

BOUSSOLE DU FACILITATEUR

By NATALIA & JEAN-FRANÇOIS HELIE

Sommaire

00 INTRODUCTION

01 CADRAGE

02 REGULATION

03 BILAN

04 PROCESSUS

06 TECHNIQUES

07 POSTURE

08 NEUTRALITÉ

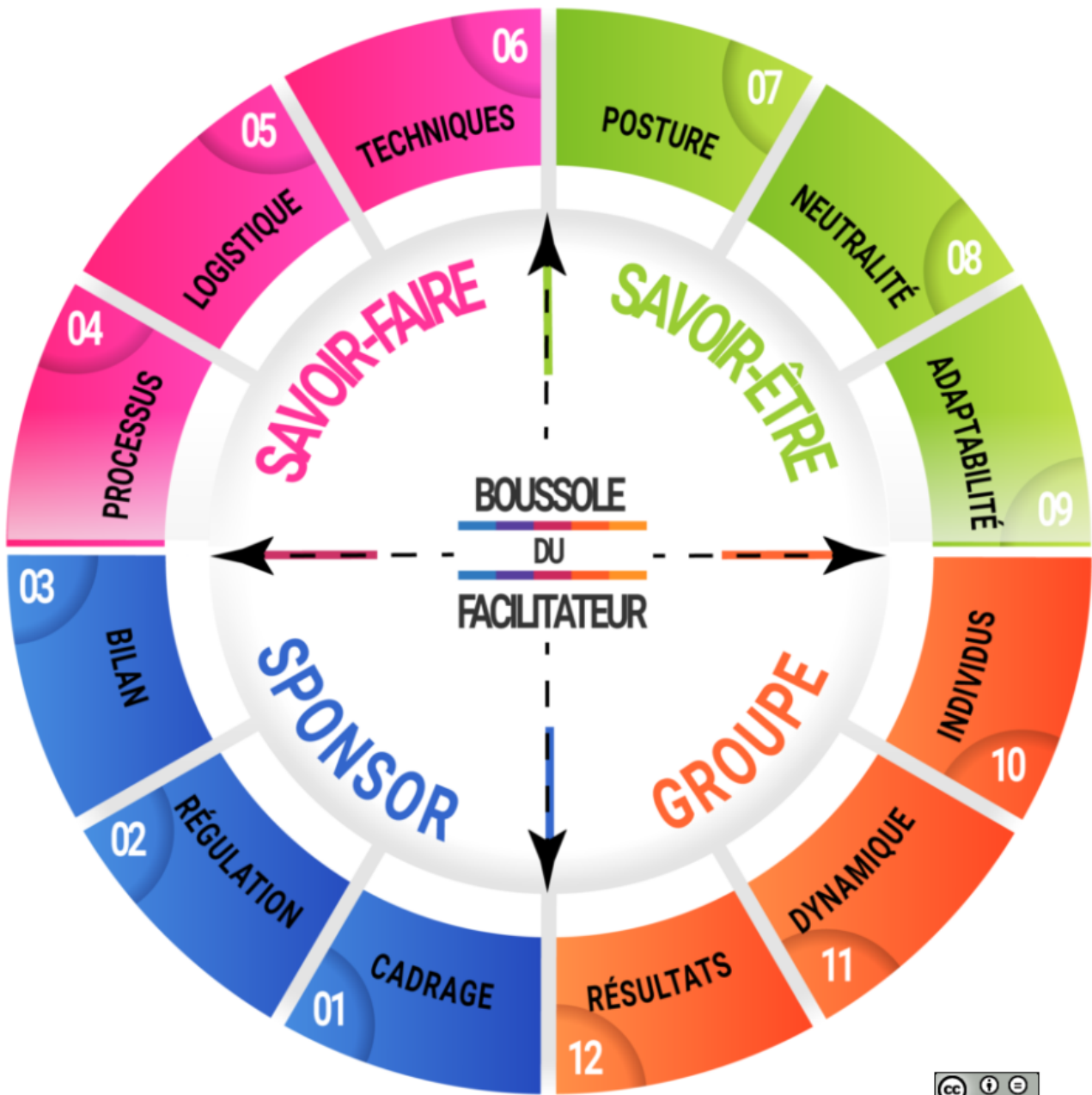
09 ADAPTABILITÉ

10 INDIVIDUS

11 DYNAMIQUE

12 RÉSULTATS

Boussole du Facilitateur



By NATALIA & JEAN-FRANÇOIS HELIE

01 Cadrage

Qu'est ce que le cadrage ?

Le cadrage de la demande avec le Sponsor est l'étape initiale avant toute intervention de facilitation. Il permet de définir les contours de l'intervention du facilitateur. Il peut se dérouler avec une ou plusieurs personnes, il dure en général entre 30 min – 60 min.

Comment faire un cadrage ?

Premièrement le facilitateur doit comprendre quel est le type de demande du Sponsor:

DEMANDE PROBLÈME

Ce type de demande expose la problématique actuelle mais pas l'objectif que souhaite atteindre le demandeur. Dans ce cas, inviter le demandeur à exprimer ce qu'il souhaiterait à la place.

DEMANDE SOLUTION

Ce type de demande expose une solution mais cache l'objectif réel souhaité. Faire exprimer au demandeur ce qu'il souhaite obtenir avec cette solution.

DEMANDE OBJECTIF

Ce type de demande est celle que nous devrions obtenir à partir d'un entretien de cadrage.

01 Cadrage

Le cadrage se déroule sous forme d'un entretien avec une ou plusieurs personnes. Le facilitateur va alors poser une série de questions pour faciliter cet entretien:

DECLENCHEUR

- Qu'est-ce qui a déclenché cette demande ?

DEMANDE

- Quelle est votre demande ?

ENGAGEMENT

- En quoi cette intervention est-elle importante pour vous ?

BUT

- Cette intervention va vous permettre d'obtenir quoi ?

CONTRAINTES

- Quelles sont les contraintes à prendre en compte ?

SUCCES

- Succès: Comment saurez-vous que l'intervention est un succès ?

