



## ◆ Enjeu

Début 2020, nous sommes passés en quelques semaines de la ‘*confcall* du lundi’ à l’addiction aux réunions en mosaïque. Des outils de visioconférence extraordinaires<sup>1</sup> ont pris beaucoup de place, puissants, parfois insuffisants. Leur métier remis en cause par la force des choses, designers et facilitateurs de collaboration ont appris et échangé intensément<sup>2</sup>. Ils sont passés de la sidération à l’excitation, à l’accélération, à l’habitude, à la saturation, à la consolidation, et maintenant peut-être à l’(a)normalisation sur fond de crise économique, de questionnement social et écologique — et de crainte d’un retour de la pandémie<sup>3</sup>.

Que ce soit en présentiel ou en ‘distanciel’, le co-design de collaboration, dans des situations complexes et pour des groupes de quinze à plus de deux cents personnes, mobilise l’intelligence collective pour connecter, partager, comprendre, rassembler, diverger, converger, inventer, essayer, résoudre, décider, formaliser, engager, planifier, transformer, accélérer, consolider... Ses fondations sont constantes : enjeu, urgence, leadership, terrain de jeu, objectifs, confiance au groupe, autonomisation, co-construction, et recherche d’une expérience humaine modélisante et durable.

Si la facilitation est une combinaison de *Design* et de *Présence* [cf. *Avant-Propos*]<sup>4</sup>, il faut la réinventer avec une nouvelle dose de *Distance*. Qu’est-ce qui reste pertinent ? Que faut-il laisser de côté ? Dans quelles directions innover ?

## ◆ Clés

### Être créatif et solide sur les fondamentaux du codesign

Brillamment animée avec les meilleurs outils mais médiocrement conçue, une session de travail collaboratif « digitale » ne produira rien de vraiment bon. Collectivement, l’équipe de facilitation doit assumer quatre rôles principaux : **Architecte** [cf. *Chapitre 1*] — pour comprendre, imaginer, donner du sens ; **Ingénieur** [cf. *Chapitre 2*] — pour concevoir, projeter, donner du corps ; **Musicien** [cf. *Chapitre 3*] — pour ouvrir, exprimer et donner du rythme ; **Jardinier** [cf. *Chapitre 4*] — pour enraciner, entretenir et donner de la durée. Ces rôles ne sont pas estompés par la compétence nécessaire mais non

<sup>1</sup> Teams a des dizaines de millions d’utilisateurs quotidiens, Zoom des centaines de millions.

<sup>2</sup> Ce texte tente de résumer les retours d’expérience collectés dans les réseaux Codesign-it!, Wild is the Game et la communauté Sh@Sh. Des centaines de ressources méthodologiques et d’outils y ont été testés et rassemblés, consulter par exemple : [docs.google.com/document/d/1NyrEU7n6lU15rgGiflx\\_dk8CrdoB2bwyy19XG-H7iw8/edit#heading=h.jb9co2l7jt1p](https://docs.google.com/document/d/1NyrEU7n6lU15rgGiflx_dk8CrdoB2bwyy19XG-H7iw8/edit#heading=h.jb9co2l7jt1p) — élaboré par un groupe de facilitateurs sous licence CC BY-SA.

<sup>3</sup> Certains ont documenté les mesures utiles lorsque l’on projette d’accueillir plus de dix personnes dans un même espace pour un travail collaboratif présentiel en situation de menace sanitaire (transport des chaises, kits de marqueurs personnels, usage des écrans, co-construction des règles de distanciation, langue des signes, marquage au sol, travail à l’extérieur, etc.) : ce sujet n’est pas abordé dans ce texte.

<sup>4</sup> Les notes en italiques entre crochets se réfèrent aux chapitres et fiches de « Développer l’intelligence collective » par Philippe Labat, paru chez Vuibert en mars 2019.

suffisante des *Techniciens* des outils digitaux — qui se convertissent le plus vite possible en *Musiciens* un peu particuliers.

