

# RÉSUMÉ DU GUIDE ÉVOLUTIF FACILITER VOS ATELIERS EN FORMATS DISTANCIELS ET HYBRIDES

*Apprentissages issus de la pratique, outils et fiches pratiques*

Auteurs : les équipes de l'[Agence TransfoSystémique](#) et [LaBase](#) - Laboratoire d'innovation publique en Nouvelle-Aquitaine

License CC by SA - Première version : Septembre 2020



# Avant-propos

Ce guide ([dont le lien vers la version imprimable complète est disponible ici](#)) est le fruit d'une période expérimentale d'une durée d'un mois imaginée par LaBase pour adapter les activités du lab aux contraintes de distanciation sociale tout en restant fidèles à son ADN : créer et nourrir des liens entre personnes désireuses de contribuer à la transformation de l'action publique.

Nous tenons à remercier les complices et membres de la communauté de LaBase qui ont participé de façon volontaire avec un esprit d'ouverture, de bienveillance et de coopération à l'expérimentation. La créativité et l'intelligence collective ont été une nouvelle fois au rendez-vous, nourris par les compétences et les expériences du quotidien de chacun.e. Merci !

Le contenu que vous trouverez ici est aussi une synthèse des vécus divers avant le premier confinement (essentiellement des MOOCs ou autres cours en ligne), des projets qui ont dû être adaptés pendant le confinement au 100% en ligne et d'autres initiatives et projets qui ont émergé pendant la crise et qui nous ont obligés à explorer les possibles avec une vraie attitude "test & learn" (tester et apprendre).

Deux productions nous ont servi d'inspiration et de confirmation des idées présentées : le cours "[Digital Leadership: Activating and Holding Transformative Change Online](#)" du Presencing Institute et le guide pour faciliter des ateliers en ligne "[The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops](#)" proposé par Mural.

**Le but de ce guide est de partager des clés pour aller à l'essentiel.** Pour nous, la première chose à faire serait de se poser plusieurs fois ces questions avant de se lancer :

**Quelle est la finalité de cette réunion ou atelier ? Quel est l'impact que nous souhaitons créer avec cet atelier ? Que souhaitons-nous que les participants fassent après ?**

En clarifiant, l'intention et la finalité, il est plus facile de faire des choix concernant la configuration à adapter et les moyens et l'énergie que cela mérite d'allouer, non seulement pour nous-mêmes en tant qu'organisateur et facilitateur, mais aussi pour les autres personnes en tant que participants. Après la période intense de prise de conscience de la crise sanitaire, il nous semble qu'une façon de continuer à faire notre part de colibris réside aussi dans la recherche de l'efficacité par rapport au temps des uns et des autres.

Enfin, il s'agit d'une première version du guide à "crash-tester" sous licence creative commons CC by SA 4.0. Nous aimerions l'améliorer par la suite grâce à vos suggestions et retours d'usage !

Voici deux modalités :

- Vous pouvez nous envoyer vos commentaires et suggestions par mail : [contact@labase-na.fr](mailto:contact@labase-na.fr) ou [contact@transfosystemique.fr](mailto:contact@transfosystemique.fr)
- Vous pouvez également visiter la page de [LaBase sur LinkedIn](#) et échanger sur le fil dédié au guide en cliquant sur ce lien : <https://www.linkedin.com/company/labasenouvelleaquitaine/?feedView=documents>

Bons tests !

Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

C'est un résumé (et non pas un substitut) de la [licence](#). [Avertissement](#).

Vous êtes autorisé à :

**Partager** — copier, distribuer et communiquer le guide par tous moyens et sous tous formats

**Adapter** — remixer, transformer et créer à partir du guide pour toute utilisation, y compris commerciale.

*[LaBase](#) et [TransfoSystème](#) ne peuvent retirer les autorisations concédées par la licence tant que vous appliquez les termes de cette licence.*

Selon les conditions suivantes :

**Attribution** — Vous devez [créditer](#) le guide, intégrer un lien vers la licence et [indiquer](#) si des modifications ont y été effectuées. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que [LaBase](#) ou [TransfoSystème](#) vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé leur guide.

**Partage dans les Mêmes Conditions** — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant le guide originale, vous devez diffuser l'oeuvre modifiée dans les même conditions, c'est à dire avec [la même licence](#) avec laquelle le guide original a été diffusé.

**Pas de restrictions complémentaires** — Vous n'êtes pas autorisé à appliquer des conditions légales ou des mesures techniques qui restreindraient légalement autrui à utiliser le guide dans les conditions décrites par la licence.

