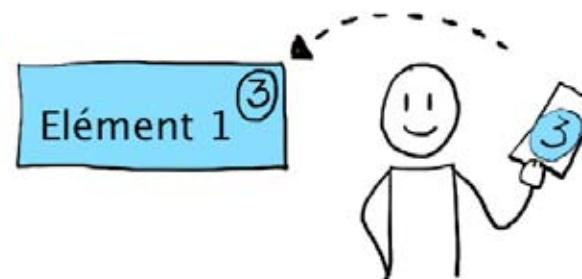
¹ Un jeu de cartes inventé par Mountain Goat Software : <http://www.mountaingoatsoftware.com>

1. On distribue un jeu de carte à chaque participant.



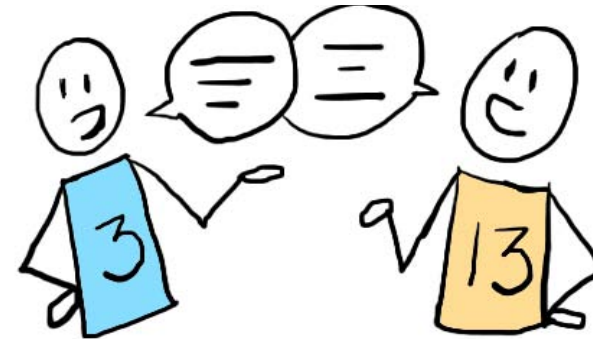
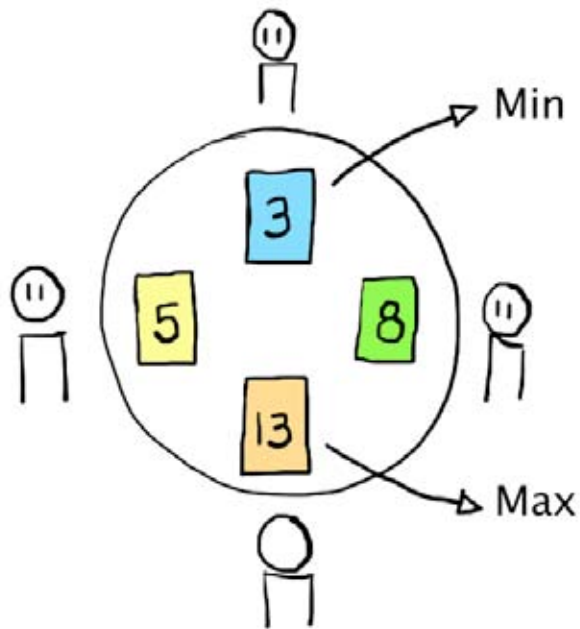
2. De façon collégiale on définit un étalon : un élément qui servira de référence commune auquel on alloue un poids de façon arbitraire. On pondérera les autres éléments en fonction de ce dernier.

Note - Etalon



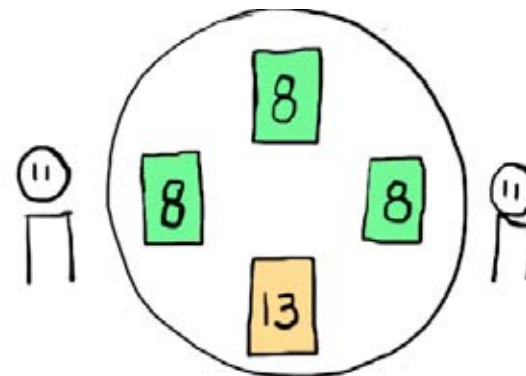
3. On passe ensuite en revue chaque élément à pondérer pour le décrire et s'assurer que chaque participant comprend les tenants et aboutissants.

4. Tous les joueurs abattent alors leurs cartes simultanément. Les joueurs ayant attribué le poids le plus faible et le poids le plus fort à l'élément débattu argumentent succinctement leurs choix.

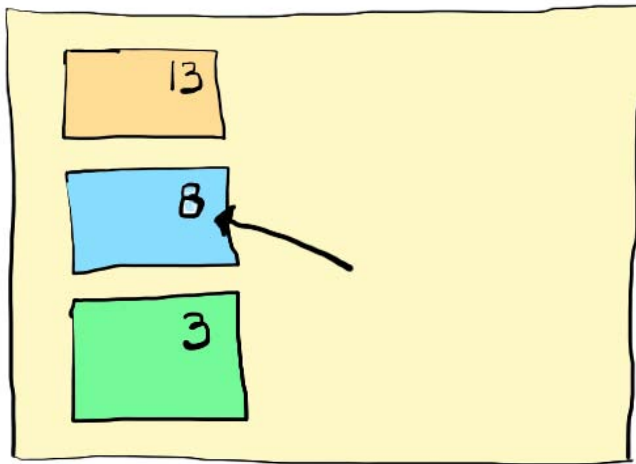


Argumentation

5. Chacun reprend alors ses cartes et on réitère l'évaluation à la lumière des débats. On continuera à jouer jusqu'à ce que l'on parvienne à un consensus, c'est-à-dire lorsque la pondération converge avec au maximum un incrément d'écart. On choisit alors arbitrairement une des 2 valeurs.



6. On note alors cette valeur sur l'élément. A l'issue de l'exercice, tous les éléments sont ainsi pondérés et donc priorisés.



La grande force de cette pratique c'est qu'elle assure l'engagement solidaire des participants. Autrement dit personne ne peut sortir de la réunion en lançant un « de toute façon moi j'étais pas d'accord » bougon et assassin. Et non puisque le jeu ne s'arrête que lorsque tout le monde est d'accord. Impossible alors de ne pas être solidaire de la décision prise collégialement.

Et puis jouer aux cartes pour prioriser c'est quand même plus sympa que d'éplucher un tableau Excel non ? Et surtout c'est plus efficace. Il s'agit bien ici d'utiliser les ressorts du jeu pour travailler et produire un résultat concret.

Enfin pour aider vos participants, il peut être intéressant de positionner visuellement vos éléments les un par rapport aux autres au fur et à mesure que vous les pondérez sur une échelle par exemple (si vous utilisez des post-it, rien de plus simple). Ainsi à tout moment, on sait quels éléments ont été priorisés, quelles sont leurs valeurs...