**Qualifier, cadrer et préparer** rigoureusement l'interaction est essentiel comme en présentiel, il faut avoir en particulier :

- Les bons *sponsors* [cf. Fiche 3] — Rencontrés sans écrans interposés au moins une fois, ces dirigeants doivent développer leur complicité — au bon sens du terme — avec l'équipe de facilitation, s'impliquer dans le co-design avant et pendant la session et co-piloter l'agenda.
- Des objectifs clairs [cf. Fiche 5] — On vérifie régulièrement qu'on les poursuit et qu'on les atteint, et ils déterminent la catégorie de session : faire des choix (consulter, décider ou informer ?), agir (explorer, imaginer, concevoir, planifier, faire ou former ?) ou les deux.
- Les bons participants [cf. Fiche 7] — Il n'y a pas de place pour des observateurs ou des passagers clandestins, et aucune partie prenante ne manque à l'appel.
- Un parcours flexible partagé avec les participants [cf. Fiche 11] — Sa représentation visuelle actualisée leur permet de savoir à tout moment d'où ils viennent et où ils vont.

Une préparation solide est cruciale pour favoriser de véritables conversations, entretenir l'attention et favoriser l'engagement à distance. Elle peut demander encore plus de temps et d'efforts qu'en terrain présentiel connu. Au cours de la préparation, l'intention prime sur la tactique et sur les conditions matérielles, mais il faut intégrer de nouvelles contraintes : par exemple celles du temps qui devient plus fatigant, de l'information qui a moins de place pour être exprimée, des outils qui incitent au formalisme, du handicap des canaux sensoriels.

L'**expérience** vécue par chaque participant devant — ou plutôt derrière — son écran peut être épuisante, et limitante dans la relation entre êtres humains : on ne se « sent » plus ; on ne peut pas se toucher ; on se voit, mais comme des corps assis et tronqués dans les vignettes de la mosaïque ; on s'entend, mais la parole est permise si le micro n'est pas muet, et elle parvient décalée et brouillée dans les écouteurs individuels ; les signaux que le corps émet habituellement en dehors de la parole disparaissent quasiment de nos perceptions conscientes ou inconscientes. Peut-être encore plus qu'en présentiel, faciliter à distance implique de se préoccuper, au-delà de la dimension du *contenu* de la session, de sa dimension d'*expérience*, pour assurer le bien-être des participants et leur permettre d'être en relation et en empathie.

Distance et outils ne sont pas seulement des obstacles, mais des **opportunités** pour enrichir le design, le digital n'est pas un fardeau mais un levier de plus, par exemple :

- L'embarquement des participants peut se faire lors d'une mini-session à distance, de quelques dizaines de minutes, facile à convoquer sur des horaires en début ou en fin de journée ; *sponsors* et facilitateurs ont ainsi l'occasion d'évaluer la compréhension et l'engagement des futurs participants.
- Une partie du *Scan* dans le modèle *Scan — Focus — Act* de MG Taylor [cf. Fiche 10] peut être construite en amont de la session, grâce à des consignes diffusées individuellement aux participants ou à de petites équipes à distance désynchronisées ; ceci permettra de plonger plus directement dans le contenu lors d'une session suivante.

- Les petites équipes chargées de traiter un sujet de *Focus* ou de *Act* peuvent s'organiser librement en temps différé à condition de se retrouver en grand groupe lors de la prochaine étape commune ; auto-organisées et libres de tenir compte de leurs contraintes propres, elles ont des chances d'être plus efficaces.

La distance peut être vue comme l'**absence d'une contrainte** (celle d'être tous au même endroit en même temps) et donc comme une liberté de plus pour l'imagination des co-designers. En fait, l'aplatissement dû à l'écran ne diminue que de un le nombre de dimensions de la salle : quelles nouvelles dimensions ajouter de toutes façons pour enrichir un espace, qu'il en comporte seulement deux... ou comme d'habitude seulement trois ? Elles sont très nombreuses, et l'on cherchera par exemple du côté du langage, de la visualisation, des composantes de la situation, de l'état de « flux » dans lequel se trouvent les participants, de leur implication personnelle au-delà des rôles...