# Un guide : pourquoi ? pour qui ?

*Pourquoi un autre guide alors qu'il y a déjà beaucoup de documentation au sujet de la facilitation d'ateliers et de réunions en ligne ?*

D'abord parce que le tout numérique est fatiguant et que l'hybridation du présentiel et du distanciel, du synchrone et asynchrone est pour l'instant un vaste terrain à explorer et surtout à pratiquer !

Ensuite, parce qu'innover au service de l'intérêt général ou susciter des transformations à l'échelle d'une équipe, d'une organisation ou à une échelle plus large, implique d'aller au-delà d'un simple partage de connaissances ou des idées. Les projets et initiatives d'innovation publique ou d'innovation sociale, par nature coopératifs et/ou multi-partenariaux, exigent en général de connecter avec les motivations profondes des personnes impliquées et d'activer leurs volontés, en vue d'un passage des intentions aux actions.

Il nous faut alors un guide qui nous serve pour les aspects logistiques et opérationnels mais aussi pour les aspects plus "humains", à prendre absolument en compte si nous souhaitons recréer la magie naturelle des rencontres et des connexions en présentiel.

*Pour qui ?*

A la fois pour des personnes qui ont le rôle de facilitation de manière ponctuelle dans le cadre de leurs missions ou pour des facilitateurs plus expérimentés.

Dans la [version complète du guide](#) vous trouverez des fiches pratiques, un glossaire, des check-listes pour préparer son atelier, des outils d'aide à la configuration, des retours d'expériences, des annexes pour aller plus loin.

# 1 : Objectifs et configuration de l'atelier

Organiser et faciliter un atelier en ligne demande bien plus d'énergie que le présentiel pour obtenir des résultats équivalents, encore plus si vous optez pour un format hybride. Pour cette raison, il est vivement recommandé de se poser la question de la finalité avant de commencer à le configurer.

La finalité et l'objectif sont deux choses distinctes. Les objectifs correspondent plutôt aux livrables et aux résultats que l'on souhaite obtenir lors de l'atelier. Alors que la finalité concerne les attentes à moyen et à long terme : quelle est la récolte ou l'impact que vous souhaitez créer et dont l'atelier n'est qu'une étape ? Le but de cette réflexion est de savoir si "le jeu en vaut la chandelle" et d'y adapter vos moyens en conséquence.

Voici les **4 critères principaux** à prendre en compte par ordre de priorité, pour une configuration efficiente :

| Objectifs              | Equipements            | Facilitateurs             | Participants           |
|------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|
| - Inspirer / Échanger  | - Salles équipées      | - Équipe de facilitateurs | - Jusqu'à 5 personnes  |
| - Co-créer / Innover   | (écran, caméra, audio) | à disposition             | - de 5 à 12 personnes  |
| - Coordonner / Décider | - Connexions de        | - Possibilité             | - de 12 à 30 personnes |
|                        | qualité assurées pour  | d'auto-gestion des        | - plus de 30 personnes |
|                        | tous les participants  | sous-groupes              |                        |

## Les configurations principales

- **100% en ligne :**

L'ensemble des séquences se passent en ligne via des outils de visioconférence. Il y a 3 déclinaisons fréquentes : la petite réunion ou échange en groupe (max 5 à 6 personnes), le webinaire classique avec des intervenants et un chat ou séquence de questions/réponses et les visio où les participants sont dispatchés en sous-groupes pour échanger en petit nombre.

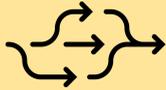
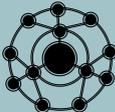
- **Asynchrone :**

Les participants peuvent se connecter ou pas aux séquences de visioconférence et peuvent faire des activités individuelles ou en groupe, en présentiel ou en ligne, en dehors des temps en visioconférence. Il y a les ateliers 100% asynchrones où les participants suivent un parcours à leur rythme ou le partiellement asynchrone où certaines activités se font au préalable ou après la visio.

- **Hybride :**

Des groupes en présentiel connectés en simultané. Il peut s'agir de tout petits groupes de 3 personnes (max) qui partagent un écran d'ordinateur pour échanger avec les autres, ou un groupe réuni dans une salle équipée avec un grand écran, de l'audio et des caméras pour une écoute et une image de groupe. Il y a aussi la variante qui regroupe des personnes connectées individuellement avec des groupes.

