

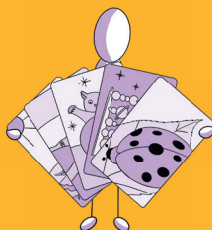
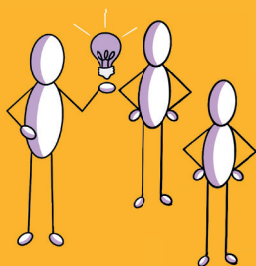
Cyril de Sousa Cardoso • Jean-Christophe Messina

Illustrations de Julie de Sousa Cardoso

121 outils pour **DÉVELOPPER LE COLLABORATIF**

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

Nouvelle édition illustrée et mise à jour



● Éditions
EYROLLES

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

www.editions-eyrolles.com

Depuis 1925, les éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions !

Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

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

© Éditions Eyrolles, 2019, 2023

ISBN : 978-2-416-01046-0

Cyril de Sousa Cardoso • Jean-Christophe Messina

Illustrations de Julie de Sousa Cardoso

121 outils pour développer le collaboratif

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

Nouvelle édition illustrée et mise à jour

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

PARTIE 1. L'ART DE LA FACILITATION.....11

Chapitre 1. Notre intelligence collective : une réponse aux défis et enjeux de la complexité de notre époque ?.....13

Chapitre 2. L'art de la facilitation et les 15 règles d'or du facilitateur.....21

PARTIE 2. DICTIONNAIRE DES JEUX.....33

Chapitre 3. Inclusions.....35

Inclusions pour faire connaissance

#1.	La Constellation.....	36
#2.	La Météo d'humeur.....	39
#3.	Le Blason.....	41
#4.	Le Cercle des prénoms.....	43
#5.	L'Arbre des personnages.....	45
#6.	La Carte géographique collective.....	48

Inclusions pour pour se mettre en mouvement

#7.	Tempête à bord.....	50
#8.	La Galerie des portraits.....	52
#9.	Le Cercle des mains.....	54
#10.	Le Cercle des claps.....	56
#11.	La Course des ponts.....	59
#12.	Nombre debout.....	61
#13.	Zip Zap.....	63
#14.	Le Bang.....	65
#15.	Le Wizz.....	68
#16.	Le Comptage collectif.....	70
#17.	La Ligne ordonnée.....	72

#18.	Le Crayon collaboratif	74
#19.	La Marche aveugle	76

Inclusions pour préparer une séance de créativité

#20.	La Tenue vestimentaire	78
#21.	Le Quotient d'intelligence créative (QIC)	80
#22.	La Phrase collaborative	82
#23.	Les Énigmes	84
#24.	30 Pommes	86
#25.	Picasso dans le sac	88
#26.	Le Concours de scénarios	90

Inclusions pédagogiques

#27.	Dessinateur – Spécifieur	93
#28.	Le Bâton d'hélium	97
#29.	Le Challenge Lego	99
#30.	1-2-3 Go !	101
#31.	Dessine-moi des œufs au plat !	103

Inclusions introductives

#32.	Les Cartes visuelles	105
#33.	Prisonnier, Acheteur, Vacancier, Explorateur	106
#34.	Nos montagnes russes	108
#35.	L'Enregistrement	110
#36.	Les Avions de nos attentes	112

Chapitre 4. Explorer une problématique, un sujet ou un système

#37.	Le Diagramme des affinités	114
#38.	La Visualisation collaborative	116
#39.	Qui fait quoi ?	119
#40.	Le Futur idéal	122
#41.	Les 5 « Pourquoi ? »	125