Quant au **coût** d'une session en 'distanciel', il n'est pas vraiment plus économe que celui d'une session en présentiel et peut même être plus important. Bien sûr on évite des dépenses sur les déplacements (dépenses directes et temps passé en transports), sur l'hébergement des participants et des facilitateurs, ainsi que sur la location d'une salle. Mais d'une part le premier poste du coût complet d'un atelier collaboratif quel qu'il soit reste souvent... le coût du temps de travail des participants (par exemple un atelier de quatre-vingt personnes pendant trois jours coûte à l'entreprise plus d'une année de leur salaire moyen), en général nettement supérieur au coût externe de la prestation de design et de facilitation — le problème, c'est que seul ce dernier poste est visible dans les budgets d'achat. D'autre part l'effort de codesign et de préparation est souvent plus important en 'distanciel' qu'en présentiel, et la taille de l'équipe de facilitation plus importante, en particulier pour des ateliers de courte durée avec peu de participants. L'ordre de grandeur du coût direct d'un atelier collaboratif, pour la partie concernant les prestations, ne baisse donc pas en 'distanciel' — ce qui peut paraître paradoxal en première analyse à certains clients, qui voient les technologies comme des instruments de productivité. Remettre l'accent sur le vrai coût du travail collaboratif pourrait avoir au moins une vertu : inciter à réserver les dynamiques élaborées d'intelligence collective à ce qui est essentiel, et limiter leur gaspillage sur des sujets superficiels ?

## **Inventer des formes hybrides intégrées au long cours**

En période de confinement et de pandémie, nous avons été saturés de la visioconférence. En temps redevenu plus normal, il n'y a aucune raison de s'en débarrasser pour recommencer exclusivement en présentiel, ni de faciliter seulement à distance quelle que soit la situation. Il en est des ateliers collaboratifs à distance comme du télétravail : l'exception d'hier ne va pas disparaître ni devenir la règle ; rentrée dans les mœurs avec légitimité et simplicité, elle prendra seulement plus de place et se combinera de multiples manières avec l'ancienne façon de faire — car il sera toujours nécessaire d'être physiquement ensemble de temps en temps.

Il faut encore de bons designers de collaboration, en présence comme à distance. Les organisations en ont besoin pour travailler en groupe de manière intense, approfondie et complète, pour dépasser les limitations des modes habituels d'interaction. Les facilitateurs vont **intégrer la modalité « à distance »** dans leur palette de design à plus forte dose que par le passé, en étant d'abord conscients de ce qu'on gagne mécaniquement, et de ce qu'on n'est pas obligé de perdre s'il l'on s'y prend bien.

Ce qu'on **gagne** mécaniquement (c'est « télé-robuste<sup>1</sup> ») :

- À distance et bien outillé, un groupe est ponctuel, organisé, incité à la rigueur et au formalisme.
- Sur des temps courts, l'attention est focalisée et l'écoute mutuelle plus intense.
- Une session en visioconférence est efficace, rapide et productive sur des tâches bien organisées.
- On peut aisément entretenir des relations déjà existantes.

Ce qu'on peut perdre, mais qu'on a surtout à **réinventer** (c'est « télé-fragile », mais aussi « télé-réparable ») :

- On n'est pas attentif à l'entièreté de la personne (on ne voit qu'une partie du haut du corps, de face, et l'expression faciale est plus pauvre) ni à toutes les personnes (dispersées dans la mosaïque des vignettes).
- L'engagement est moins sûr — car il est toujours possible pour un participant de disparaître un moment, par le son, l'image ou les deux, ou même d'être apparemment là alors qu'il fait ou pense autre chose.
- La création de nouvelles relations, activités ou organisations est plus délicate.
- L'installation de comportements durables dans une équipe est moins probable — sauf bien sûr en matière de visioconférence.
- Il n'y a plus naturellement de temps pour les interactions informelles entre deux séquences de travail, dans des espaces de transition ou lors des pauses-café.
- Explorer de l'inconnu, créer de l'inattendu, ou innover nécessitent plus d'imagination.
- Comme on passe d'un espace-temps commun à un temps commun dans des espaces multiples, la sensation d'être ensemble et de vivre collectivement ce qui arrive doit être entretenue, au prix de plus de temps et d'attention.
- La « magie » de l'idée qui, en présentiel, émerge naturellement par ouverture, interaction informelle, itération, rebond et complicité du groupe peut être bridée, sauf si l'on organise intentionnellement les conditions de son apparition.

C'est surtout ce que l'on peut faire différemment, et peut-être bien mieux, en articulant judicieusement les deux modes en présence et à distance, qui offre de nouveaux leviers aux designers de collaboration.