Voici un tableau récapitulatif des variations principales de chaque catégorie et les conditions qui différencient chacune :

| 100% en ligne  | Asynchrone  | Hybride  |
|--|---|--|
| <p><b>Petit groupe</b></p>  <p>5 participants maximum</p>   | <p><b>Partiellement</b></p>  <p>Activités asynchrones outillées et ludiques si besoin, avant et/ou après la séquence visio</p>   | <p><b>Tout petits groupes</b></p>  <p>3 participants maximum par groupe en présentiel</p>   |
| <p><b>Webinaire</b></p>  <p>Pour un grand nombre de participants dans la limite de l'outil visio choisit</p> | <p><b>Totalement</b></p>  <p>Les séquences visio sont enregistrées et les séquences asynchrones suivent un parcours ludique</p> | <p><b>Petits présentiels</b></p>  <p>Il y a des facilitateurs expérimentés délocalisés et les salles sont équipées pour la visio de groupe</p>                           |
| <p><b>Webinaire avec sous-groupes</b></p>  <p>Outil visio avec possibilité de créer des sous-groupes</p>    |   | <p><b>Groupes + individus</b></p>  <p>Facilitateurs dédiés au 100% en ligne et outil visio avec possibilité de créer des sous-groupes pour les participants isolées</p> |

Le choix d'une configuration adaptée et efficiente dépend des 4 critères cités plus haut : les objectifs, les équipements à disposition, les moyens humains à disposition (facilitateurs) et le nombre de participants.

## Les objectifs

Les objectifs ici énoncés correspondent aussi aux phases d'une démarche d'innovation.

1. **Inspirer, échanger, [aussi] apprendre.** Selon la finalité dans laquelle s'inscrit l'atelier, cet objectif devient plus ou moins vital (oui, vital !).

S'il s'agit d'un temps de partage sans attente particulière par la suite (type "one shot"), le soin à donner aux conditions d'échanges entre les participants sera beaucoup moindre. Mais si l'atelier représente la première étape d'une démarche d'innovation ou de transformation, il est nécessaire de mettre en place les conditions pour créer des liens entre les participants et faciliter le dialogue.

Le choix de la configuration, des outils de visio et collaboratifs dépendra ainsi du type d'échanges qu'on aura besoin de susciter :

- de la transmission d'informations ou connaissances plutôt en mode descendant (dans un seul sens), voir du débat, pour un atelier d'échanges ou de partage d'inspirations ponctuel.
- ou, une écoute attentive et empathique qui puisse créer un dialogue entre l'ensemble des participants au préalable des séquences d'intelligence collective ou d'émergence d'initiatives ou projets collectifs, ou de la formation/apprentissage.

2. **Co-créer, co-produire, innover.** Encore ici, on a 2 niveaux d'approfondissement selon de l'émergence des idées (idéation, brainstorming) à la concrétisation des idées (co-construction, prototypage) dans une démarche projet. Dans les 2 cas, il est primordial d'assurer les conditions pour le dialogue et la créativité collective (voir image ci-dessus). Cela implique aussi d'ajouter à la configuration des outils collaboratifs adaptés au type de public et de projets.

En présentiel, ce type d'ateliers se fait en une ou deux journées. En format numérique, il n'est pas convenable d'imposer ce rythme aux participants. Il est nécessaire alors d'opter pour un format hybride ou asynchrone.

3. **Coordonner, décider.** Cet objectif vient après une phase de co-production pour passer à l'étape de test, itération ou mise en œuvre, mais cela peut faire partie aussi des réunions fréquentes dans le cadre des missions de coordination ou de pilotage de tout type de projets. Dans les deux cas, il est nécessaire de s'assurer que les personnes qui participent à la réunion partagent un niveau d'information minimum viable pour pouvoir ensuite choisir ou décider ensemble. Les échanges se font, idéalement, en

mode dialogue (niveau 3). Il ne s'agit pas de la transmission d'information mais ce n'est pas nécessaire non plus d'être en mode créativité collective à 100%. Ce sont les outils collaboratifs et les méthodes d'animation utilisées qui prennent le dessus, plutôt que la configuration comme telle, qui resterait assez simple pour tous les cas de figure.

## Les équipements

Disponibilité de salles avec écran, enceintes et micro qui permettent d'avoir une image et un aperçu du groupe suffisamment grand ainsi qu'un son de qualité pour l'ensemble des participants (ceux qui sont dans les salles et ceux qui sont en ligne) ou un outil de visioconférence individuel déjà éprouvé et qui marche sans problème pour la totalité des participants. À défaut de ces deux options, il faut prévoir des solutions par téléphone et la participation en asynchrone.