LIVRABLES

- Quels livrables souhaitez-vous obtenir ?

ACTEURS

- Quelles personnes sont concernées ?

SOLUTIONS DÉJÀ TENTÉES

- Qu'avez-vous déjà essayé ?

PREMIERES ACTIONS

- Par quoi pouvons-nous commencer ?

01 Cadrage

Souvent plusieurs entretiens sont nécessaires pour répondre à l'ensemble de ces questions. Dans le cadre d'un entretien avec plusieurs personnes, le facilitateur va surtout se essayer d'obtenir un ou deux objectifs souhaités communs:

- Quel est votre rôle ?
- Par rapport à la problématique exposée, qu'est ce qui fonctionne bien ?
- Par rapport à ce sujet, qu'est-ce-qui pourrait être amélioré ?
- Faire cet atelier va permettre d'obtenir quoi ? de parvenir à quoi ?

Le but du facilitateur est de reformuler ce qui globalement ressort de l'entretien avec l'ensemble des personnes présentes. Il est intéressant de demander au(x) Sponsor(s) de formuler une question centrale pour résumer la demande sous la forme:

- "Comment pouvons-nous faire pour ...?"

LE CADRAGE EST IMPORTANT CAR IL PERMET DE:

- Créer une relation de confiance avec le Sponsor car il a besoin de se sentir en sécurité pour pouvoir déléguer une partie de son pouvoir au facilitateur
- Valider l'engagement du Sponsor
- Dépasser éventuellement la solution initialement envisagée par le demandeur pour répondre au véritable besoin
- Faire imaginer le Sponsor le succès de l'intervention
- Comprendre le but recherché derrière l'intervention
- Prendre connaissance du vocabulaire utilisé par le Sponsor
- Faire des hypothèses sur le climat relationnel du client

01 Cadrage

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

- Oublier de se fixer une durée d'entretien
- Se faire noyer d'information par le Sponsor
- Entrer déjà dans une solution sans comprendre le but de l'intervention
- Oublier de poser les questions clés de cadrage
- Poser trop de questions fermées
- Anticiper ses questions plutôt que d'écouter le client et sa réponse
- Omettre de reformuler ce que dit le client
- Oublier de prévoir les prochaines actions

02 Régulation

Qu'est-ce qu'une régulation ?

La régulation est une entrevue faite avec le Sponsor durant l'intervention du facilitateur après le cadrage de la demande. Le nombre de régulations varie en fonction du besoin, de la durée de votre intervention et du Sponsor.

Comment faire une régulation ?

La régulation passe par le questionnement:

- Sur le processus de facilitation, quels sont les points à revoir ?
- Comment percevez-vous la situation actuelle ?

A quoi sert une régulation ?

Un régulation permet de:

- S'assurer que l'objectif derrière la demande n'a pas changé
- Valider le processus en détail de la future facilitation
- Ajuster les éléments nécessaires de la future facilitation
- Échanger avec le Sponsor sur sa perception de la situation actuelle
- Recadrer avec le Sponsor la demande si celle-ci change, si elle n'est plus appropriée ou si le facilitateur n'est pas (plus) en accord avec cette demande
- Nourrir la relation de confiance entre le Sponsor et le facilitateur
- Ajuster les stratégies d'accompagnement

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

En tant que facilitateur, les pièges possibles sont de:

- Eviter de faire une régulation alors que la situation l'exige
- Attendre trop longtemps avant de faire une régulation avec Sponsor
- Ne pas prévoir de régulation dans la proposition d'intervention

03 Bilan

Qu'est-ce que le bilan avec le Sponsor ?

Le bilan s'effectue à la fin de l'intervention du facilitateur, il permet de valider les objectifs et les résultats initialement posés au moment du cadrage. C'est l'occasion pour le Sponsor d'exprimer sa satisfaction ou insatisfaction. C'est aussi le moment pour le facilitateur de récupérer du feedback sur son intervention.

Comment faire un bilan avec le Sponsor ?

Voici des exemples de questions qui peuvent être posées par le facilitateur au Sponsor lors du bilan d'intervention:

- Comment avez-vous vécu l'atelier/le séminaire ?
- Quels ont été les moments marquants pour vous ?
- Qu'avez-vous appris d'intéressant ?
- Quel est votre niveau de satisfaction sur une échelle de 1 à 10 ?
- Quels retours avez-vous eu des participants ?
- Si c'était à refaire, comment verriez-vous l'atelier / le séminaire ?
- Le bilan est aussi l'occasion de voir qu'est-ce que projette le Sponsor pour la suite:
 - Comment voyez-vous la suite ?
 - Comment les travaux initiés vont-ils être poursuivis ?
 - Que prévoyez-vous de faire pour prolonger la dynamique ?
 - Comment envisagez-vous de faire le suivi ?

03 Bilan

Pourquoi faire un bilan ?

Faire un bilan fait partie de l'intervention au même titre que le cadrage, il permet de "fermer la boucle" et de passer à autre chose. Il est fréquent que l'intervention se poursuive par:

- une formation en facilitation des personnes porteuses d'un sujet d'un groupe de travail
- un mentoring de quelques personnes pour préparer d'autres ateliers
- un coaching du Sponsor pour s'approprier son nouveau positionnement et l'aider à éclaircir sa vision du futur.