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

L'école des fans



pas de nombre de participants maximum



une minute par élément à prioriser



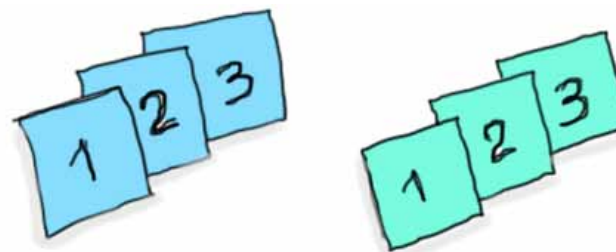
matérialisation des éléments à prioriser sous forme de post-it, une matrice dessinée sur une feuille de paperboard ou de brownpaper, 2 jeux d'affichettes de notation que chaque participant pourra lever pour indiquer son vote

Pour tous ceux qui, comme moi, ont vu leurs dimanches après midi bercés par l'émission de Jacque Martin, nous allons certainement réaliser un rêve d'enfant. Qui n'a jamais rêvé de lever une petite pancarte après l'interprétation approximative d'une chanson d'Enrico Macias ? Voilà qui est aujourd'hui possible grâce à cette pratique.

Pour choisir parmi plusieurs éléments, rien de tel que de les positionner les uns par rapport aux autres et de laisser faire la magie du visuel pour identifier ceux qui apparaissent comme les meilleurs. L'école des fans utilise donc une bonne vieille matrice pour laquelle on aura pris soin de choisir 2 axes significatifs permettant de hiérarchiser les éléments. Un grand classique serait le « coût », « bénéfices » mais il peut en exister bien d'autres.

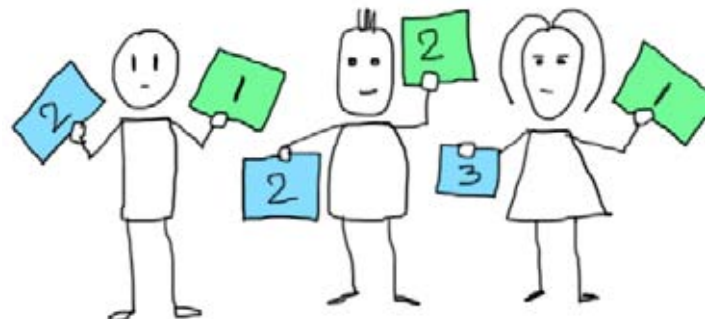
Il faut alors positionner les axes de sorte à ce que les éléments les plus pertinents apparaissent en haut à droite.

1. On distribue à chaque participant 2 jeux de pancartes de vote.

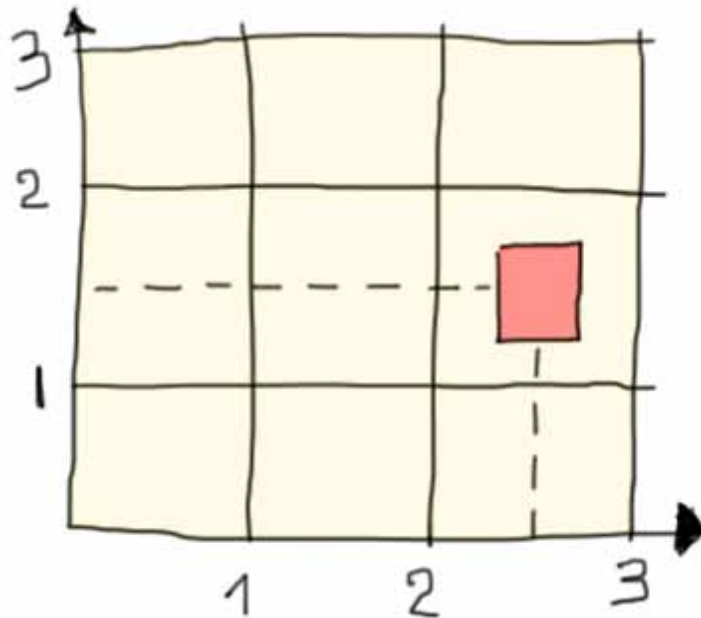


2. On passe alors en revue chaque élément à pondérer pour le décrire et s'assurer que chaque participant comprend les tenants et aboutissants.

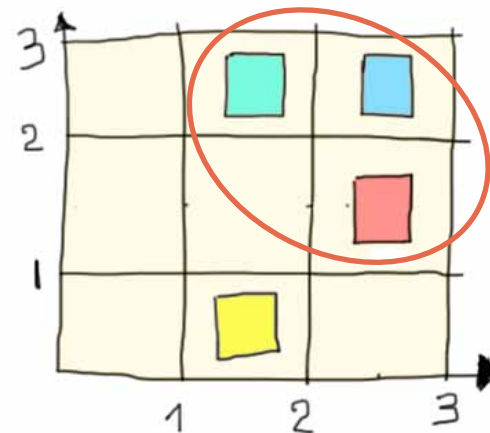
3. Après un temps de réflexion tous les participants lèvent simultanément leurs 2 affichettes indiquant la pondération qu'ils allouent à l'élément pour chaque axe.



4. On fait la moyenne des différentes pondérations puis on positionne l'élément sur la matrice. On réitère l'opération pour chaque élément.



5. A l'issue de l'exercice, on doit voir se dégager en haut à droite les éléments les plus pertinents.



Pour aller plus loin dans la co-construction et s'assurer de l'adhésion et de la pertinence des axes choisis, on pourra proposer au groupe de travail de définir lui-même les axes les plus appropriés pour hiérarchiser les éléments.

En ce qui concerne la graduation des axes, inutile d'avoir une graduation trop fine. En général 3 niveaux correspondant à faible, moyen, fort suffisent. Cela permet de se positionner clairement et de ne pas passer trop de temps à l'évaluation des éléments.

N'hésitez pas à utiliser un code couleur pour chaque axe, ça aidera vos participants à se repérer.

Réunion d'information descendante	Points de synchro	Analyser une situation	Innover, trouver des solutions	Construire un plan d'action	Prioriser, prendre des décisions
-----------------------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

Les chapeaux de De Bono



de 5 à 10 participants



1h de travail en groupe



pas de matériel particulier nécessaire

Vous avez peut-être déjà entendu parlé D'Edward De Bono. Il s'agit d'un des maîtres à penser en matière de créativité et l'inventeur de la technique de créativité dite des chapeaux de De Bono. Alors pourquoi en parler dans le chapitre « prendre des décisions » me direz vous ? Et bien parce que sa technique des chapeaux va bien plus loin qu'un exercice de créativité. Elle nous permet d'envisager une situation sous tous ses angles et donc de prendre une décision plus juste et plus éclairée. Nous vous proposons donc de l'utiliser pour analyser la question posée et réussir à prendre une meilleure décision.

1. Successivement, l'ensemble des participants va envisager la situation qui nécessite une prise de décision sous 5 angles symbolisés par des chapeaux de couleur :



Chapeau blanc : la neutralité. Chacun décrira la situation de la façon la plus neutre possible en s'en tenant uniquement aux faits.



Chapeau rouge : critique émotionnelle. Les participants expriment ce qu'ils ressentent et ce qu'ils pressentent par rapport à la situation étudiée. Il n'est pas nécessaire de se justifier auprès des autres participants.