1. C'est une évidence, mais la maîtrise du travail collaboratif en 'distanciel' abolit la distance... et ouvre des **nouvelles possibilités de collaboration durable avec des participants très éloignés** — dans des groupes internationaux, répartis sur un grand territoire, ou appartenant à des organisations différentes.
2. Le 'distanciel' **étire et amplifie la collaboration en amont et en aval** des sessions : des temps à distance moins intenses mais plus fréquents, individuels ou en petite équipe, consacrés à l'apprentissage, l'échange, l'approfondissement, la

---

<sup>1</sup> Voir Daniel Sibony sur [xerficanal.com/strategie-management/emission/Olivier-Sibony-Telerobuste-ou-telefragile-le-teletravail-peut-detruire-l-entreprise\\_3748650.html](http://xerficanal.com/strategie-management/emission/Olivier-Sibony-Telerobuste-ou-telefragile-le-teletravail-peut-detruire-l-entreprise_3748650.html) où il montre comment le télétravail renforce « l'exploitation » de l'existant au détriment de « l'exploration » du nouveau, et peut détruire le sentiment d'appartenance à une communauté d'entreprise.

construction ou la production, peuvent sous-tendre des temps de confrontation et de convergence plus denses en grand groupe — à distance ou en présence.

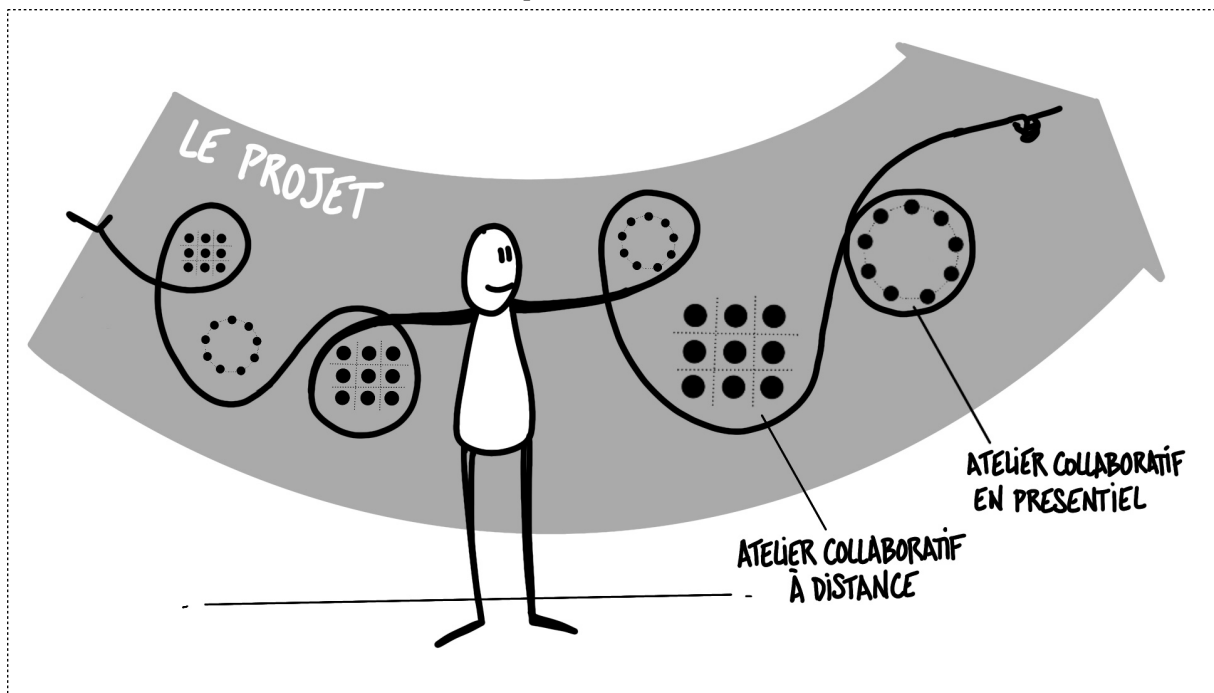
3. Le designer peut **combinaison des travaux synchrones** (où tout le monde est coordonné) **et différés** (où des individus ou des petites équipes s'organisent en autonomie) : par exemple trois heures de grand groupe en visioconférence précèdent quatre heures libres pendant lesquelles certains participants analysent individuellement un document, une équipe réalise une vidéo, une autre en un même lieu physique étudie un scénario... avant un nouveau rendez-vous d'une heure de partage pour tout le groupe.
4. Il devient **plus simple de rassembler un grand groupe pendant un long temps cumulé** si on accepte de segmenter ce temps, et si on rétablit la présence attentive de tous en « rattachant les wagons » à chaque reprise : organiser à distance cinq sessions cohérentes d'une heure et demie sur deux semaines (soit une journée ouvrable au total) est parfois plus aisé que trouver une journée convenant à plusieurs dizaines de participants.
5. Souvent noyé dans le collectif en présentiel, **l'individu peut prendre plus de place et être mieux écouté** : l'extraverti se réjouit de la nouveauté et l'introverti est plus à son aise ; chaque participant peut être sollicité plusieurs fois avant la session, entre deux sessions ou après, pour des interviews, lectures, sondages préliminaires ou intermédiaires, contribution à des documents partagés, échanges en petit groupe lors de mini-sessions à distance, temps silencieux de réflexion et d'assimilation avant un partage...
6. Sur une même session **des participants ou intervenants peuvent être à distance et d'autres présents dans un ou plusieurs lieux** : soit un groupe principal est en présentiel avec quelques participants distants (on représente alors les « absents » par un avatar portant un écran cadré sur la caméra distante), soit de nombreux participants individuels sont à distance et plusieurs groupes sont réunis dans des espaces différents ; l'impact sur le design comme sur la dynamique et la constitution des groupes est important et cela implique pour les facilitateurs un effort d'inclusion et de ré-inclusion régulière de chacun.
7. La technologie donne **plus de puissance au levier que constituent les intrants** de la session [cf. Fiche 15] : l'information synthétique ou détaillée est disponible immédiatement sous des formes variées (vidéo, site internet, enregistrement vocal, diapositives, document interactif...) qui captent mieux l'attention.
8. Il devient plus simple et quasiment obligatoire de **produire le livrable en temps réel** [cf. Fiche 24] : les outils en ligne le permettent, les participants peuvent être mobilisés pour y contribuer, et c'est indispensable pour enchaîner en souplesse plusieurs sessions en présentiel ou à distance.
9. **Préparer des composants génériques**, i.e. des sessions pré-conçues correspondant à un même type d'objectifs simples (mettre un projet à l'épreuve, comparer des scénarios, valider un stock d'idées...) était déjà possible en présentiel, cela devient encore plus accessible à distance.
10. La possibilité de l'interaction à distance crée de **nouvelles envies chez les clients** des équipes de facilitation : mettre plus de facilitation dans le rôle tenu par les managers, avoir plus de contact avec les équipes pour entendre leur point de vue...