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

Les pièges à éviter lors d'un bilan:

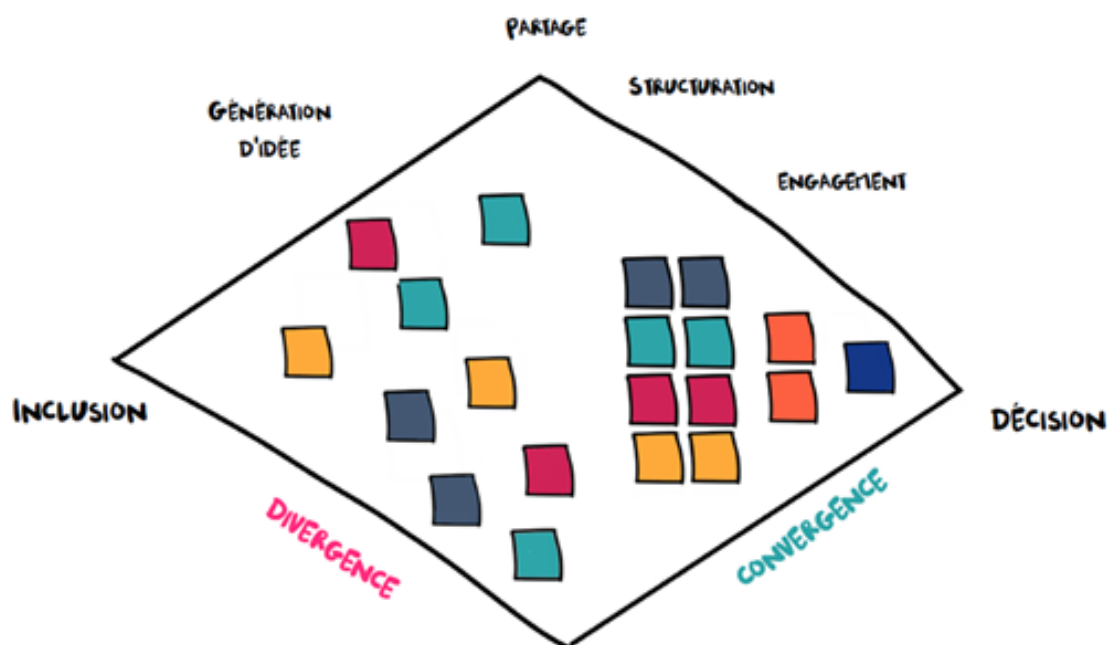
- Oublier de le faire
- L'organiser trop tard, à un moment où le Sponsor est passé à autre chose
- Rentrer dans le jugement de la prestation du facilitateur
- Se retrouver à justifier pourquoi tous les résultats n'ont pas été atteints

04 Processus

Qu'est-ce-que le processus dans une facilitation ?

Le processus ou design d'une facilitation est une structure avec un ensemble d'étapes qui permet à un groupe d'atteindre un objectif collectif. Il existe des processus tout fait mais nous conseillons d'adapter chaque processus en fonction du contexte, des enjeux et de la dynamique du collectif concerné pour obtenir le maximum d'engagement.

A quoi ressemble un bon processus ?



Un bon processus doit permettre une phase de divergence, de partage puis de convergence.

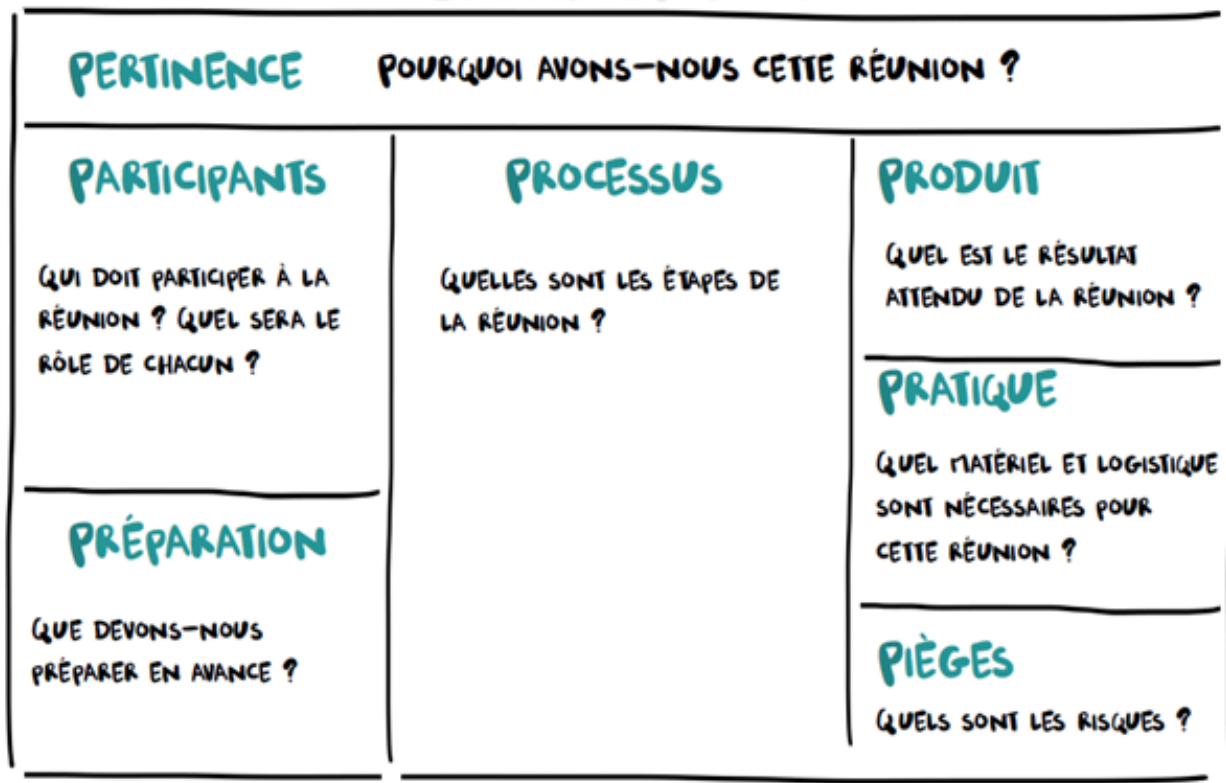
Deux situations peuvent arriver :

- Pas assez de divergence, en particulier quand une personne prend le groupe en otage et monopolise la parole
- Pas assez de convergence quand le temps n'a pas bien été géré et que la phase de convergence n'a pas été assez longue

04 Processus

Comment construire un processus efficace ?

Pour construire un processus efficace, il est possible de s'appuyer sur le canevas 7P.