Chapitre 5. Co-construire et prototyper une vision

#42.	La Boîte de la vision (<i>Product Vision Box</i>)	128
------	---	-----

#43.	La « Une » de magazine.....	130
#44.	La Lettre à nous-mêmes.....	132
#45.	La Présentation Pechakucha.....	135
#46.	Le Pitch de l'ascenseur (<i>Elevator Speech</i>).....	137
#47.	Une publicité TV.....	139
#48.	Le Dur, le Mou et le Flou.....	141
Chapitre 6.	Designer un produit, un service ou un processus.....	143
#49.	La Carte empathique.....	145
#50.	Moi et mon ombre.....	149
#51.	L'Arbre du produit.....	151
#52.	Le Bodystorming.....	154
#53.	Commencez votre journée.....	157
#54.	Mes Pires Cauchemars (en mode Design Thinking).....	159
#55.	Montrez et racontez.....	161
#56.	Réel/Absurde.....	163
#57.	Le Corridor du client (<i>User Story Mapping</i>).....	165
#58.	20/20 Vision.....	168
#59.	L'Appel à un ami.....	170
#60.	Business Model Canvas.....	172
#61.	Les 4C.....	175
Chapitre 7.	Avoir des idées.....	177
#62.	Le Brainstorming.....	179
#63.	L'Idéation chronométrée (<i>Braintiming</i>).....	181
#64.	Le Rebond créatif (<i>Brainwriting</i>).....	183
#65.	Le Feu de camp.....	185
#66.	Le <i>Dreamstorming</i>	187
#67.	Et si le monde était à l'envers ?.....	189
#68.	Le Tirage de mots-clés aléatoires.....	191
#69.	La Carte heuristique (<i>Mind Map</i>).....	193
#70.	Mes Pires Cauchemars (en mode idéation).....	196
#71.	L'Anti-Problème.....	198
#72.	Les Espaces de la créativité.....	200
#73.	La Journée du client.....	203

Chapitre 8. Définir un plan d'action	205
#74. Dessine-moi le chemin	206
#75. Garder Jeter Commencer (<i>Keep Drop Start</i>)	208
#76. Souviens-toi de l'avenir	210
#77. La Toile d'araignée (<i>Spider Web</i>)	213
#78. Nous courons à notre perte !	215
#79. Notre histoire en BD (<i>Cartoon Storyboarding</i>)	217
#80. Qui fait/Qui suit ?	219
#81. La Carte d'impact (<i>Impact Mapping</i>)	221
#82. Matrice FFOB (SWOB ou SWOT)	224
#83. La Flèche d'actions	226
#84. La matrice RACI	228
#85. La matrice Pouvoir-Intérêt	230
#86. L'Analyse du champ de force (conduire le changement)	232
Chapitre 9. Conduire une rétrospective	234
#87. Positif et Delta	235
#88. L'Étoile de mer	237
#89. Le Quadrant de rétrospective	239
#90. Cartes positives/Cartes négatives	241
#91. L'Arbre	244
#92. Ce qui m'a le plus dérangé	246
#93. Dixit	248
#94. La Pratique du conseil	250
#95. Le Voilier (<i>Speed Boat</i>)	253
#96. La Météo d'humeur (en mode rétrospective)	255
#97. Les Barres de progression	258
#98. On refait le match !	260
#99. La Courbe de diffusion	262
#100. Le Co-coaching	265
#101. Le Poisson pourri	268
#102. Le Feed-back collectif	270
#103. Nos conflits	272
#104. La Matrice des engagements	274
#105. La Courbe de nos évolutions	276