11. Le 'distanciel' se prête à l'**invention de nouveaux rituels en ligne** : à l'instar de la conférence de rédaction des journalistes, ces rendez-vous de courte durée ont lieu quoiqu'il arrive, se déroulent selon une routine précise mais sans cesse améliorée, ne nécessitent pas que l'on élabore un objectif spécifique pour les convoquer et permettent de mieux doser les apports individuels et collectifs.

**Collaborer à distance, en présentiel ou combiner les deux est un choix délibéré** qui offre de la variété : de même que le design collaboratif n'est utile qu'en situation complexe, superflu en situation simple, et notoirement insuffisant en situation chaotique<sup>1</sup>, il y a des cas où le 'distanciel' est pertinent (par exemple pour évaluer des scénarios) et d'autres où il ne l'est pas (par exemple pour découvrir la présence d'un « éléphant dans la salle » ou faire se rencontrer des points de vue très opposés).

Au lieu d'une session collaborative isolée sur un temps fort, le facilitateur conçoit **un flux de collaboration** parallèle au flux d'action de l'organisation, du projet ou du programme. Ce plan de route sur plusieurs semaines ou mois rythmera chaque étape et chaque virage par des rencontres à distance ou en présence — elles-mêmes conçues comme des sessions spécifiques articulées entre elles, avec des groupes naturels ou constitués pour la circonstance. Cette forme de facilitation de l'intelligence collective au long cours éloigne le design collaboratif d'un mode événementiel et le rapproche de l'accompagnement des projets de transformation par les sociétés de conseil.

Un axe prometteur pour le design de formats hybrides intégrés au long cours avec une consultation intense de nombreux participants est sans doute le développement d'**outils d'intelligence collective « massive »** couplés à de l'intelligence artificielle<sup>2</sup>, qui organisent la contribution de groupes très nombreux (jusqu'à plusieurs milliers de personnes) à la position des problèmes, à l'idéation et à l'approfondissement des options pour préparer des phases de décision et d'action qui auront lieu dans des sessions ultérieures, à distance ou en présentiel.