En ce qui concerne les étapes du processus, nous vous conseillons d'écrire les consignes et les questions que vous allez poser au groupe. Voir l'exemple du déroulé pour un consensus workshop sur la page suivante.

04 Processus

CONSENSUS WORKSHOP

Etape	Durée	Consigne/Question
Présentation du contexte : <ul style="list-style-type: none"> •Rappeler ce qui fait que les participants sont là aujourd'hui •Exprimer la question et demander aux participants de la valider •Présenter l'agenda de l'atelier 	15 min	« Est-ce que la question est claire pour vous ? » « Quels sont les mots clés dans cette question ? »
Travail de réflexion individuelle : <ul style="list-style-type: none"> •10 Idées qui répondent à la question sur une feuille A4 •En choisir 7 parmi les 10 qui sont les plus importantes et claires 	5 – 10 min	« Individuellement, trouvez 10 idées par rapport à la question que vous notez sur une feuille A4 » « Parmi ces idées, choisissez les 7 plus importantes pour vous »
Travail à 2/3 personnes: <ul style="list-style-type: none"> •Choisir 10/15 idées qui sont les plus importantes •Les écrire sur une feuille A5, 1 idée / feuille et en gros •Choisir 5 idées les plus importantes 	10 min	« En sous-groupe, choisissez 10/15 idées essentielles pour vous » « Ecrivez chaque idée sur une feuille A5 et en gros » « Parmi ces idées, choisissez-en 5 qui vous paraissent les plus claires et importantes »
Partage et regroupement : <ul style="list-style-type: none"> •Demander aux sous-groupes de partager leurs idées •Valider avec le groupe entier si les idées répondent à l'objectif •Rassembler les idées par ressemblance et former des colonnes •Laisser les autres idées à côté •Demander au groupe les idées différentes nouvelles à ajouter par rapport à ce qui est déjà sur le tableau •Valider avec le groupe que ces idées sont en rapport avec l'objectif •Regrouper en catégories •Nommer par un mot les catégories •Demander s'il y a une autre idée à ajouter 	20 – 30 min	« Les idées présentées sont-elles toutes claires pour vous ? » « Est-ce que les idées présentes répondent bien à la question ? » « Quelles sont les idées identiques, qui peuvent être rassemblées ? » « D'autres ? » « Quelles idées différentes par rapport à ce regroupement souhaitez vous ajouter ? » « Ces idées répondent-elles à la question ? » « Dans quelle catégorie pouvons nous les regrouper ? » « Quel mot peut être associée à cette catégorie ? » « Celle-ci ? » « D'autres idées à ajouter dans les catégories ? »
Se mettre d'accord sur les intitulés : <ul style="list-style-type: none"> •Demander au groupe de préciser un intitulé sur chaque catégorie qui réponde à la question •Travailler sur le consensus de l'intitulé 	15 min	Travail de reformulation « Etes vous d'accord sur cet intitulé ? »
Réflexion : <ul style="list-style-type: none"> •Finaliser la visualisation du consensus •Discuter sur l'atelier •Prévoir les prochaines étapes 	10 min	« Qu'est ce que vous lisez comme catégories ? » « Quel est votre niveau de satisfaction ? » « Parmi ces catégories, quelle est celle qui est la plus importante selon vous ? » « Quelle est celle la plus difficile à mettre en œuvre ? » « Par quoi souhaitez vous commencer ? »

04 Processus

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

- Surcharger le processus, le rendre trop complexe
- Être rigide sur le processus et ne pas l'adapter en particulier le timing, il vaut mieux privilégier une séquence de forte intensité entre les participants et raccourcir les autres.
- Ne pas être au clair sur les résultats obtenus à la fin de l'atelier et en particulier le visuel qui sera obtenu
- Ne pas noter les questions et les consignes en avance et improviser
- Ne pas prendre de marge (au moins 30% en plus de temps)
- Ne pas varier la dynamique des séquences: individuelle, sous-groupe, grand-groupe, debout, assis...
- Se rappeler que le but d'un atelier de facilitation est l'échange entre les participants et pas la production de post-its. Les post-its restent un média de communication et de création d'engagement.

05 Logistique

Qu'est-ce-que la logistique ?

La logistique fait partie d'un des éléments de savoir-faire du facilitateur qui peut être crucial. La logistique concerne toutes les ressources nécessaires au bon déroulement du séminaire ou de l'atelier. En particulier, il est nécessaire de penser à l'environnement où va avoir lieu la facilitation et le matériel qui sera utilisé.

A quoi faut-il faire attention ?

Voici un ensemble d'éléments pour lesquels il faut être attentif:

LA SALLE

- La taille doit être adaptée au nombre de participants
- Son positionnement est important, elle peut être dans l'entreprise, pas trop loin, ou, au contraire, assez loin si la facilitation s'accompagne d'activités de team building comme par exemple de la randonnée en montagne
- Son environnement: pour un séminaire de dirigeants, il est courant de le faire à l'extérieur de l'entreprise dans un espace vert et reposant pour leur permettre de prendre du recul et de déconnecter. Dans le cadre d'équipes opérationnelles, il est courant de faire la facilitation dans la salle de l'équipe.

05 Logistique

LES TABLES ET LES CHAISES

- Grande table rectangulaire: Elle n'est pas favorable pour une facilitation de type brainstorming. Cette configuration est courante lors de comités de direction
- Table en U: cette configuration permet au facilitateur de circuler facilement entre les tables dans une limite de 20 personnes. Moins utilisée aujourd'hui, elle reste pertinente dans le cadre d'un travail "formel"
- Tables rondes: Le meilleur choix dans le cadre de facilitation grand groupe, elles permettent de mettre 4-5 personnes par table et facilitent le mouvement entre les tables
- Pas de tables: C'est de plus en plus fréquent, cela évite de mettre des obstacles (les tables) dans l'échange entre les personnes.