Chapeau noir : critique négative. On mettra en avant les risques, les problématiques et les difficultés liées à la situation.



Le chapeau jaune : critique positive. A tour de rôle, chacun devra exprimer ce qu'il y a de positif dans la situation étudiée. Il s'agit d'abonder dans les sens de la proposition et de rester toujours constructif.



Le chapeau vert : la créativité. Il faut ici proposer des idées audacieuses qui sortent des sentiers battus sans craindre la censure qui est alors interdite.

2. Lorsque la situation a été envisagée sous ces différents angles, il ne reste plus qu'à prendre la décision.

Pour formaliser les échanges n'hésitez pas à utiliser une carte mentale que vous pourrez préalablement initialiser avec les 5 chapeaux. En captant l'ensemble des échanges au fur et à mesure on obtient une vision globale de la situation et la prise de décision finale est simplifiée.



La prise de décision par consentement



de 5 à 10 participants



1h de travail en groupe



une feuille de paperboard pré-remplie pour chaque proposition à arbitrer

La plupart du temps lorsque l'on cherche à prendre une décision on attend naturellement un consensus, en d'autres termes que tout le monde soit d'accord. Comme on l'a déjà évoqué, on arrive bien souvent à un consensus mou, une décision insipide qui ne convient réellement à personne. Et si plutôt que de rechercher le consensus à tout prix on recherchait le consentement. On va alors s'attacher non pas à ce que tout le monde soit d'accord mais à ce que personne ne s'oppose. C'est une nuance mais elle est de taille. La prise de décision par consentement est un des principes de la sociocratie¹, un mode de gouvernance qui favorise la co-responsabilisation et l'intelligence collective au sein d'une organisation.

Nous nous servons donc ici de ce principe pour prendre

¹ Pour plus de détails sur la sociocratie et sa mise en application dans des organisations je vous invite à jeter un œil sur les vidéos de présentation : <http://www.sociocratie.net/Theorie/Presentation.php>

une décision rapide concernant une ou plusieurs options. Au préalable il faut donc avoir formulé une ou plusieurs propositions que l'on souhaite faire arbitrer au groupe. Pour chaque proposition on aura préalablement renseigné une feuille de paperboard qui reprend :

- ① La proposition.
- ② 3 cellules permettant de consigner le nom des participants « pour », « neutres » ou « contre ».
- ③ Un espace où l'on viendra renseigner les points de blocage ainsi que les actions à mettre en œuvre pour les adresser.

Lorsque les feuilles représentant les différentes options sont positionnées dans la salle de réunion visibles de l'ensemble des participants on peut alors commencer l'exercice.

1. On présente la première proposition à arbitrer puis on laisse 5 minutes de réflexion individuelle.
2. Chaque participant va alors voter simultanément (pour éviter de s'influencer les uns les autres) par un geste de la main :



Pour – pousse levé : je suis favorable à la proposition.



Neutre – plat de la main : je ne suis pas entièrement en phase mais je ne m’opposerai pas.



Contre – pousse baissé : je m’oppose à cette proposition car je pense qu’elle ne doit pas aboutir. Chaque participant contre la proposition devra expliciter ses objections.

3. On recueille la position de chaque participant que l’on inscrit sur la feuille de paperboard ainsi que les objections si un ou plusieurs des participants est opposé à la proposition.

4. Avec l’ensemble du groupe on va alors adresser chaque objection. L’idée est de déterminer qu’est-ce qui pourrait faire basculer le porteur de l’objection vers une position à minima neutre.

5. On redemande alors aux porteurs des objections de se positionner à nouveau à la lumière des aménagements réalisés.

6. Les débats cessent lorsque plus aucun participant ne s’oppose ou qu’une objection ne peut être levée. On peut alors passer à la proposition suivante.

7. Lorsque l’ensemble des propositions aura été examiné, on pourra alors choisir la meilleure option parmi celles qui ne comportent plus d’objection.

Ce mode de décision permet d’aboutir plus rapidement à une décision pour des situations qui peuvent être difficiles à arbitrer. Le plus rapide est encore de ne faire qu’une seule proposition et de travailler uniquement sur les objections mais ce n’est pas toujours possible.

SOUS TRAITER LA FABRICATION DU PRODUIT		
POUR	NEUTRE	CONTRE
DLE ADO PYE ABI	SLO RVO	PLG RCP PNG HNA
MANQUE DE MAÎTRISE, PERTE DE CONTRÔLE ↳ PILOTER LE PROJET, ORGANISER DES ÉCHANGES Pb de réactivité ↳ ORGANISER LE PROJET EN AGILE		



**ET SI ON METTAIT
TOUT CA EN
MUSIQUE**

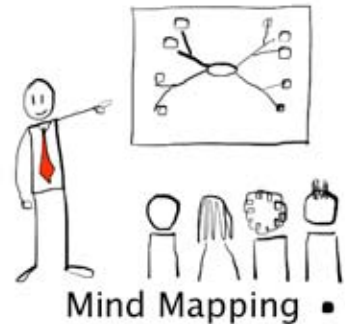
Vous n'êtes pas des lapins nés de la dernière pluie d'il y a 2 semaines. Je vous vois venir. Bien sûr la réalité est plus complexe. Rares sont les réunions que l'on peut classer aussi simplement dans une catégorie unique. Bien souvent les réunions sont un joyeux mélange de plusieurs typologies.

Disons que maintenant vous connaissez le solfège, alors à vous d'écrire la mélodie ! Pour vous aider à faire vos gammes, on vous propose quelques déroulés types de réunions qui on l'espère vous inspireront et vous aideront à composer vos propres réunions.

La réunion de service

Dans la série des passages obligés, voilà bien une réunion qui peut vite se transformer en instrument de torture. Alors il est temps de mettre à profit ce que vous avez appris dans ce livre pour vous empresser de hacker cette réunion. Le contenu des réunions de service dépend forcément du service et de l'entreprise. Nous vous proposons donc ici un exemple mais à vous de l'adapter à votre contexte.

Pour la séquence d'information descendante (vous savez le moment où l'on vous donne des infos sur l'entreprise en général et votre entité en particulier) utilisez un mindmap. Vous présentez l'information de façon plus claire et plus visuelle mais vous faites aussi d'une pierre 2 coups. Votre support de présentation devient également votre support de compte rendu lorsque vous venez enrichir la carte mentale durant la réunion.

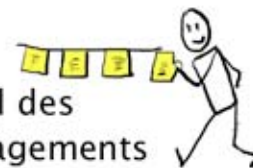


Lorsqu'un collaborateur doit faire un retour d'expérience, utilisez le pecha kucha pour rendre la présentation plus percutante et plus vivante.