#106.	Le Chemin du héros.....	278
#107.	L'Arche des personnages.....	280
Chapitre 10.	Concierer, prioriser et décider.....	282
#108.	Le Multivote ou Vote par les gommettes.....	283
#109.	Le Consensus systémique.....	285
#110.	Le Test NUF (la notation d'idées).....	287
#111.	Le Planning Poker.....	289
#112.	Le Tribunal.....	291
#113.	Le Conseil des ambassadeurs.....	294
#114.	L'Atelier de Delphes.....	296
#115.	Le Classement forcé.....	299
#116.	L'Arbre de décision.....	301
Chapitre 11.	Faire circuler et réguler la parole.....	303
#117.	Le Bâton de parole.....	304
#118.	Le Bocal à poissons.....	306
#119.	Sortie (<i>Check-out</i>).....	308
Chapitre 12.	Animer l'intelligence collective en grand nombre.....	310
#120.	Le Café Découverte (<i>World Café</i>).....	311
#121.	Le Forum ouvert.....	314
Chapitre 13.	Évaluer la capacité à l'intelligence collective de mon collectif.....	318
PARTIE 3.	L'INGÉNIERIE D'ATELIERS.....	321
Chapitre 14.	Construire un déroulé d'animation.....	323
Chapitre 15.	Déroulés types.....	329
Remerciements.....		348
Ressources en ligne.....		349
Lexique.....		350

PARTIE 1

L'ART DE LA FACILITATION

Chapitre 1

Notre intelligence collective : une réponse aux défis et enjeux de la complexité de notre époque ?

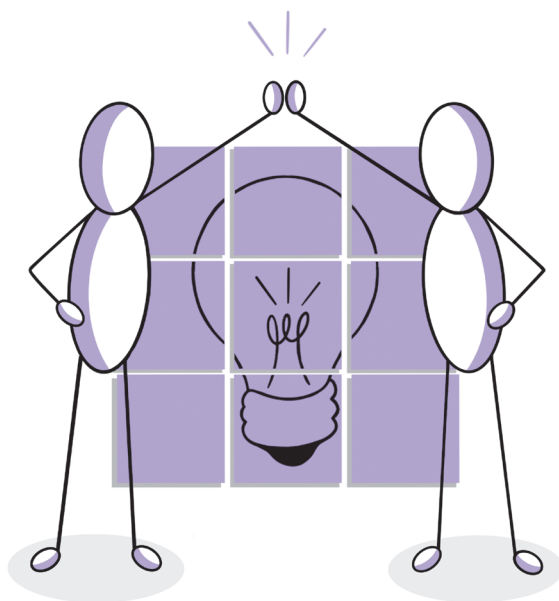
Alors que les défis à relever – environnementaux, sociaux, économiques – semblent parfois s'accumuler pour nos organisations publiques et privées, nos structures institutionnelles ou politiques, pour nos entreprises, associations, ou encore territoires, l'être humain possède en lui une ressource fondamentale, qui le constitue en tant qu'espèce biologique, qui lui a permis de relever nombre de ses défis passés et qui peut nous donner confiance en son avenir : sa capacité à créer, ou à générer de l'intelligence collective. Une ressource inépuisable.

Mais, alors que la première édition de l'ouvrage que vous tenez entre les mains peinait il y a encore quelques années à convaincre de l'intérêt de placer cette mécanique humaine au cœur des stratégies de transformations, ce n'est aujourd'hui plus le cas. Le succès de ce livre, qui a conduit à créer cette deuxième édition enrichie, en est la preuve.

Les ambassadeurs de l'intelligence collective, politiques, dirigeants, managers ou encore chefs de projet, sont chaque jour plus nombreux à considérer que dans un monde de plus en plus complexe (complexification qui a pour origine, notamment, le développement de nos connaissances, des interactions et l'innovation technologique) l'individu seul n'a plus les ressources

pour relever les défis qui se présentent à lui. Seuls les groupes humains, en interaction, peuvent embrasser la complexité pour conduire les transformations écologiques, économiques, sociales, organisationnelles ou encore digitales. Seule la sollicitation de l'intelligence collective peut enclencher les dynamiques de motivation et d'efficacité collective¹ nécessaires.

Et à celles et ceux qui douteraient encore de l'idée d'intelligence collective, qui en ferait encore un domaine d'initiés ou une mode passagère, rappelons que deux tiers de votre cerveau ont pour fonction de gérer les complexes mécaniques d'interactions sociales². L'interaction sociale et l'intelligence collective qui peut en découler sont si constitutives de notre biologie que la science a mis en lumière que l'isolement social provoque des déclin cognitifs rapides³.