LES MURS

- ils sont beaucoup utilisés pour accrocher les supports visuels, les post-its, délimiter les espaces. Le scribing très à la mode aujourd'hui utilise parfois un mur de plus de 5 mètres de large. La bâche collante ou stickywall est souvent utilisée pour coller tous types de supports: photos, feuilles de couleur, ... Elle est accrochée sur les murs et mesure 3 (ou 5) mètres x 1,5 mètres

05 Logistique

LES SUPPORTS PAPIERS

- Post-it carrés, rectangulaires ou post-it A5. Pour un travail en petit groupe, les post-its suffisent par contre pour un travail en grand groupe (> 30 personnes) il est nécessaire d'utiliser des formats plus lisibles de loin: feuilles A5, A4, A3, A2.

LES FEUTRES

- le crayon à papier et le stylo à bille sont à éviter car ils ne permettent pas d'avoir une écriture lisible. Les grands classiques en facilitation sont les feutres papermates, les feutres sharpie et les feutres neuland.

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

- Oublier de réserver en avance une salle pour un grand groupe, ça peut aller jusqu'à plus de 6 mois à l'avance
- Ne pas aller voir la salle en avance ou au moins avoir des photos
- Ne pas adapter sa facilitation en fonction du lieu, par exemple ça serait frustrant de ne pas profiter de l'espace extérieur dans un lieu au vert
- Utiliser des feutres de mauvaise qualité
- Utiliser des formats des supports variés: A2, A3 idéaux pour les consignes, A5, A4 idéaux pour les idées
- Ne pas préparer les supports avec les consignes à l'avance

06 Techniques

A quoi correspondent les techniques de facilitation ?

Les techniques sont un savoir-faire du facilitateur qui lui permet de rendre plus fluide l'atelier de facilitation. Les techniques sont simples et efficaces, elles permettent d'éviter de tomber dans les pièges classiques provoqués par le groupe.

Quelles techniques de facilitation sont utilisées ?

3 respirations	La technique consiste à prendre 3 respirations profondes avant de commencer un atelier. Cela permet de se recentrer rapidement, d'autant plus que le début d'un atelier est essentiel.
L'I.N.T.R.O	Cette technique est utilisée au démarrage de l'atelier pour poser le cadre avec le groupe: <ul style="list-style-type: none">•INTÉRÊT: "D'après les réponses du questionnaire, vous avez évoqué le besoin de faire un point sur ...". C'est reposer le contexte de pourquoi l'atelier a lieu•NOM: "L'objectif de cet atelier est de ...". C'est d'énoncer clairement l'objectif de l'atelier•TIMING: "Le temps que nous allons consacrer est de ". Les gens ont besoin de savoir combien de temps cela va durer•RÉPARTITION: "L'agenda sera le suivant ...". Décrire les étapes permettent aux participants de s'engager dans l'atelier•OUTPUTS: "Le but est d'obtenir à la fin les résultats suivants:". Donner la finalité facilitera les décisions du groupe
Les Questions fermées	Les questions fermées sont à utiliser quand nous attendons une décision du groupe <ul style="list-style-type: none">•Clarification: Est-ce que c'est clair pour vous ?•Validation: Est-ce que vous êtes tous d'accord ?•Lancement: Êtes-vous prêts ? Ca vous tente ? C'est parti ?
Le Regard circulaire	Le regard circulaire permet de jauger l'attention du groupe ainsi que de valider une décision. Le regard circulaire consiste à tourner la tête de gauche à droite (ou l'inverse) pour regarder le non-verbal de chacun des participants. Cette technique est utilisée en permanence par le facilitateur

06 Techniques

Le silence	Le silence permet de laisser de la place au collectif. Le vide appelle le plein, il est donc nécessaire de laisser du silence quand nous cherchons à ce que les participants s'engagent dans des actions ou réfléchissent à des idées nouvelles créatives.
La reformulation	La reformulation est une technique essentielle du facilitateur qui permet d'ancrer les décisions du groupe et lui permet d'aller plus loin. La reformulation permet de valider la compréhension et aussi permet de faciliter le consensus de groupe
La triangulation	Quand une discussion entre deux personnes semble bloquée, la triangulation consiste à faire appel à une tierce personne pour reformuler, valider, prendre de la hauteur sur l'échange. C'est aussi l'occasion de faire parler les personnes les plus silencieuses. Nous pouvons aussi trianguler avec le groupe par une question du type : "Qu'en pensez-vous ?"
Les Questions Ouvertes	Les questions ouvertes sont à utiliser quand nous cherchons à faire réfléchir le groupe un peu plus loin: <ul style="list-style-type: none">•Lancement: Qui veut commencer ?•Relance: Quoi d'autre ? Qui d'autre ?•Ressenti: Comment vous sentez-vous ?•Priorisation: Quelle action est la plus importante selon vous ?•Conclusion: Quelle est la suite de l'atelier ?
Le bâton de parole	Le bâton de parole est un objet qui permet d'augmenter le niveau d'écoute des participants en évitant des discussions parallèles. Celui qui parle est celui qui a le bâton
La(es) main(s) / doigt(s) levé(es)	<ul style="list-style-type: none">•Une main levée peut signifier que quelqu'un veut prendre la parole•Les deux mains levées peut signifier que je suis prêt, cette technique est souvent utilisée en grand groupe pour permettre à chacun de se recentrer sur la conversation du groupe•Les deux mains qui bougent peuvent indiquer qu'une personne est d'accord avec ce qui est dit•Le ROTI (Return On Time Invested) utilise les doigts de la main pour évaluer rapidement un atelier de 1 à 5•Le pouce en bas indique mon désaccord, en haut mon accord, la main plate, pas d'avis. Ces codes permettent d'ajouter une information visuelle sans perturber le cours de la conversation

06 Techniques

Les sous-groupes	Diviser en sous-groupes permet de redonner de la dynamique quand un collectif n'avance plus ou manque de leadership.
La délégation des rôles	Cette technique permet au facilitateur de déléguer la gestion du temps et la prise de notes à d'autres personnes, afin que ce dernier soit pleinement concentré sur le groupe et sa dynamique. Il peut être très utile de donner les rôles de facilitateur, gardien du temps et rapporteur dans des travaux en sous-groupe pour rendre plus efficace les échanges et rendre plus autonome les sous-groupes.
Round-Robin	Le round-robin est une technique qui permet de faire circuler la parole avec un temps identique pour chaque personne. Il est très utile quand certaines personnes ont une emprise sur le groupe, nous les faisons parler dans les dernières le plus souvent.