L'équipement idéal serait d'avoir des salles avec un grand écran tactile couplé à une caméra mobile qui "zoome et dézoome" le groupe et les personnes, un micro de salle avec un bon son et qui filtre les bruits pour l'ensemble du groupe, la possibilité de connecter plusieurs ordinateurs de manière simultanée, etc. Même si ce n'est pas systématique, de plus en plus d'organisations s'équipent aujourd'hui pour avoir un niveau de confort qui habilite les réunions à distance en groupe.

En équipement de niveau deux, il serait utile que tous les participants disposent d'une bonne connexion internet, un bon micro ou des écouteurs et une bonne caméra, en plus d'autorisations de pare-feu qui permettent de se connecter aux outils de visioconférence et collaboratifs choisis.

Malheureusement, ces deux scénarios sont rarement possibles. En général, quand on travaille avec des personnes provenant de différentes organisations ou services, il y a toujours des disparités d'accessibilité aux outils numériques. Sans compter le volet d'aisance avec les outils numériques.

Plus la diversité et le nombre de participants sont importants, plus les soucis de connexion seront au rendez-vous. Quand il n'est pas certain que les équipements et connexions fonctionnent pour tout le monde, il vaut mieux prévoir un niveau de connexion minimaliste pour les visio (accessible par téléphone par exemple) et/ou basculer sur des configurations asynchrones.

## Les facilitateurs

Disponibilité d'une équipe de facilitateurs/co-animateurs : que ce soit des facilitateurs expérimentés et préparés qui sauront s'adapter au groupe et aux éventuels aléas techniques ou des participants qui prennent des rôles d'animation en suivant des consignes et des guides.

Sur ce critère aussi, il vaut mieux prévoir pour le pire et se préparer pour le meilleur. Si un groupe rencontre des problèmes de connexion, il faut compter sur quelqu'un sur place qui saura prendre le relais et suivre un plan B. C'est pour cette raison que nous recommandons d'opter pour la configuration hybride de groupes seulement si vous comptez sur une équipe de facilitation délocalisée, qui aura préparé ensemble le déroulé de l'atelier et envisagé les options de repli en cas de problème.

Une autre option est d'outiller des co-animateurs ou référents avec des guides à suivre pour les échanges en sous-groupe en mode auto-gestion. La viabilité de cette option dépend de la complexité et de la technicité du sujet et des objectifs de l'atelier. Quand il s'agit uniquement d'échanges verbaux, de conversations structurées ou d'un brainstorming, il est tout à fait convenable d'outiller les groupes en auto-gestion. Mais, quand il s'agit de prototyper, co-produire ou des activités manuelles ou corporelles, il vaut mieux entraîner en amont les facilitateurs.

## Les participants

Enfin, la diversité et la taille du groupe ainsi que le niveau d'inclusion qu'on veut assurer déterminent la configuration finale à privilégier et le type d'outils numériques à utiliser (visio et outils collaboratifs).

Si les participants appartiennent à une même organisation ou ont tous un profil de maîtrise des usages numérique suffisant, on a beaucoup de flexibilité jusqu'à 12/15 participants maximum (webinaire avec sous-groupes, asynchrone, hybride). Sinon, il faut ajuster selon s'il s'agit d'un petit groupe de 5 personnes maximum, de 12 à 30 personnes et au-delà.

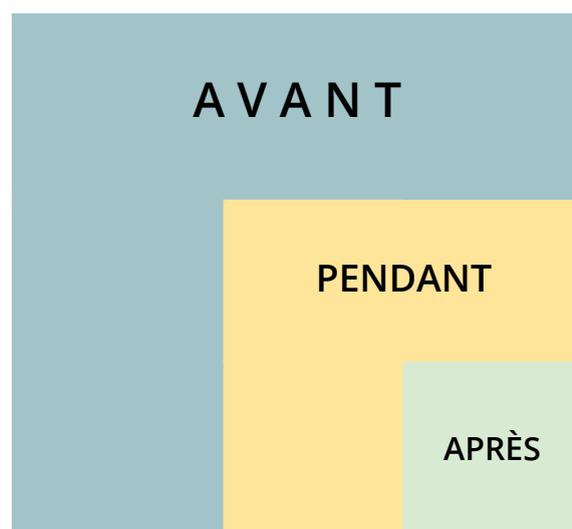
Toujours selon le niveau d'inclusion que vous souhaitez avoir, les groupes de plus de 30 personnes impliquent une simplification maximale de participation soit par du 100% asynchrone ou de l'hybridation en groupes (où la fiabilité de connexion et de facilitation est assurée par des facilitateurs délocalisés).