1. Lire sur le sujet des mêmes auteurs : Jean-Christophe Messina, Cyril de Sousa Cardoso, *Manager Sapiens*, De Boeck Supérieur, 2021.

2. Pierre-Marie Lledo. En ligne : www.wayden.fr/les-neurosciences-selon-pierre-marie-lledo/

3. Elena Sender, « Confinement : l'isolement a été une rude épreuve pour le cerveau », *Sciences et Avenir*, 7 juin 2020. En ligne : www.sciencesetavenir.fr/sante/cerveau-et-psy/confinement-le-cerveau-soumis-a-rude-epreuve_144701

Résultat naturel si nous considérons qu'en tant qu'espèce humaine nos modes relationnels et d'interaction sont le fruit de l'évolution et de la sélection naturelle. Des centaines de millions d'années ont façonné ce qu'on pourrait schématiquement appeler des « algorithmes biochimiques » dont nous sommes tous les héritiers.

Nous sommes des êtres d'intelligence collective. C'est à travers elle que notre espèce a pu survivre en s'adaptant. Avec l'apparition de la marche debout chez l'un de nos ancêtres, le poids de notre crâne s'est trouvé mieux réparti sur l'ensemble de notre squelette, permettant, au fil des générations, d'y augmenter le nombre de neurones. Une augmentation qui a permis l'apparition d'une propriété émergente, favorable à la survie, l'intelligence humaine individuelle.

Cependant, cette intelligence individuelle n'aurait jamais pu voir le jour si ne s'étaient pas développés en parallèle, de manière biologique, des mécanismes d'empathie et de coopération. En effet, pour différentes raisons physiques et physiologiques, nous avons « payé » le prix de notre intelligence individuelle par une naissance prématurée. Nous naissons « inachevés » en comparaison d'un ours, d'un loup ou d'un cheval, dont les nouveau-nés sont autonomes bien plus rapidement qu'un nourrisson humain. Bébés prématurés, nous avons, en tant qu'espèce, survécu parce que s'est développée en même temps que l'augmentation du nombre de neurones dans notre cerveau – et donc de l'apparition de l'intelligence humaine – une capacité d'empathie, c'est-à-dire une capacité à se mettre à la place de l'autre. C'est cette capacité empathique qui me donne, par exemple, envie de bâiller lorsque je vois quelqu'un bâiller. Équipés de cette capacité empathique, nos premiers ancêtres ont notamment pu comprendre que lorsque le bébé pleurait, c'est qu'il avait faim, froid ou encore besoin d'être protégé.

D'un point de vue biologique, notre intelligence individuelle s'est donc développée en même temps que notre intelligence collective, capacité d'empathie et d'interaction. Ce sont ces deux mécanismes concomitants, intelligence individuelle et capacité de coopérer, qui vont structurer notre Histoire humaine, dès ses prémices. La meilleure illustration étant l'invention du feu. C'est bien l'intelligence individuelle des premiers humains qui va se saisir du feu pour le mettre au service de notre survie, en nous permettant d'éliminer les parasites sur la viande, en tenant à distance les prédateurs, en prolongeant la journée ou encore en nous permettant de nous réfugier dans des grottes. Cependant, fruit de l'intelligence individuelle, le feu ne peut devenir une innovation sans

la capacité du groupe à coopérer, car je dois être capable, en tant qu'individu, de pouvoir m'endormir en étant certain que quelqu'un veille sur le foyer.

À une époque où les termes d'intelligence collective et de management collaboratif semblent être des modes, il est donc primordial de rappeler que la collaboration n'est pas une mode managériale ou organisationnelle, mais un mode naturel de fonctionnement de l'*homo sapiens* qui a permis sa survie. S'il y a une mode, c'est bien plutôt celle du management, dans son acception moderne, qui à l'échelle humaine n'a même pas 200 ans, une « poussière » comparée aux centaines de milliers d'années de nos algorithmes biochimiques.