Plusieurs de ces techniques s'utilisent en même temps: les questions fermées et le regard circulaire s'utilisent en même temps pour s'assurer que l'ensemble des participants est en accord avec la décision.

Les techniques peuvent être utilisées dans tout type d'atelier. Elles sont en support du processus/design de l'atelier qui a été conçu. Beaucoup de facilitateurs mettent l'accent sur le processus alors qu'ils devraient mettre l'accent sur la maîtrise des techniques de facilitation qui sont au moins tout aussi importantes que le processus car elles permettent de maintenir l'attention et la dynamique du groupe, 2 éléments essentiels pour réussir pleinement sa facilitation.

07 Posture

Quelles sont les clés de la posture du facilitateur ?

La posture du facilitateur impacte directement la dynamique de la facilitation, c'est elle qui va donner envie aux participants de participer activement. Un facilitateur qui a bien intégré la posture de facilitateur n'a presque plus besoin d'outil car il sait comment créer un dialogue entre les participants facilement: « L'outil du facilitateur, c'est le facilitateur ».

CLÉ 1: ÊTRE PRÉSENT

- pendant que vous êtes dans l'atelier que vous facilitez, il est important d'être attentif à ce qui se passe, à l'ambiance, être disponible aux personnes. Le risque du facilitateur est d'être distrait par des pensées annexes mais aussi d'être trop concentré sur son processus et pas assez présent sur ce qu'il se passe dans l'instant entre les personnes présentes dans l'atelier.

CLÉ 2: LÂCHER LE CONTENU

- il est parfois tentant d'exprimer ses idées et même d'avoir le dernier mot, celui de l'expert. Le facilitateur n'est pas responsable du contenu, sa mission est de permettre aux participants de structurer leurs idées et de se mettre d'accord. Une posture de lâcher-prise sur le contenu doit être acquise pour que les participants soient totalement investis dans la recherche d'idées.

07 Posture

CLÉ 3: UTILISER DES QUESTIONS OUVERTES

- il est important de se rappeler que le but d'un atelier de facilitation est de créer un dialogue entre les participants et un engagement dans l'action. Si l'atelier ne consiste qu'à poser des post-its et de les regrouper sans échange entre les participants alors le but de la facilitation ne sera pas atteint. Pour que le facilitateur facilite le dialogue, il doit être dans une posture de curiosité et de questionnement ouvert pour créer l'échange d'idées entre les participants

CLÉ 4: SUIVRE LE MOUVEMENT

- Laisser venir et repartir les idées pour rester à l'écoute de la conversation. Si le groupe met son énergie sur un sujet alors il faut rester plus de temps sur ce sujet et adapter le processus en fonction.

CLÉ 5: FAIRE PREUVE D'HUMILITÉ

- Si nous ne savons pas, dire que nous ne savons pas. Votre parole doit avoir de la valeur et donc si vous ne savez pas comment construire le processus d'atelier pour un groupe, exprimez le avec humilité et profitez de l'occasion pour co-construire avec les participants l'atelier.

CLÉ 6: NE DITES PAS TROP

- Nous avons parfois tendance à décrire tout le processus de l'atelier dans le détail avant de le commencer, en faisant cela nous perdons notre auditoire et nous risquons de créer de la confusion. Parfois il suffit de demander aux participants: "Est-ce clair pour vous ?" avant de continuer des explications alambiquées.

07 Posture

CLÉ 7 ECOUTEZ

- “Si ta bouche est ouverte, tu n’apprends pas”, Bouddha. Pourquoi nous préférons parler ? Quand nous parlons, nous avons le contrôle. Le débit de parole d'une personne est d'environ 225 mots/minute, mais nous pouvons écouter jusqu'à 500 mots par minute. Nos esprits comblent les 275 mots manquants. Stephen Covey l'a dit joliment : « La plupart d'entre nous n'écoute pas avec l'intention de comprendre. Nous écoutons avec l'intention de répondre. ».

CLÉ 8 ÊTRE BREF

- Plus vous êtes bref, plus le dialogue est dynamique et vous laissez la place au groupe. En tant que facilitateur, nous modélisons la plupart des comportements à adopter dans un groupe dont la parole brève.

08 Neutralité

Qu'est ce que la neutralité ?

La neutralité est une capacité du facilitateur à ne pas prendre parti pour une idée, une décision. La neutralité s'applique au niveau du contenu ou au niveau relationnel.

Comment rester neutre ?

Il est très difficile de rester neutre sur le contenu surtout quand le sujet vous parle personnellement.

Le plus simple est de ne pas s'intéresser au contenu mais de se focaliser sur autre chose:

- Le processus et le temps. C'est votre responsabilité en tant que facilitateur de guider le groupe à travers les différentes étapes du processus et de gérer le temps
- Le niveau de présence de chacun des participants. Si en tant que facilitateur vous êtes bien présent dans l'atelier alors vous pouvez augmenter le niveau de présence des participants en les regardant et les interpellant
- La dynamique des échanges. Est-ce que le nombre d'idées et d'échanges est important ? Est-ce que tout le monde participe ?
- Le non-verbal des participants. Sont-ils engagés dans les conversations ? ou au contraire en retrait ? Comment est le positionnement des personnes dans l'espace ?
- L'état d'esprit. Est-il positif ou au contraire négatif, critique ?

08 Neutralité

Comment rester neutre ?

Rester neutre d'un point de vue relationnel ça signifie ne pas prendre le parti d'une personne au profit d'une autre. Il arrive souvent que le facilitateur se retrouve pris dans des jeux relationnels entre le Sponsor et le groupe. Pour s'en sortir, il est utile de comprendre que chacun possède sa propre perception de la réalité et que le comportement de chacune des parties est utile au fonctionnement de l'ensemble.