## 2 : Les étapes pour organiser l'atelier

Une fois la configuration définie, vient l'étape de l'organisation de l'atelier et le design du déroulé.

A l'image des ateliers et réunions en présentiel, il y a les mêmes étapes à suivre pour ce qui est du déroulé ou le "pendant l'atelier". Néanmoins, dans le cas du distanciel, "l'avant" est une étape décisive pour la création et la mise en place des conditions favorables au bon déroulement de l'atelier. Également, la façon comment on organise et outille le "pendant", déterminera l'efficacité des actions concrètes et des résultats après l'atelier.

Si on quantifie l'importance de chaque étape par rapport à comment elle détermine la réussite ou la réalisation des objectifs d'un atelier en ligne, cela ressemblerait aux proportions suivantes :



# Avant : préparation et mobilisation

La préparation de l'atelier en ligne est importante par rapport au reste parce que vous devez imaginer et préparer tout ce qui remplacera "la magie naturelle" du présentiel. C'est à dire, la création de liens entre les participants, le cadre de confort, de confiance et de sécurité, et les éléments déclencheurs de la créativité individuelle et collective : la motivation émotionnelle et la mise en mouvement (le corps).

Lors d'un atelier ou réunion en présentiel, si les résultats espérés ne sont pas au rendez-vous mais les participants passent un bon moment ou "font du réseautage", leur impression finale peut être plutôt positive. Le contraire arrive avec le distanciel. Les personnes auront l'impression d'avoir vraiment perdu leur temps si les résultats ne sont pas satisfaisants, à moins que vous preniez vraiment soin des aspects "humains".

Il est primordial de s'assurer que les bases soient bien posées :

## 1. **Partager l'intention :**

Savoir de manière explicite "pourquoi on est là". L'intention peut être partagée d'emblée ou co-créée avant l'atelier avec les parties prenantes (commanditaires, facilitateurs, intervenants et parfois participants)

## 2. **Garantir l'accessibilité :**

Mettre en place ce qu'il faut pour s'assurer que les outils numériques seront accessibles pour l'ensemble des participants. Cela implique de choisir des outils techniques et numériques fiables ; de le tester et d'avoir un plan B en cas de problème.

## 3. **Mobiliser les personnes clés :**

S'assurer de mobiliser les personnes clés par rapport aux finalités et aux objectifs. Pour cela il est important de communiquer de manière efficace, par exemple avec un message d'invitation type "pitch" à l'écrit ou en vidéo qui explique le "pourquoi, comment et quoi" de l'atelier, comme proposée par l'approche "le cercle d'or" de Simon Sinek.

#### 4. **Lancer les inscriptions :**

Vient ensuite le processus d'inscription ou de confirmation de participation. Il y a des outils qui vous permettront de gérer automatiquement les inscriptions, les rappels, les invitations agenda et même les validations de présence. En général, les plateformes de service pour réaliser des webinaires incluent ce type de fonctionnalités comme par exemple [Webikeo](#) ou [Hopin](#). Vous avez aussi des plateformes de publication d'événements tels qu'[Evenbrite](#). Un simple formulaire et une invitation agenda aux inscrits peut vous suffire également.

#### 5. **Démarrer l'étape d'inclusion :**

Préparer l'ensemble des personnes à participer selon leur qualité : facilitateurs/co-animateurs, intervenants ou participants. Cela peut se faire par un message avec des instructions pour les participants, un appel téléphonique pour les intervenants et une réunion de "filage" pour les facilitateurs ou co-animateurs. L'inclusion implique aussi de recréer une sorte d'accueil quelques jours ou quelques heures avant l'atelier via un message ou un espace de présentation. Cet espace peut servir aussi pour partager les intentions et permettre aux participants de voir qui participe également et commencer à échanger et à créer des liens.

# Pendant : facilitation et participation

La facilitation d'un atelier ou d'une réunion en ligne présente des avantages et des désavantages. Au-delà de la technique, le bilan net dépend de la prise en compte du "bon sens" et des aspects purement "humains" : nous ne sommes pas des robots et nous ne pourrions jamais nous épanouir, dans la durée, dans un environnement 100% numérique.

L'adaptation au distanciel doit prendre en compte deux facteurs de base :

- **Le temps** : des échanges au ralenti et une durée d'attention qui diminue.
- **La communication** : qui est limitée à du verbal et du visuel partiel.