Cette explication permet également de souligner un point qui aura une influence majeure sur l'approche de la facilitation de l'intelligence collective : l'*homo sapiens* n'a pas attendu la mondialisation, la « société capitaliste », le management ou encore les organisations modernes pour se motiver et coopérer, c'est au contraire son mode de fonctionnement naturel. La sélection naturelle ne favorise pas le plus fort, mais celui qui coopère le plus.

Nombre de nos modes de fonctionnement et d'interaction doivent se comprendre à cette aune. En tant qu'espèce humaine, nous nous sommes développés pour coopérer et créer des sphères de sécurité psychologique nous permettant d'affronter ensemble les menaces extérieures. Notre cerveau s'est développé pour favoriser les relations humaines. Ce système de contacts sociaux dans toute sa complexité fut un déterminant majeur du développement de notre intelligence.

Cette réflexion possède ce corollaire : on n'impose pas la coopération au sein d'un groupe, on crée les conditions favorables, on est juste facilitateur d'un mode de fonctionnement naturel de l'être humain.

Le facilitateur, le chef de projet ou encore le manager doivent développer une approche proactive de l'intelligence collective, en s'en donnant une définition opérationnelle :

L'intelligence collective naît de l'interaction entre les individus. Une interaction qui fait que l'intelligence collective est supérieure à la simple juxtaposition et addition des intelligences individuelles.

Favoriser et utiliser l'intelligence collective revient donc à faciliter les interactions. La réunion d'*homo sapiens* pour réfléchir, travailler et créer ensemble devrait toujours être guidée par cet objectif. C'est la voie à emprunter pour

développer une culture de l'intelligence collective, de l'organisation apprenante et de la réunion efficiente. Mais également de la créativité et de l'innovation.

Alors que trop d'organisations sont polluées par une perte de sens, une complexification des outils et des processus et une démultiplication des e-mails et des réunions, l'intelligence collective apparaît comme un moyen naturel, de bon sens, pour développer la réussite collective, économique, mais aussi sociale et environnementale de nos organisations. Un outil adapté pour accompagner les transformations de manière durable et éthique.

Les équipes et les organisations performantes au ^{xxi}^e siècle favorisent l'interaction et l'auto-organisation¹. Elles savent faire du plaisir et de l'autonomie des sources de performance durable. Pour cela, elles connaissent la nécessité de savoir surprendre, de provoquer l'attention et l'intérêt, ou encore de définir des objectifs qui ont du sens. Elles considèrent avec intérêt l'apprentissage par l'expérience et l'expérimentation. Elles fondent leur capacité à agir sur leur capacité à organiser l'échange, la contradiction et le débat². Elles s'opposent à l'idée que la seule position de travail soit assise devant un écran ou autour d'une table en réunion. C'est pour elles que nous avons écrit ces pages. C'est ensemble que nous pouvons nous engager dans le nécessaire dépassement des croyances limitantes sur le travail, la production, la performance. À nous de développer des commandos de l'intelligence collective et d'expérimenter partout, toujours plus. Sans oublier que « Vivre, c'est Essayer ».

Une boîte à outils pratique, utile et efficiente pour le facilitateur

La boîte à outils que vous tenez entre les mains a pour objectif de vous accompagner dans la compréhension et la facilitation des interactions au cœur des processus d'intelligence collective. Elle s'inscrit dans la philosophie

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

2. Ulrich Boser, *Learn Better*, Rodale Books, 2017.

de l'Innovation Commando présentée dans *L'Art de l'innovation*¹. Pensée de l'interaction, valable pour un individu, une équipe, un écosystème ou encore un territoire, affirmant qu'en matière de créativité et d'innovation, ce ne sont pas tant les éléments constituant un ensemble qui sont importants que leurs interactions.