Pecha Kucha



Le fil des engagements



Enfin avant de conclure, pour que toutes ces bonnes idées d'amélioration ne restent pas lettres mortes, un fil des engagements grâce auquel chacun s'engage à mettre en œuvre une première action d'amélioration.

Stand Up



Pour faire le tour de l'activité de chacun et encourager la solidarité dans l'équipe abusez du stand up : simple, efficace, c'est le meilleur moyen d'empêcher que le tour de table s'éternise. Selon la fréquence de la réunion de service et les besoins de l'entité il est important de se poser la question sur le niveau de détail nécessaire. Chacun doit avoir une vision suffisante de l'activité des membres de l'équipe sans pour autant retomber dans un reporting détaillé et inutile.

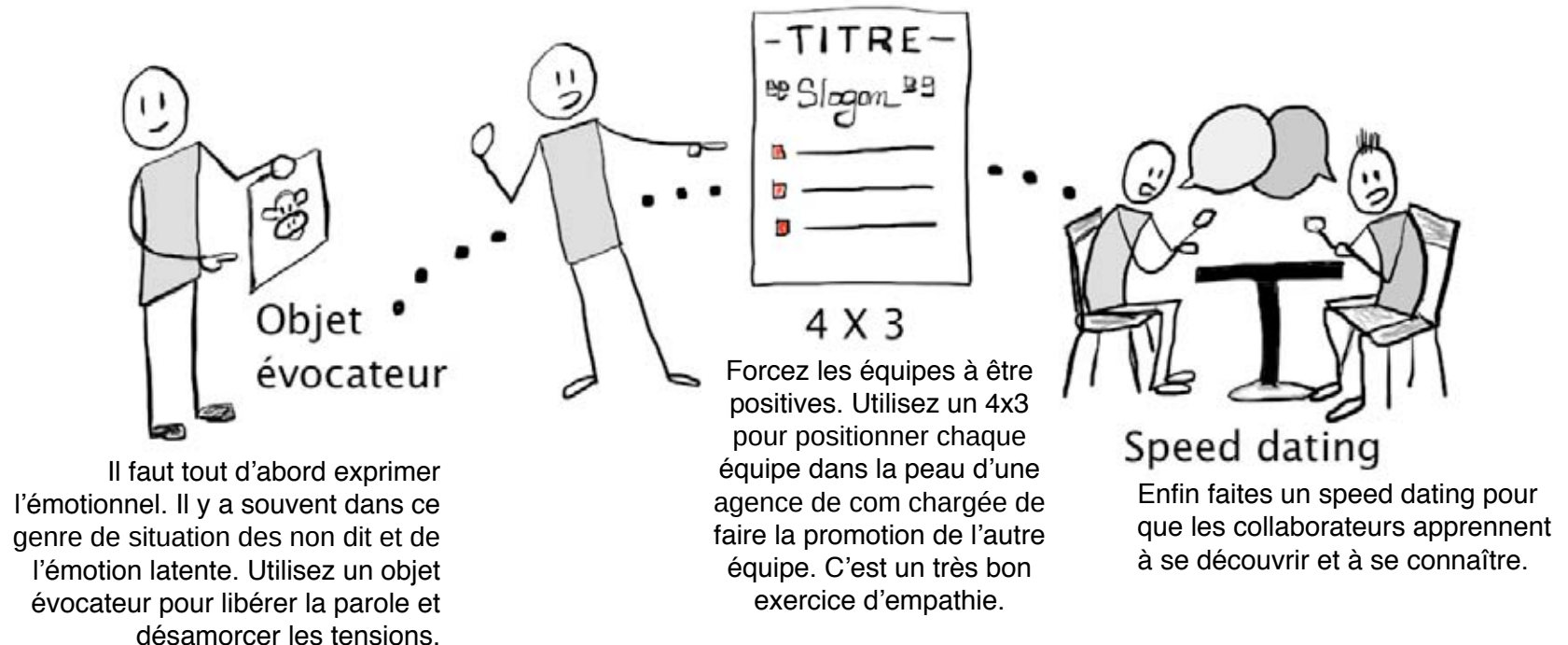
Jeu de la perfection



Et pourquoi ne pas redonner l'initiative à l'équipe et profiter de la réunion de service pour faire plancher les collaborateurs sur l'amélioration du fonctionnement de l'entité en utilisant un jeu de la perfection ? Identifiez plusieurs thématiques, plusieurs axes d'amélioration et laissez l'équipe évaluer le fonctionnement actuel et trouver des pistes d'amélioration.

Réunion entre 2 équipes qui ont du mal à collaborer

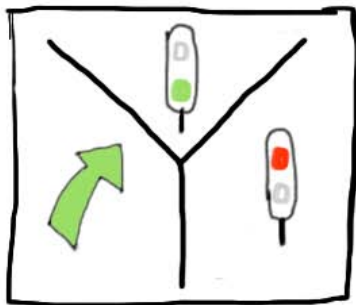
La plupart des entreprises sont empêtrées dans une organisation en silo où chaque entité doit collaborer avec les autres pour atteindre un objectif commun. Oui mais voilà, collaborer avec d'autres équipes ce n'est pas si simple. Qui ne s'est jamais surpris à pester contre une entité qui ne comprend rien à ses besoins et ses impératifs. Qui n'a jamais remis en question la bonne volonté d'une autre équipe quand il s'agissait d'être réactif pour respecter ses délais. Pourtant de la qualité de la collaboration dépend la réussite du projet voire de l'organisation. Voilà donc un exemple de réunion qui devrait mettre de l'huile dans les rouages et aider à mieux se comprendre.



Bilan d'étape dans un projet

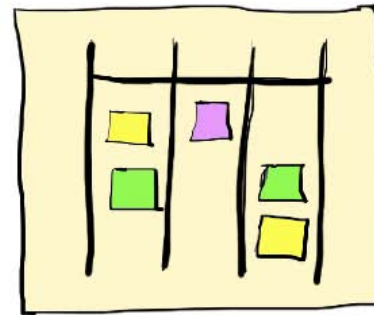
Comme j'aime à le répéter, un bilan il vaut mieux le faire avant la fin, sinon c'est trop tard. A quoi servent les idées d'amélioration ou les analyses sur un projet lorsque celui-ci est terminé et que l'on ne peut par conséquent plus rien changer. Pour la postérité me direz-vous ? Maigre consolation.

Je ne saurais donc que trop vous encourager à faire des points d'étape réguliers dans vos projets pour construire des plans d'amélioration avec l'équipe.



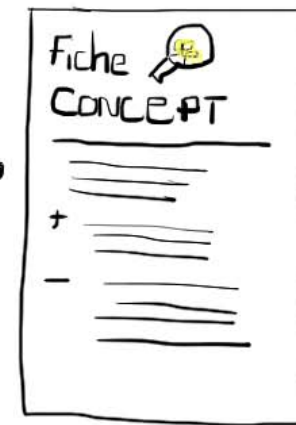
On continue,
on arrête,
on tente

Commencez par un « on continue, on arrête, on tente » pour faire le point sur le fonctionnement de l'équipe projet. Identifiez ses forces, ses points d'amélioration et faites émerger des idées d'amélioration.