Un autre aspect important qui change par rapport au présentiel est le besoin de "médiation numérique" ou prise en main des outils numériques pendant l'atelier, notamment ceux qui serviront aux étapes suivantes si vous êtes sur une démarche de projets, d'innovation ou de développement d'une communauté. Il est recommandable de profiter des temps synchrones pour amener les participants à les utiliser et les "accrocher" via une activité d'intérêt qui se poursuivra après l'atelier. Préparer "l'après" pendant l'atelier vous permettra d'être plus efficient : vous éviterez le décrochage des participants par la suite et gagnerez du temps par rapport à la restitution et au suivi.

Voici les éléments à prendre en compte pour une facilitation et une participation fluides :

## 1. Les rôles :

Ne facilitez jamais un atelier ou une réunion en ligne tout.e seul.e. Assurez-vous d'avoir toujours l'appui d'au moins une personne qui aura préparé avec vous l'ensemble de l'atelier, côté technique et côté facilitation. Si vous êtes une équipe et que la taille du groupe ou la complexité des outils est assez grande, ayez différentes personnes dédiées à différents rôles : facilitation "centrale", co-animateurs si sous-groupes, médiateurs et/ou "attrapeurs" numériques, backup technique, entre autres. Vous pouvez également vous appuyer sur les participants et distribuer certains rôles, notamment ceux de gardien du temps et de prise de notes. L'important c'est, si possible, de donner un seul rôle à la fois à chaque personne pour éviter que notre cerveau disjoncte avec autant de sollicitations d'attention !

Si vous êtes une équipe, il est hautement recommandable d'avoir un canal alternatif de communication "en off" entre vous. Soit un chat dédié ou un autre moyen de vous envoyer des messages et où vous serez sûres de les lire et d'être réactifs (sms, WhatsApp, etc.).

## 2. La technique :

Vous avez 3 types d'outils : les logiciels de visioconférence, les éléments techniques "durs" (connexions internet, ordinateurs, micros, caméras) et les outils numériques collaboratifs. Cela fait un bon paquet ! Il est donc nécessaire de créer un temps juste avant le début de l'atelier pour s'assurer que tout marche bien pour les participants ; vous pouvez inviter à se connecter 15 min avant par exemple (en plus d'avoir envoyé un message bien avant le jour de l'atelier donnant les instructions et proposant des moyens de tester sa connexion aux outils essentiels en amont de la visio).

Prêtez particulièrement attention à l'environnement des facilitateurs et à assurer une bonne qualité de connexion, de son et d'image. Quand il y a plusieurs personnes connectées dans un même lieu, il est courant d'avoir des échos ou des bruits intenses et désagréables quand il y a 2 micros ouverts à proximité. Le meilleur conseil à vous donner est de vous entourer des techniciens dont c'est le métier, surtout s'il s'agit d'ateliers hybrides ou avec beaucoup de participants (et si vous souhaitez enregistrer la session pour des besoins ultérieurs).

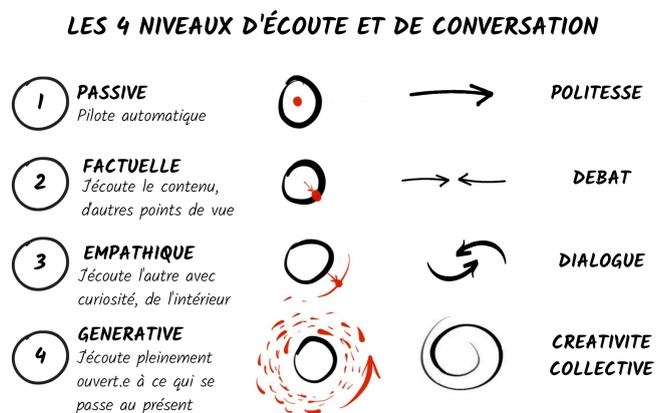
## 3. L'adaptation des étapes standard d'un atelier collaboratif :

- o **La bulle de confort** : Invitez vos participants à suivre certains principes pour rendre les ateliers plus agréables, comme par exemple : couper les micros dès qu'on ne parle pas et activer les caméras, en plus des consignes typiques des ateliers d'intelligence collective. Il est nécessaire également de les faire manipuler les fonctionnalités essentiels de l'outil visio ou autres outils utilisés.

Concernant la bienveillance, nous avons une façon d'inviter à incarner très concrètement cette notion pendant les échanges : se placer consciemment dans un niveau d'écoute empathique et créer ainsi les conditions naturelles pour le dialogue et la conversation générative.

Nous recommandons

d'expliciter les niveaux d'écoute et la qualité de dialogue attendus. Ce graphique récapitule les 4 niveaux d'écoute proposés dans l'approche "[Théorie U](#)".