Les ateliers d'intelligence collective ont donc pour objectif de permettre aux participants de conduire de manière commune et partagée des interrogations et des réflexions sur des problématiques organisationnelles, managériales ou techniques, sur des systèmes ou situations complexes, ou encore d'explorer des idées nouvelles ou des projets innovants. Ces ateliers permettent aussi aux participants de mieux se connaître, de développer les synergies et de devenir plus performants ensemble en développant une culture et une vision communes, en amenant les acteurs sur le terrain de la collaboration. En plaçant les acteurs au cœur des réflexions, le facilitateur les mobilise autour d'une recherche collective d'idées, de projets, d'expérimentations ou encore de mise en place de bonnes pratiques.

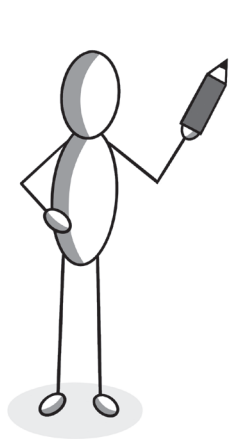
Les outils présentés ici sont librement inspirés de l'univers des jeux d'innovation (*innovation games*) issus des méthodes Agiles², du Lean Management³, et du Design Thinking (les trois grands domaines qui peuvent être considérés comme aux origines modernes des méthodes d'animation de l'intelligence collective). Inspirez-vous-en, copiez-les, transformez-les, réinventez-les et partagez-les. Sentez-vous libre, ils n'appartiennent à personne et donc à tout le monde.

La mission de cet ouvrage est d'accompagner de plus en plus de facilitateurs à l'animation de l'intelligence collective en utilisant des outils concrets et adaptés. Les jeux présentés dans ces pages ont avant tout pour objectif d'être une ouverture des champs du possible. Un pas vers l'utilisation et l'exploration de nouveaux outils au service de la performance des collectifs. En tant que facilitateurs, nous ne pouvons que vous encourager à essayer, à expérimenter, à associer et à réinventer l'ensemble de ces outils.

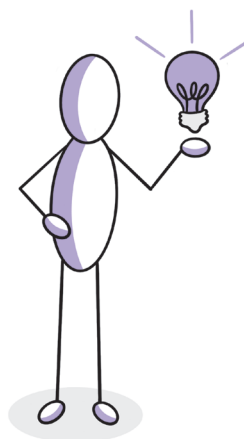
1. Jean-Christophe Messina, Cyril de Sousa Cardoso, *L'Art de l'innovation*, Eyrolles, 2017.

2. Voir <https://agilemanifesto.org/>

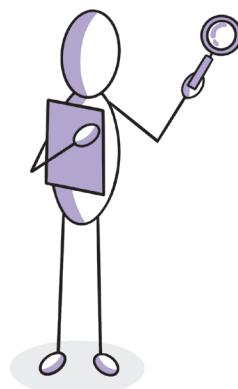
3. Développé chez Toyota sous le nom de « toyotisme » et qui va impulser les notions de *kaizen* et de *kanban* notamment.



Le facilitateur



Le participant



L'observateur

Chapitre 2

L'art de la facilitation et les 15 règles d'or du facilitateur

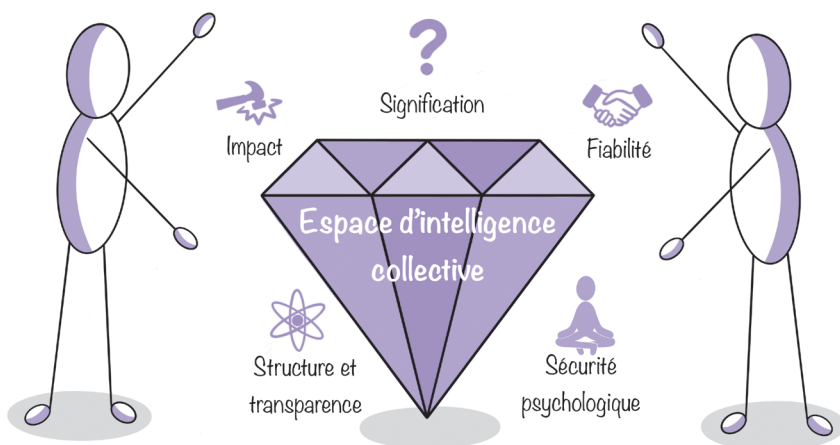
Les conditions de l'intelligence collective