Pour eux,
pour nous,
on s'en occupe

De toutes les idées produites, seule une partie pourra être mise en œuvre directement par l'équipe projet. Un « pour nous, pour eux, on s'en occupe » vous permettra de vous recentrer sur les idées d'amélioration qui peuvent directement être prises en charge par l'équipe.



Fiche idée
concept

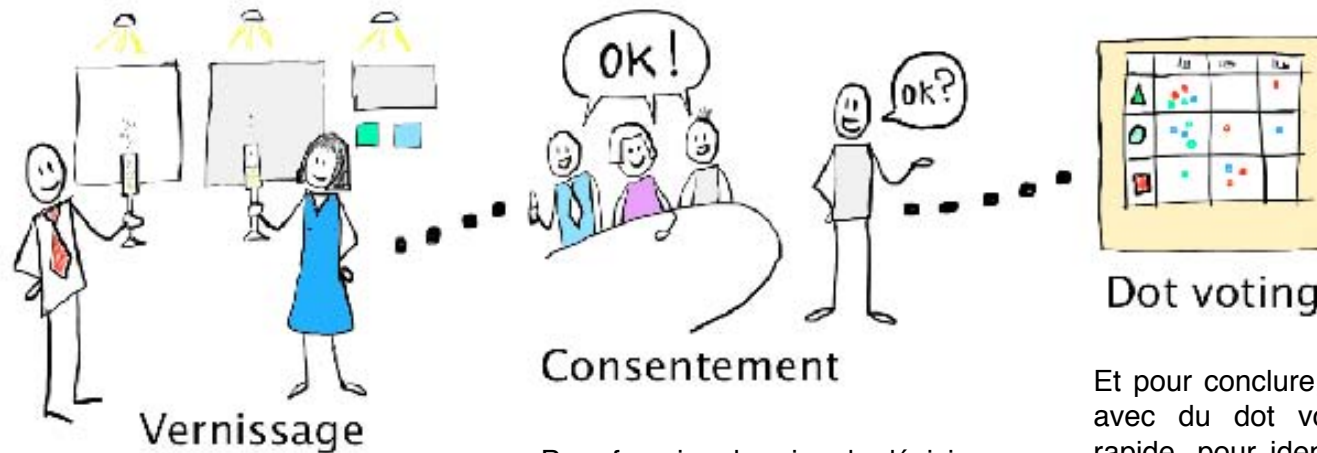
Enfin pour rendre ces idées applicables et opérationnelles, utilisez des fiches idées concept qui encourageront les participants à être pragmatiques et concrets.

Animation d'un CODIR

Nous voici donc dans l'antre de la prise de décision. Nous parlons ici d'un comité de directeurs qui se réunit régulièrement pour prendre de grands arbitrages sur les orientations de l'entreprise. C'est souvent une des instances suprêmes qui prend des décisions stratégiques sur des actions qui engagent l'avenir de l'organisation.

Si vous réussissez à rendre un comité de direction fun et efficace, plus rien ne vous résistera. Car au delà de l'aspect prise de décision se jouent souvent des jeux politiques qui n'ont pas de rapport direct avec les sujets traités.

Nous prenons ici l'exemple d'un CODIR qui devrait décider de l'avenir d'un projet stratégique pour l'entreprise.



Avant de pouvoir prendre une décision de qualité il faut d'abord mettre tout le monde au même niveau d'information. Vous pouvez bien entendu faire préparer une présentation de 94 slides par le chef de projet. Mais vous pouvez aussi présenter l'information sous forme de vernissage et faire intervenir plusieurs protagonistes du projet pour qu'ils réalisent chacun un panneau d'explication qu'ils présenteront au CODIR.

Pour favoriser la prise de décision et couper court à tous les jeux de posture, utilisez la prise de décision par consentement pour se centrer uniquement sur les points durs et choisir entre les 2 scénarios proposés.

Et pour conclure, une priorisation avec du dot voting, simple et rapide, pour identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre.



Vous ferez certainement des erreurs, je vous le souhaite ! Car échouer c'est une chance... de devenir meilleur. Mais encore faut-il savoir pourquoi et pour ça il nous faut un retour, du feed back. Alors selon le temps dont vous disposez, n'hésitez pas à demander à vos participants de vous faire un retour sur la réunion qui vient d'avoir lieu. C'est le meilleur moyen de l'améliorer et de vous améliorer vous aussi par la même occasion.

Le questionnaire à gommettes



de 5 à 20
participants



10 minutes



des feuilles de
questionnaire A3
pré-imprimées, des
gommettes de couleurs

On n'a pas trouvé beaucoup mieux pour recueillir du feed back que les questionnaires. Oui mais répondre à un questionnaire, ça peut être long et fastidieux, surtout en fin de réunion. Alors pour simplifier la vie de vos participants pourquoi ne pas leur proposer de répondre à votre questionnaire en utilisant des gommettes.

Imprimez votre questionnaire sur une ou plusieurs feuilles A3 que vous positionnez sur les murs puis distribuez à chacun des gommettes de 3 couleurs : rouge, jaune, vert¹.

Ils devront alors répondre librement au questionnaire en positionnant les gommettes de couleur, chaque couleur représentant une réponse :

- ① Vert : oui
- ① Jaune : en partie
- ① Rouge : non

Simple et dynamique, cette façon de procéder vous permet d'avoir un retour quantitatif rapidement.

Evaluation de l'atelier

● oui ● en partie ● non

Réponse	Commentaires
Le résultat de la réunion correspond à l'objectif fixé ?	Manque de précision sur l'objectif
Chacun a pu exprimer son point de vue ?	
Je suis globalement satisfait(e) de cet atelier ?	
Les techniques utilisées ont permis d'améliorer l'efficacité de la réunion ?	
Autres remarques	A refaire!

¹ La feuille à imprimer se télécharge ici : <http://lc.cx/KMk>

Ne ratez pas une occasion de devenir meilleur

Le ROTI



ROTI = Return on Time Invested¹.

Cette pratique d'une efficacité redoutable est issue du monde de l'agilité. A la fin de votre réunion il s'agit de demander aux participants d'évaluer la réunion qu'ils viennent de vivre sur une échelle de 1 à 5 à l'aide de leurs doigts.



Inutile. J'ai perdu mon temps.



Utile. Mais pas à la hauteur du temps que j'y ai passé, j'ai perdu du temps.



Juste moyen. Je n'ai pas perdu mon temps mais sans plus.