Traduction et adaptation à partir de © Presencing Institute - Otto Scharmer - www.presencing.com/permissions

Si vous souhaitez approfondir et mieux saisir ce que chaque phrase ou élément de ce graphique représente, nous vous recommandons de visionner cette courte vidéo où Otto Scharmer - enseignant chercheur de la chaire de management du MIT (Massachusetts Institut of technologie) - explique en détail et illustre les 4 niveaux d'écoute et de conversation : <http://bit.ly/niveauxdeconversation>. Vous trouverez les sous-titres en français sur ce fichier : <https://bit.ly/2JD62Hq>

- **La co-initiation** : faites voir au groupe "qui nous sommes" (combien de personnes, profils ou provenances ou autres critères intéressants selon votre sujet, votre public et vos finalités et objectifs) et quelle intention nous partageons (encore et toujours l'intention !). Si ce n'est déjà fait dans les étapes précédentes, il est recommandable que l'ensemble de participants puissent exprimer leurs intentions, attentes ou "questions puissantes" au début de l'atelier. Pour gagner du temps, optez par un brise-glace qui permettra aux participants d'exprimer ces éléments de façon verbale ou sur un outil numérique si besoin. Selon le nombre de participants, le temps disponible et vos possibilités techniques, vous choisirez entre une prise de parole en groupe complet ou en petits groupes (binômes, trinômes...)
- **Les temps d'appropriation ou d'intégration des infos** : à la fois des temps d'échange et des pauses en silence qui permettent soit de partager après avoir fini une activité ou de "digérer" les informations reçues. Les pauses peuvent être de simples moments de silence, une invitation à se lever, respirer profondément, s'étirer, bouger autour de l'espace...
- **Activer l'empathie et la créativité** : plus que jamais la connexion avec des aspects motivationnels intrinsèques, émotionnels et même corporels (utiliser les mains ou le corps dans les échanges ou activités) sont de mise pour faire émerger l'intelligence et la créativité collectives. Faire sortir les personnes de la seule voie du mental ou du rationnel pour connecter leurs ressentis et leurs envies profondes avec le sujet de l'atelier est un gage d'impact, immédiat ou pour plus tard. Soyez créatifs pour amener les émotions et la créativité dans une forme ou une tonalité adaptée à votre public et vous serez agréablement surpris des résultats ! Quelques pratiques éprouvées par les équipes du Presencing Institut sont partagées dans le document "[Les 10 principes pour accompagner des transformations en ligne](#)".

- **Clôturer en douceur** : à l'image des ateliers en présentiel, il est primordial de faire une clôture où vous recevez un retour à chaud de ce que l'atelier a apporté aux participants ou comment ils repartent après l'avoir vécu. Selon le nombre de participants, vous pouvez utiliser un outil numérique pour cueillir les retours ou faire un simple "tour d'écran".

D'autre part, vous aurez toujours des personnes qui seront pressées pour partir, mais d'autres qui ne le seront pas ! Prévoyez du temps pour rester encore quelques minutes en ligne avant de fermer la visio, afin d'échanger avec les participants qui auront encore des questions ou des idées à partager, ou qui voudront simplement se dire "au revoir" en prenant plus de temps.

# Après : continuité et impact

L'après atelier n'est pas très différent de l'habituel avec le présentiel, sauf que vous pouvez communiquer votre restitution et tous les éléments nécessaires à la continuité de votre démarche dans un temps beaucoup plus court pour garder l'élan. Gros avantage ! Mais, cela dépendra de comment vous aurez préparé cette suite et tiré parti des outils numériques pendant l'atelier.

Voici les éléments essentiels à tenir en compte lors de cette phase :

## 1. **Mettre en perspective les résultats par rapport à l'intention :**

Rendez explicites les avancées et résultats obtenus grâce à l'atelier et remerciez vos participants et équipes. Prêtez attention aussi à la forme. Plus vous mettez en avant la valeur de ce que vous avez vécu ou créé ensemble, plus vos participants et les personnes extérieures pourront capter l'essentiel de ce que votre atelier aura apporté.

## 2. **Nourrissez les liens et la confiance créés:**

Débriefez avec votre équipe dans un esprit constructif : qu'est-ce qu'on garde ? qu'est-ce qu'on change ? qu'est-ce qu'on tenterait de nouveau la prochaine fois ? Ensuite, proposez un partage d'étonnements à l'ensemble de participants, intervenants et facilitateurs via un formulaire ou un espace commun d'écriture : qu'est-ce qui vous a surpris ? Qu'est-ce que vous reprenez d'essentiel ? Quelles sont les actions ou démarches que vous comptez entreprendre par la suite ? Vous pouvez aussi simplement demander "quelles sont les "pépites" que vous souhaiteriez partager ?" En faisant attention aux critères de confidentialité, partagez des verbatims, des photos ou d'autres contenus à garder comme souvenirs de l'expérience collective.