<sup>1</sup> Voir le 'Cynefin Framework', expliqué sur [amaninthearena.com/systemes-complexes](http://amaninthearena.com/systemes-complexes) et sur [cognitive-edge.com](http://cognitive-edge.com)

<sup>2</sup> Voir [bluenove.com](http://bluenove.com), [fluidityapp.com](http://fluidityapp.com)...

Lors du codesign, le mode présentiel peut alors être alloué à ce qui est le plus précieux, car c'est une ressource plus difficile à mobiliser pour l'organisation que la collaboration à distance : les situations complexes ou tendues, ou les parties les plus complexes et tendues d'une même situation, ou bien la création des conditions d'engagement du *Act* pour préparer l'action [cf. Fiche 12].

L'**engagement** demandé à l'équipe de facilitation est plus exigeant qu'en session unique et présentielle : la facilitation au long cours — que ce soit sur une session segmentée en plusieurs rencontres de modes différents ou sur un flux parallèle au projet — implique d'avoir plusieurs sujets en tête pendant plusieurs semaines, éventuellement pour des clients différents, et de garder le fil dans la durée en conservant la capacité d'accompagner chaque histoire sans s'y absorber [cf. Fiche 19], et celle de rester présent à chaque groupe [cf. Fiche 20]. Il en est de même pour l'équipe des *sponsors*, sollicitée plus fréquemment pour des interactions de codesign entre sessions [cf. Fiche 8].

## Être présents en équipe dans la distance

La distance nécessite encore plus de présence. Sans que ce soit bloquant, il vaut mieux être au moins deux pour un groupe de quelques personnes (cinq à dix) comme pour animer le codesign avec les *sponsors* [cf. Fiche 8], et au minimum trois dès que le groupe dépasse les vingt : assurer simultanément la facilitation frontale, la documentation, la facilitation graphique, l'attention individuelle aux participants (par exemple pour accueillir les retardataires ou observer les signaux non verbaux)... et la résolution rapide des inévitables soucis techniques est délicat à distance, même en petit groupe. Dans tous les cas, l'épreuve du 'distanciel' renforce la nécessité d'une **équipe expérimentée** et habituée à travailler ensemble.

Idéalement, l'équipe de facilitation se regroupe en un même lieu physique pour profiter de la complicité et des réflexes d'interaction rapide acquis avec l'expérience, qui lui permettent de réagir sur un signe ou un mot chuchoté en aparté. L'équipe a aussi besoin de cette proximité pour capitaliser juste après l'expérience, et pour renforcer les liens humains entre ses membres. Mais ce n'est pas toujours possible : en cours de session, elle va alors sur certains sujets se coordonner à distance au vu et au su des participants, et pour d'autres sujets il est indispensable de prévoir un canal de communication privé pour l'équipe<sup>1</sup> et un autre avec les *sponsors*, grâce à une salle virtuelle ou un groupe de messagerie instantanée.

Les cinq processus qu'anime collectivement une équipe de facilitation [cf. Fiche 16] ne changent pas en 'distanciel' :

1. Créer les conditions de l'**expérience**.
2. Guider le **parcours**.
3. Élaborer les **résultats**.
4. Adapter le **design**.
5. Capitaliser le **savoir-faire**.

---

<sup>1</sup> Ou « canal de *circle-up* ». Le *circle-up* est dans la tradition MG Taylor une réunion courte autour d'un problème apporté par un équipier. L'équipe se groupe en cercle et se concentre sur la résolution immédiate. C'est une urgence absolue. C'est aussi un outil privilégié de transmission du savoir-faire.

À deux ou dix personnes, l'équipe anime ces processus en tenant une quinzaine de rôles complémentaires [cf. Fiche 16]. Tous les rôles sont impactés par le 'distanciel' et par le digital. Quatre rôles sont particulièrement reconsidérés (Technologie — Facilitation frontale — Facilitation rapprochée — Facilitation graphique).