Bonne. Elle valait plus que le temps que j'y ai passé.



Excellente. Une réunion qui dépasse mes attentes, elle valait bien plus que le temps que j'y ai passé.

Bien sûr ce qui est intéressant c'est d'investiguer lorsque qu'un participant attribue une note inférieure à 3.

Il est important que tous les participants lèvent les mains simultanément pour éviter qu'ils s'influencent.

¹ Une pratique que l'on retrouve sur l'excellent blog de Jean Claude Grosjean <http://www.qualitystreet.fr/>



**VOICI VENIR LE
MOMENT DU
COMPTE RENDU**

Votre réunion a été une pleine réussite. Les participants sont emballés et énergisés pour la suite, ils ont eu énormément d'idées. Très bien, mais s'il ne reste pas de trace de ce qui a été réalisé, comment avancer ? Comment donner suite à cet atelier si l'on ne peut pas s'appuyer sur un compte-rendu clair et complet des échanges ?

Le compte-rendu n'est pas forcément la partie la plus réjouissante d'une démarche d'atelier mais il n'en reste pas moins indispensable. Pour capitaliser sur la matière produite en premier lieu mais aussi pour valoriser le travail réalisé par les participants.

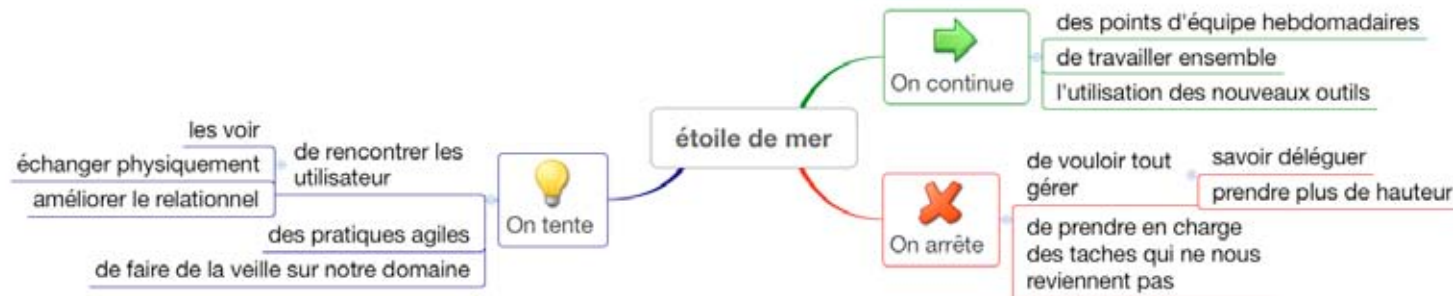
L'utilisation de supports amovibles comme le brown paper ou les feuilles de paperboard sont déjà un plus. A l'issue de la réunion vous pouvez les transporter et les afficher dans votre bureau pour rédiger tranquillement votre compte rendu.

Au delà de cet aspect pratique, voici quelques pistes qui pourront vous simplifier la vie.

Utilisez le mindmapping

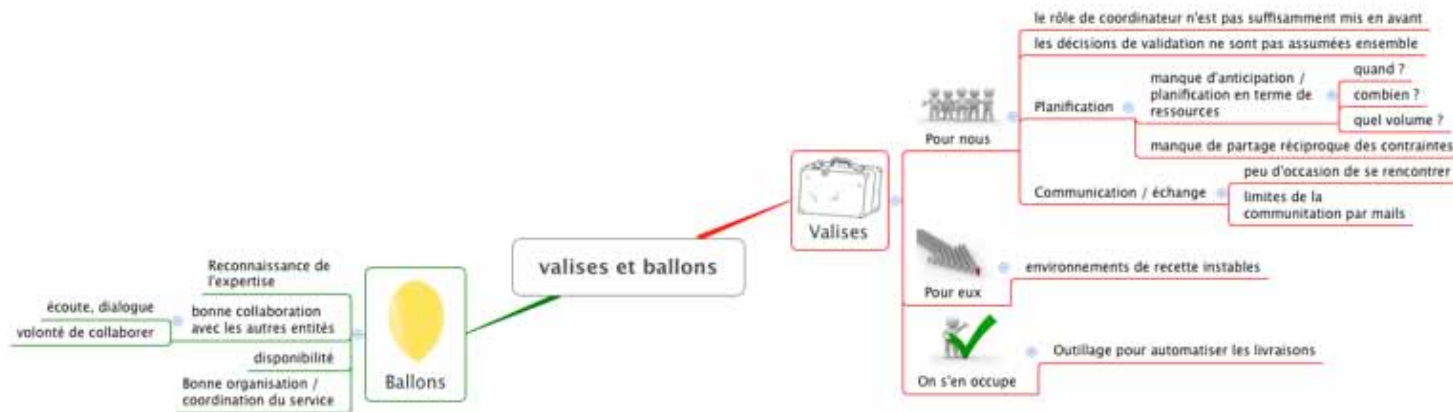
Le mindmapping (encore lui) est un formidable moyen de synthétiser la matière produite à l'occasion d'une réunion. Vous pouvez directement réaliser votre atelier à l'aide d'un outil de mindmapping que vous projetez en séance. A la fin de votre réunion vous avez directement votre compte rendu.

Les cartes mentales sont également un excellent support pour réaliser des comptes-rendus après coup. Voici quelques exemples de compte-rendus réalisés à l'issue de réunions animées avec les pratiques que nous avons évoquées dans cet ouvrage.



Exemple de compte rendu pour la technique "on continue, on arrête, on tente (Innover, trouver des solutions > on continue, on arrête, on tente).

Chaque feuille représente un post-it, certains ont été regroupés.



Exemple de compte-rendu pour la technique des “valises et des ballons” (Analyser une situation ou partager une problématique > valise et ballon) que l’on couple avec un classement des idées grâce à la technique du “Pour nous / pour eux / on s’en occupe” (Construire un plan d’action > Pour nous, pour eux, on s’en occupe).
Chaque feuille de la carte représente un ballon ou une valise explicité par un participant.



Exemple d'un compte rendu de la technique "diagramme des affinités" (Analyser une situation ou partager une problématique > diagramme des affinités) que l'on a priorisé par la suite grâce à du "dot voting" (Prioriser, prendre des décisions > dot voting).

Chaque branche représente une catégorie identifiée durant l'exercice suite à un dot voting sur les catégories, on indique directement sur la carte le priorité de chaque catégorie.

Le compte rendu sur Youtube

Dès que vous constituez des sous groupes, vous concluez fatalement vos exercices par une étape durant laquelle un rapporteur restitue les travaux menés dans son sous groupe. Voilà une formidable occasion de capter une synthèse vivante et spontanée du résultat de votre réunion.