## 3. **Tirez partie de la technologie**

Pour élargir votre cercle et inclure des personnes qui n'auraient pas eu l'opportunité de participer à votre atelier. Si vous avez enregistré votre visio, éditez la vidéo pour garder l'essentiel ou faites des extraits des parties les plus remarquables. Partagez votre restitution ou compte-rendu dans un format évolutif qui puisse être enrichi ou commenté par la suite par vos participants ; par exemple un document en version modifiable ou permettant d'ajouter des commentaires ([framapad](#), outils bureautiques

[google](#) ou [office 365](#), tableaux type pad tels que [Jamboard](#) ou des outils plus complets comme [Miro](#), parmi plein d'autres...). Toujours, veillez à respecter vos engagements envers vos participants et intervenants en matière de confidentialité.

**4. Donnez les informations pour la suite :**

Qu'il s'agisse d'un atelier ponctuel ou d'une étape dans un processus ou projet, partagez à l'ensemble de votre audience les prochains pas, les possibilités d'approfondir sur le sujet ou poursuivre les échanges après l'atelier. Si possible et selon vos finalités, revenez vers vos participants, intervenants et votre équipe de facilitation quelques mois après (un, trois, six...) afin de "cueillir" à nouveaux les pépites ou [micro] impacts que leur participation aurait eu dans leur vie (pro/perso) avec le recul et le temps. C'est important de savoir comment les graines semées ont donné des fruits ou des fleurs quelque temps après, afin de renforcer la conviction que l'intelligence collective et la coopération apportent de la valeur à court, moyen et long terme. Et surtout, donner envie de créer et de renforcer les capacités individuelles et collectives de facilitation et de leadership/management collaboratif.

Dans la version complète du guide vous trouverez 5 fiches pratiques en mode "check list" qui correspondent à 5 types d'ateliers ou réunions les plus courants ayant des objectifs et des configurations différentes :

| Configuration  | Objectif  |
|--|---|
|  <p>Webinaire [simple]</p>            | Faire découvrir un outil                        |
|  <p>Webinaire avec sous-groupes</p>   | Inspirer des actions via un retour d'expérience |
|  <p>100% asynchrone</p>               | Un brainstorming                                |
|  <p>Hybride multisite (1 journée)</p> | Regrouper une communauté pour innover           |
|  <p>Partiellement asynchrone</p>      | Une réunion de coordination de projet           |

# D'autres guides, fiches pratiques pour adapter vos ateliers collaboratifs

## **La boîte à outils de la facilitation en ligne**

Un guide offert par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) qui apporte des repères pour mieux concevoir et gérer des ateliers de travail collaboratif à distance. Il s'adresse à tous les facilitateurs, qu'ils soient expérimentés ou non.

Disponible sur ce lien :

[https://www.modernisation.gouv.fr/mois-innovation-publique/sites/default/files/2020-10/ditp\\_guidedefacilitation\\_vf.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/mois-innovation-publique/sites/default/files/2020-10/ditp_guidedefacilitation_vf.pdf)

## **La boîte à outils workshop covid-compatible**

Une idée proposée à l'origine par le collectif [La Facilitation](#) pour mettre en commun des outils d'animation covid-compatibles, des astuces, des idées, pour permettre à toute la communauté de professionnels de rebondir et d'adapter nos ateliers/réunions/formations.

**Un seul objectif : créer des temps collaboratifs utiles, efficaces et engageants !**

C'est un document collaboratif destiné à être complété, utilisé, commenté, enrichi.

Disponible sur ce lien :

[https://docs.google.com/presentation/d/1mnzKy\\_oxp9EbjE2YM-ND2w-VNhLg0nTwqtvSqqJRi\\_s/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1mnzKy_oxp9EbjE2YM-ND2w-VNhLg0nTwqtvSqqJRi_s/edit?usp=sharing)

## **Les 10 principes pour accompagner des transformations en ligne**

Une traduction adaptée du document "[10 Principles for Transformational Digital Leadership](#)" partagé par les équipes de la [U.Academy](#) du Presencing Institute lors du cours en ligne "[Digital Leadership: Activating and Holding Transformative Change Online](#)"