Le facilitateur peut se poser ces questions:

- Si j'étais à sa place, qu'est-ce que je ressentirai ?
- En quoi son comportement est-il utile pour le système ?

Pourquoi rester neutre ?

Rester neutre permet de:

- Rester présent à ce qui se passe dans l'ici et maintenant
- Guider le groupe dans ses incertitudes
- Éviter une déresponsabilisation du groupe sur le facilitateur
- Se focaliser sur le processus et la dynamique de groupe
- Laisser le groupe décider des meilleures idées
- Rester en dehors des potentiels conflits

08 Neutralité

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

- Se faire solliciter par le groupe pour répondre à une question de contenu
- Se faire embarquer par une personne pour validation
- Confondre challenger et proposer ses idées
- Juger de la pertinence des idées
- Décider à la place du groupe
- Valoriser une idée d'une personne plutôt qu'une autre
- Parler plus avec une personne que les autres

09 Adaptabilité

En quoi l'adaptabilité du facilitateur est importante ?

L'adaptabilité du facilitateur dépend pour beaucoup de sa capacité à "sentir ce qui se passe dans l'instant".

C'est en utilisant son intelligence émotionnelle et contextuelle que le facilitateur va pouvoir adapter légèrement son processus ou sa façon d'agir et démultiplier l'impact de la facilitation.

Quels sont les types d'adaptation du facilitateur ?

Nous pouvons différencier les adaptations :

ADAPTATION AU CONTEXTE

Il arrive souvent que les choses ne se passent pas comme prévu: la salle est trop petite, la table n'est pas amovible, il manque des participants, certains participants arrivent en retard, le sponsor a décidé de venir à l'improviste, une alerte incendie ou une grève se produisent... ça demande de la réactivité, de réfléchir vite à ce qu'il faut faire.

ADAPTATION À LA DYNAMIQUE DU GROUPE

Après un travail riche, le groupe peut être fatigué, le facilitateur peut alors faire une pause, un energizer ou un travail en sous-groupe qui peut redonner de la dynamique.

ADAPTATION DU PROCESSUS

Le facilitateur ne doit pas rester rigide sur le plan prévu dans le design/canevas de l'atelier sinon il risque d'avoir une baisse de motivation du collectif ou une incompréhension de la part des participants sur l'intérêt de l'atelier, il est important d'adapter le processus et les questions essentielles en fonction de ce qui émerge du groupe. Il arrive parfois que dès l'énoncé de l'objectif de l'atelier, les participants ne soient pas en accord, il faut alors adapter l'objectif en fonction des besoins des participants.

09 Adaptabilité

Comment arriver à s'adapter ?

Pour arriver à s'adapter, le facilitateur doit être à l'écoute des participants ou plus exactement du système que représente l'ensemble des participants en interaction.

Il doit être attentif au non-verbal des participants mais aussi à son ressenti personnel. Si le facilitateur ne se sent pas à l'aise alors il est probable qu'il se trame quelque chose dans le groupe.

EXEMPLES DE SITUATIONS

Dès le début de l'atelier, le facilitateur trouve qu'il y a un manque d'énergie de la part du groupe. Il propose alors de passer en binôme pour créer plus de dialogue et de leadership.

Le facilitateur ressent de l'impatience sur une séquence d'atelier, il fait l'hypothèse que le groupe a du mal à décider et pose alors la question : "Quelle décision prenez-vous ?"

Le facilitateur sent une tension quand lorsqu'un sujet est abordé, il demande alors: "Que ressentez-vous par rapport à ce sujet ?", deux personnes répondent et marquent leur opposition. Ce sujet était en conflit latent depuis quelques temps et empêchait le groupe de progresser.

L'adaptabilité est certainement l'une des qualités les plus difficiles à acquérir car il est nécessaire de maîtriser les autres compétences pour pouvoir être suffisamment à l'écoute de ses ressentis et du groupe pour pouvoir s'adapter dans l'instant présent.

10 Individus

Pourquoi faut-il faire attention aux comportements individuels ?

L'adaptabilité du facilitateur dépend pour beaucoup de sa capacité à "sentir ce qui se passe dans l'instant".

C'est en utilisant son intelligence émotionnelle et contextuelle que le facilitateur va pouvoir adapter légèrement son processus ou sa façon d'agir et démultiplier l'impact de la facilitation.

Que faire avec les comportements difficiles ?

Le facilitateur doit pouvoir gérer les comportements difficiles afin que l'atelier soit une réussite.

Parmi les comportements difficiles qu'il peut rencontrer, en voici une liste non exhaustive et des pistes pour les gérer :

	Comportements difficiles	Options du facilitateur
Le Dominateur	veut dominer la conversation	<ul style="list-style-type: none">• Arrêter la personne et demander à une autre de s'exprimer• Reformuler ce que la personne a dit et passer à quelqu'un d'autre• Donner un temps limité à la personne• Circulariser : Regarder un autre participant et lui demander de reformuler• Instaurer un bâton de parole ponctuellement
Le Versatil	fait des écarts	<ul style="list-style-type: none">• Demander au groupe si l'idée rentre dans le cadre de l'atelier et/ou répond à la question• Demander au participant en quoi la remarque répond à l'objectif• Ajouter sa remarque dans un parking lot qui sera traité plus tard en séance ou en dehors de la séance

10 Individus

Le Critique	expose des critiques constantes. Il est toujours contre	<ul style="list-style-type: none"> • Lui demander ce qu'il propose à la place comme solution • Instaurer le feedback : exprimer ce qui est positif et le négatif par des propositions • Poser un cadre propice à la critique pour qu'elle devienne constructive : • Par l'approche paradoxale : « Comment réussir efficacement à échouer ? » • Par les 6 chapeaux, le chapeau noir
Le Retardataire	arrive constamment en retard ou manque de présence	<ul style="list-style-type: none"> • Commencer la réunion sans les retardataires • Demander à être prévenu en cas de retard • En parler à la personne en dehors de la réunion • Faire un atelier sur les règles de vie en équipe
Le Muet	ne parle pas et ne contribue pas aux conversations	<ul style="list-style-type: none"> • Lui demander son avis. • Le regarder pour qu'il intervienne. • Lui donner des rôles : gardien du temps, scribe ... • Le voir en individuel pour voir comment il pourrait participer plus.
L'Hyper Connecté	accro à son téléphone ou à son ordinateur pendant la séance	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une règle qui précise d'éteindre son ordinateur et son téléphone. • Donner un rôle à cette personne comme scribe
Le Blagueur	fait des blagues en permanence et perturbe la concentration du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Lui préciser que les blagues pourront continuer pendant la pause. • Recadrer la conversation.