Limitez le temps imparti à chaque rapporteur pour rendre la restitution plus percutante et filmez avec votre smartphone : vous avez votre compte rendu.

Le support vidéo est de plus en plus utilisé aujourd'hui. Plus direct et plus vivant il remplacera avantageusement un compte rendu écrit tant que les vidéos restent courtes (moins de 5 minutes). Si les vidéos sont plus longues, n'hésitez pas à préciser le timing des différents sujets évoqués pour simplifier la lecture et éviter de lire toute la vidéo systématiquement.

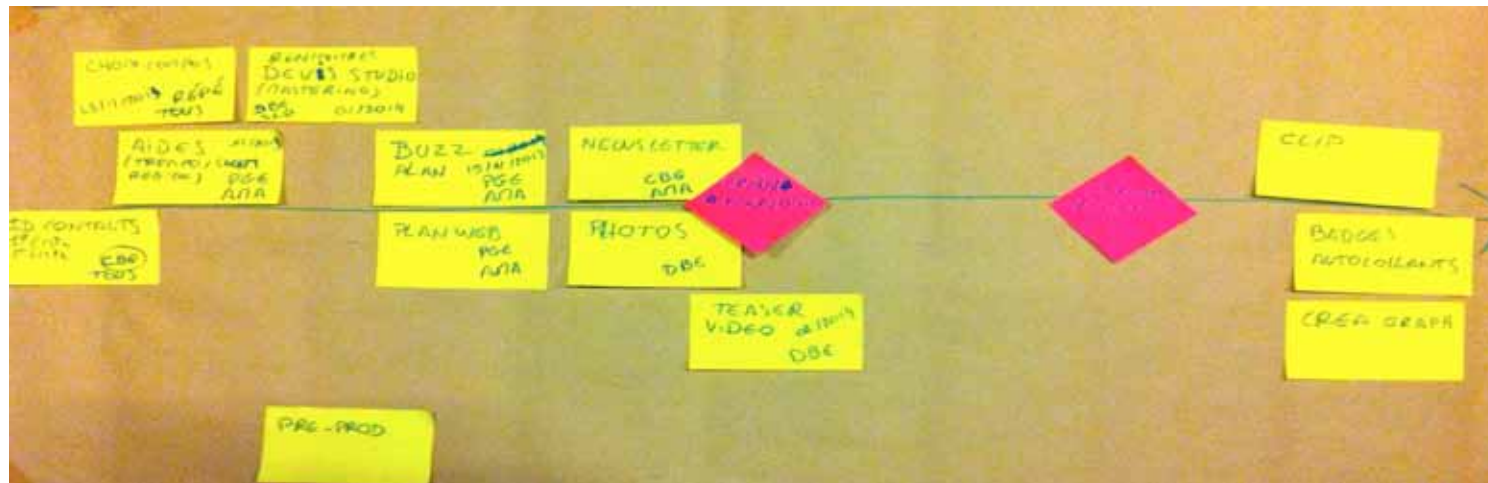


Le compte rendu photo

Les supports que nous vous proposons pour animer vos réunions sont furieusement visuels. De plus vos participants écrivent en lettres capitales sur leurs post-it (comme vous leur avez si gentiment demandé). Prenez donc une photo du support à la fin de l'atelier et elle

pourra alors jouer le rôle de compte rendu.

La limite de cette méthode est la lisibilité de l'écriture manuscrite, c'est pourquoi nous ne l'utilisons qu'en dernier recours. Elle a l'avantage d'être simple et rapide.



Et si vous dessiniez ?

Et Pourquoi pas utiliser le dessin pour faire votre compte-rendu ? Un peu comme les illustrations que l'on retrouve dans cet ouvrage. Le dessin c'est une des meilleures façons de transmettre l'information et de lever les ambiguïtés du langage. L'utilisation d'images améliore également la mémorisation. Et puis enfin, c'est peut-être un des seuls moyens de faire rimer compte rendu avec plaisir.

Le sujet de la facilitation graphique est trop vaste et nous n'avons pas la prétention de faire de vous des facilitateurs graphiques en quelques lignes de lecture mais si le sujet vous intéresse, courez chez votre libraire vous procurer les 2 livres suivants :

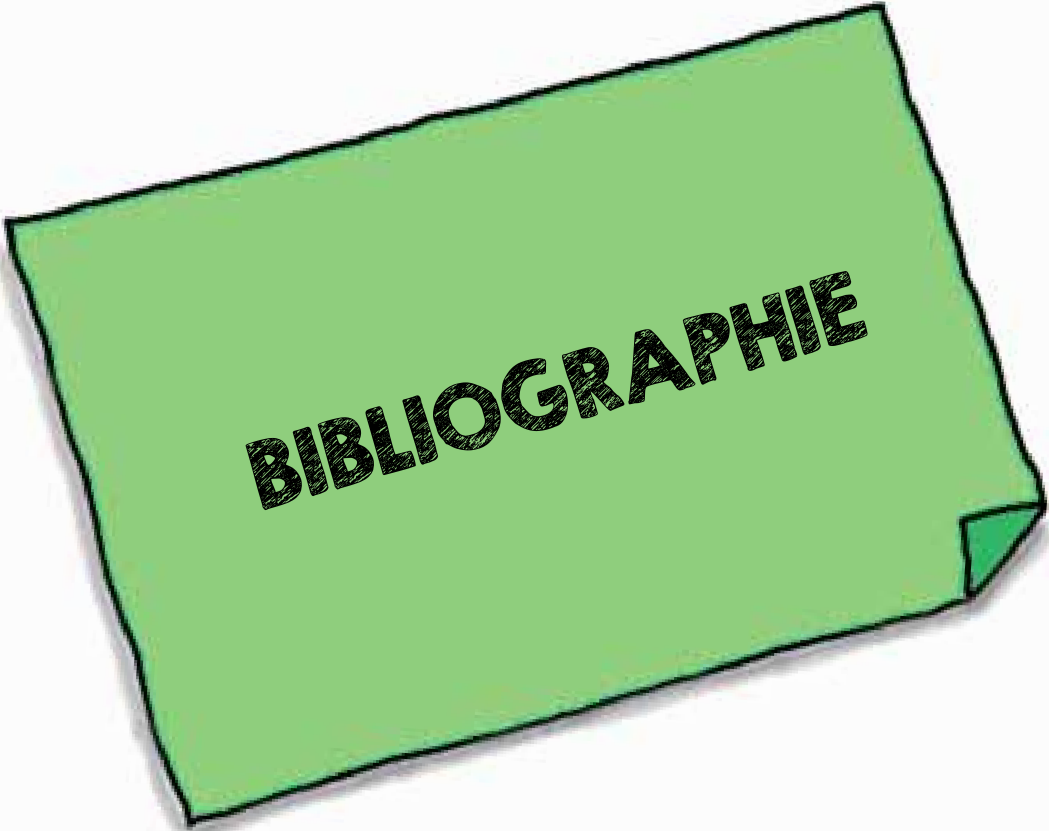
Et puis bien sûr vous pouvez vous former à la facilitation graphique ou échanger avec d'autres praticiens : www.fgcp.net



Dan Roam, Convaincre en deux coups de crayon, ESF Editeur, 2009 (en français)

Mike Rohde, The Sketchnote Handbook, Peachpit Press, 2012 (en anglais)





BIBLIOGRAPHIE

Les livres, les sites, les vidéos qui nous ont inspirés et qui nous inspirent encore...