Le corollaire du fonctionnement biologique de l'intelligence collective est qu'on n'impose pas la coopération au sein d'un groupe, on crée les conditions favorables à son émergence. Mais quelles sont les conditions qui rendent un environnement favorable et propice à l'intelligence collective et à la réussite collective ? Cinq conditions¹ peuvent être considérées comme nécessaires et suffisantes :

- **La sécurité psychologique** : pouvons-nous, au sein du collectif qui souhaite réfléchir et agir en intelligence collective, prendre des risques, partager des pensées, des idées et des ressentis sans nous sentir en insécurité ou gênés, sans avoir peur d'être jugés ou rejetés pour ce que l'on partage ?
- **La fiabilité** : chacun au sein du collectif pense-t-il que l'on peut compter les uns sur les autres pour réaliser un travail de haute qualité, réfléchir et agir de manière pertinente sur le sujet ou problème que l'on souhaite aborder ensemble ?

1. Enquête Google, *Projet Aristote*.

- **La structure et la transparence** : les buts, les rôles et les plans de réalisation sont-ils clairs pour chacun au sein du collectif ?
- **La signification** : pensons-nous que le sujet ou le problème sur lequel nous nous apprêtons à réfléchir et à agir ensemble a du sens et est important pour chacun d'entre nous ?
- **L'impact** : pensons-nous que nous allons pouvoir avoir un impact, créer ensemble quelque chose qui compte sur le sujet ou problème sur lequel nous nous apprêtons à réfléchir et à agir ensemble ?



Pour permettre l'émergence de ce cadre et animer un ou plusieurs ateliers d'intelligence collective, le facilitateur observera les règles suivantes.

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

Le déroulé d'animation d'un atelier d'intelligence collective (voir le chapitre 14 « Construire un déroulé d'animation ») doit toujours se construire à l'aune des objectifs à atteindre, en termes de problématiques à traiter, d'idées à générer, de projets à envisager ou de sujets à éclairer. La construction d'un

déroulé ne peut se faire efficacement qu'au regard du sujet et des objectifs souhaités. C'est un enjeu de signification. Tel un plan de vol réussi, il est important de savoir où nous souhaitons atterrir avant de décoller – l'ensemble des passagers devant connaître non pas le plan de vol, mais la destination finale, le but commun à atteindre.

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

De la même manière, des ateliers d'intelligence collective qui se succèdent sans provoquer « d'actions » ou de « résultat » verront leur intérêt et leur capacité à mobiliser se réduire, tout simplement car l'intelligence collective, comme indiqué précédemment, nécessite que les participants pensent qu'ils vont avoir un impact. Ils doivent, pour s'engager pleinement et efficacement, penser qu'ils vont créer ensemble quelque chose qui a du sens et qui aura un impact sur le sujet ou le problème sur lequel ils s'apprêtent à réfléchir ensemble.

Règle d'or n° 2 : soyez le premier dans l'espace d'animation

En tant que facilitateur, soyez le premier à rejoindre la salle d'animation pour vous assurer des aspects logistiques : de la présence du matériel nécessaire à votre animation à la disposition de la salle qui aura, on le verra, une grande importance dans l'animation même du groupe et des différentes séquences.

Être le premier dans l'espace d'animation, c'est aussi être là pour accueillir chacun des participants et vous assurer qu'il se crée une dynamique de groupe positive en étant sensible aux signaux faibles dans la communication des participants.