Les options présentées ici restent que des options, c'est à vous d'essayer de voir ce qui fonctionne le mieux. De notre expérience, quand nous réussissons à transformer un comportement difficile, alors il arrive que la personne change radicalement de comportement et devienne très engagée dans le collectif.

11 Dynamique

Qu'est ce que la dynamique de groupe ?

La dynamique de groupe est le résultat de l'ensemble des interactions de personnes en relation. Plus un groupe est "dynamique", plus sa performance est élevée. Un des objectifs de la facilitation est de faire monter en maturité le groupe pour obtenir plus d'efficacité, d'engagement et d'autonomie dans la durée.

Comment évaluer la maturité de groupe ?

La maturité d'un groupe peut s'évaluer à travers différents axes:

AXE	NIVEAU 1 MATURITÉ FAIBLE	NIVEAU 2 MATURITÉ MOYENNE	NIVEAU 3 MATURITÉ ÉLEVÉE
Niveau de participation	1 à 2 personnes communiquent. Elles répondent essentiellement aux questions du facilitateur.	Toutes les personnes participent à la conversation à un niveau différent.	Tout le monde participe activement. Les idées s'enrichissent les unes les autres dans une logique d'inclusion plutôt que d'exclusion.
Gestion du temps	Le facilitateur gère le temps et l'annonce. Le groupe ne s'en préoccupe pas et considère qu'il n'en est pas responsable.	Le temps est respecté. Chacun parle brièvement pour laisser un temps de parole pour tous. Le rôle de cadenceur est géré par un des participants.	Le temps est optimisé par les participants en fonction de l'importance des sujets et du niveau de préoccupation des personnes.
Prise de décision	La prise de décision est faite par une seule personne ou le processus de décision collectif est confus et indéfini.	Le processus de décision collectif est défini mais lent et saccadé.	Le processus de décision est rapide, fluide, dynamique et intègre les désaccords pour améliorer les décisions.

11 Dynamique

Ecoute	Le niveau d'écoute est faible, chacun essaye de mettre son idée plus en avant que celle des autres. Seul le facilitateur fait preuve d'écoute.	Le niveau d'écoute est meilleur. Le groupe se reprend quand plusieurs personnes parlent en même temps et qu'une personne n'a pas été écoutée. L'écoute reste partielle.	Le niveau d'écoute est élevé et pour tout le monde. Chacun des participants cherche à comprendre l'autre et le sens de son idée. Le non-verbal des participants est pris en compte.
Leadership	Le leadership est porté essentiellement par le facilitateur. L'énergie part de lui pour engager le groupe.	Le leadership est porté par 2 à 3 personnes du groupe qui imposent leur point de vue.	Le leadership est géré et tournant. Chacun développe ses capacités de leadership et les autres le suivent.
Prise de recul	Les participants sont uniquement sur le contenu et ne s'intéressent pas au fonctionnement de leur groupe.	Les participants prennent conscience de l'importance de leur fonctionnement de groupe. Ils instaurent la possibilité de faire des feedbacks à la fin des réunions / ateliers.	Les participants sont tous conscients du mode de fonctionnement du groupe et interviennent directement pendant la réunion ou l'atelier dès que cela est nécessaire.

COMMENT ACCÉLÉRER LA MATURITÉ DU GROUPE ?

Le facilitateur peut favoriser la montée de la maturité du groupe en utilisant des techniques appropriées:

PASSAGE DU NIVEAU 1 AU NIVEAU 2	PASSAGE DU NIVEAU 2 AU NIVEAU 3
<ul style="list-style-type: none"> •Mettre en place des inclusions ou icebreakers pour que tout le monde ait un sentiment d'appartenance au groupe •Faire parler même ceux qui parlent moins •Équilibrer le temps de parole •Faire des travaux en binôme ou trinôme pour libérer la parole •Utiliser la triangulation en grand groupe •Structurer la prise de décision autour du consensus •Introduire le feedback en fin d'atelier 	<ul style="list-style-type: none"> •Déléguer les rôles de gardien du temps et de rapporteur •Laisser des sous-groupes de 4-5 personnes s'auto-organiser •Organiser des débriefings sur le fonctionnement du groupe •Réduire le temps des ateliers pour que le groupe aille à l'essentiel •Axer les ateliers sur la dynamique de l'équipe plus que sur l'opérationnel •Déléguer la facilitation •Prendre une posture de coach

12 Résultats

Quels résultats obtenons-nous d'une facilitation ?

Ils sont multiples et plus ou moins visibles, il y a ceux qui concernent la production du groupe et il y a l'engagement collectif qui a pu être créé à travers l'atelier.

Voici plusieurs exemples de résultats obtenus dans un atelier sous les deux angles opérationnel et relationnel:

Résultats opérationnels	Résultats relationnels
<ul style="list-style-type: none">• Décisions collectives prises• Plan d'actions• Stratégies d'entreprises• Règles de fonctionnement• Principes de fonctionnement en équipe• Business modèle	<ul style="list-style-type: none">• Sentiment d'appartenance au groupe• Enthousiasme collectif• Envie d'actions• Consensus• Sentiment d'alignement• Confrontation• Feedback• Confiance

Une facilitation réussie est une facilitation qui est une réussite au niveau opérationnel ET au niveau relationnel.



WWW.HELIE-CO.FR