Les livres à acheter d'urgence



*L'intelligence créative :
Au-delà du brainstorming,
innover en équipe*
Jean-Louis Swiners / Jean-
Michel Briet
Maxima 2004



créativité
Arnaud Groff / Emmanuel
Chenevie
Dunod 2011



*Passez en mode workshop!:
50 ateliers pour améliorer la
performance de votre équipe*
Jean-Michel Moutot /
David Autissier
Pearson 2013



*Brainstorming box : Com-
ment inventer en groupe de
très bonnes idées*
Isabelle Izard /
Nathalie Cahn
Eyrolles 2012



Rupture douce
Laurent Sarrazin
Lulu.com 2012



*Gamestorming : Jouer
pour innover : pour les
innovateurs, les visionnaires
et les pionniers*
James Macanufo /
Sunni Brown
Editions Diateino 2014



*Innovation Games: Creat-
ing Breakthrough Products
Through Collaborative Play*
Luke Hohmann
Addison-Wesley Professional



en anglais



*Agile Retrospectives: Making
Good Teams Great*
Esther Derby / Diana Larsen /
Ken Schwaber
Pragmatic Bookshelf 2006



en anglais

Des livres avec de très bonnes choses dedans



Coaching d'équipe: Outils et pratiques
Michel Giffard / Michel Mora
Armand Colin 2010



100 méthodes de design
Bella Martin / Bruce Hanington
Eyrolles 2013



Organisez vos idées avec le Mind Mapping
Jean-Luc Deladrière /
Frédéric Le Bihan / Pierre
Mongin / Pierre Mongin
Dunod 2009



La Sagesse des foules
James Surowiecki / Joël de
Rosnay
Jean-Claude Lattès 2008



*Scrum - 3e éd. - Le guide
pratique de la méthode agile
la plus populaire*
Claude Aubry
Dunod 2013



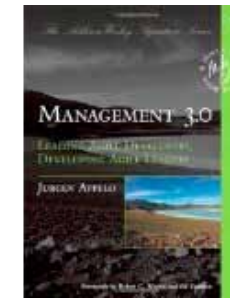
*La boîte à outils du coach en
entreprise*
Belkacem Ammiar /
Omid Kohnneh-Chahri
Dunod 2012



*Software for Your Head: Core
Protocols for Creating and
Maintaining Shared Vision*
Jim McCarthy / Jim McCarthy
Addison-Wesley 2001



en anglais



*Management 3.0: Leading
Agile Developers, Developing
Agile Leaders*
Jurgen Appelo
Addison Wesley



en anglais

Les blogs à suivre impérativement



Le blog de Sylvaine Pascual, spécialisée dans le plaisir au travail. Beaucoup d'humour et de très bons conseils.
<http://www.ithaquecoaching.com>



QualityStreet, le blog de Jean-Claude Grosjean un éminent coach agile. De très bon conseil, c'est une grande source d'inspiration pour nous.
<http://www.qualitystreet.fr>



Le blog du cabinet de coaching agile Ayeba, très riche.
<http://ayeba.fr/blog-ressources-actualite-news/>



Le blog de de ceux qui veulent changer le monde !
<http://les-temps-changent.com>



Sans doute un des meilleurs blogs sur la facilitation. Animé par Jean-Philippe Poupard, éminent facilitateur dont je vous recommande le TEDx.
<http://www.leblogdelafacilitation.com>



Excellentissime blog pour apprendre à travailler tout en s'amusant (en toute objectivité bien sûr)
<http://www.lifeisaseriousgame.com>

Les TEDx à voir et à revoir



Le TED de Simon Sinek : Comment les grands leaders inspirent l'action. Incontournable.

<https://youtu.be/q6CcKv3xvdM>



en anglais



Le TEDx de Jean-Philippe Poupard sur la facilitation.

<http://youtu.be/l4gRzjma4EA>



Toute la puissance du dessin expliqué dans un TEDx

<http://youtu.be/iRL8ZxBhCa0>



en anglais



Nous sommes tous créatifs et nous devons être tous créatifs. Si vous en doutez, regardez ce TEDx.

http://youtu.be/sxs_-KsUttY



Comment l'éducation tue notre créativité, édifiant !

<http://youtu.be/0qAP6ZH-CT4>



en anglais



La puissance du visuel démontré dans un TEDx.

<http://youtu.be/TnbAqikfniY>



Un peu comme à la cérémonie de remise des Césars voici donc le moment fatidique des remerciements. Le moment est venu pour nous d'entamer une litanie interminable de noms que vous ne connaissez absolument pas. L'avantage sur la cérémonie des Césars c'est que vous pouvez passer cette page.

Merci à l'équipe de choc avec laquelle nous avons collaboré pendant 2 ans et avec laquelle nous avons tant appris. Dans le désordre merci donc à Céline, Marine, Sandrine, Simon, Sylvain.

Merci à Mélanie pour le speed meeting et pour bien d'autres choses.

Merci à François qui nous a initié au collaboratif et au 2.0.

Merci aussi à Agile Nantes et tout particulièrement à Pierrick, Grégoire et Dorothee pour leurs précieux retours des sessions d'agile games et plus généralement pour les échanges que nous avons pu avoir et qui nous ont tellement enrichis.

Merci à Cedric Bodin qui entre autres choses nous a appris l'art du check in.

Merci à Marc Nazarian pour avoir partagé sa rétrospective tourne la table.

Merci à Frédéric Dufau-Joël pour nous avoir fait découvrir le fil des engagements.

Merci à Denis Penot sans qui cet ouvrage aurait été de bien piètre qualité.

Merci à mon irremplaçable Pauline.

Et puis merci à tous ceux que nous avons croisés ces dernières années, qui nous ont permis d'être là où nous sommes ou qui nous ont inspirés.

Toi aussi tu aimerais être remercié mais ton nom n'apparaît pas ? Aucun problème, il suffit de rajouter ton prénom dans l'espace ci-dessous et tu feras partie des gens qui ont compté pour nous :

Et enfin merci à _ _ _ _ _ sans qui rien n'aurait été possible.



Inventons de nouvelles façons de travailler