Rôle	Ce qui change en 'distanciel' pur
Coordination	Le processus est contraint par la technologie. La pondération des leviers de facilitation est modifiée. Il y a un fort besoin d'expérimentation et de capitalisation.
Environnement	Il s'agit comme en présentiel de « créer un espace favorable » [cf. Fiche 17] pour se voir et s'entendre. Les participants sont en grande partie responsables de leur propre environnement réel. Les « espaces » communs sont ceux permis par la technologie informatique. Les « quatre à six mètres carrés par participant » indispensables en présentiel deviennent, pour chaque individu : « internet — 4G — connexion filaire — multi-terminal — casque et microphone — pièce calme » ; et pour le collectif : « interface utilisateur esthétique et fluide ».
Temps	Le temps passe plus vite et est plus fatigant. On doit le gérer avec encore plus de rigueur, en faire un sujet officiel sur lequel on responsabilise les participants. Les durées de sessions et de modules sont raccourcies. Le chronomètre est visible par tous, en plénière comme en sous-groupe.
Production	Les intrants sont tous numériques. Les participants contribuent eux-même au livrable sur des documents partagés. Le temps réel devient la règle.
Codesign	La préparation est plus longue, son résultat minutieux, on teste jusqu'au moindre détail pratique. Pouvoir improviser un changement d'agenda ou de consigne en dernière minute est toujours nécessaire : on doit éviter de se contraindre par un conducteur difficile à modifier. En préparation, une réunion supplémentaire avec les <i>sponsors</i> leur permet de tester les outils et d'adapter leurs comportements.
Écriture	Il faut simplifier les textes et consignes remis aux participants (ils les liront sur écran) et tester leur clarté avant la session.
Recherche	Le rôle est inchangé, il place les ressources trouvées dans des dossiers partagés ou les rend accessibles par liens internet.
Documentation	Le rôle est inchangé, il est facilité par l'enregistrement possible des interventions.
Photo et vidéo	Ils perdent de l'importance et sont contraints par le système de visioconférence : capture d'écran ou enregistrement.
Musique	Le rôle a la même fonction : transitions, rythme et énergie, et c'est le seul levier restant sur ce terrain. La musique n'englobe pas les participants mais vient d'un poste particulier. La qualité sonore est celle des haut-parleurs ou écouteurs d'un ordinateur moyen : il faut des musiques plus simples, éviter un son trop fort et stressant par manque de basses, ou utiliser un logiciel spécial de partage de son.



Rôle	Ce qui change en 'distanciel' pur
Logistique	Le rôle se dématérialise et perd de son importance — il peut aussi conseiller les participants sur l'aménagement de leur propre poste de travail collaboratif.
<b>Technologie — ou design digital</b>	Tout doit fonctionner sans souci et l'expérience connectée des participants doit être engageante — cf. ci-dessous.
<b>Facilitation rapprochée</b>	L'interaction avec les individus ou les équipes devient un vrai défi — cf. ci-dessous.
<b>Facilitation graphique</b>	Ce rôle devient encore plus central, couplé aux rôles Environnement, Codesign et Technologie — cf. ci-dessous.
<b>Facilitation « frontale » ou principale</b>	Une nouvelle posture est adoptée — cf. ci-dessous.

**La technologie, ou design digital** — C'est pratiquement un nouveau rôle, hybride de 'geek', de designer et de maître d'hôtel. Le moindre problème technique se répercute sur la session — si le système de visioconférence se 'plante' c'est comme si une salle de séminaire disparaissait brutalement en éjectant ses occupants. Les participants, les *sponsors* et les équipiers peuvent avoir des compétences très inégales dans le digital — on ne peut plus leur dire « venez en session comme vous êtes » car certains sont virtuoses alors que d'autres jouent à peine quelques notes. Tout le monde veut retrouver facilement à distance et nommer de la même manière ce qui est vécu en présence — de même que les premiers ordinateurs personnels reproduisaient nos bureaux, on parle de 'plénière', de 'salles', de 'panneaux'... Le designer digital est bien plus qu'un intervenant technique :

- pendant le codesign il évite les impasses techniques, dit ce qui est faisable et tente de rendre possible ce qui ne l'est pas encore — il fait ainsi gagner beaucoup de temps en préparation et en session ;
- il assure l'intégration cohérente des différents logiciels utilisés en session (visioconférence, documentation, sondage...)
- il limite les risques d'échec ou de ralentissement, il assure la fluidité du parcours des participants connectés et évite ainsi leur désengagement ;
- il se concentre sur l'amélioration de l'expérience sensorielle, émotionnelle et intellectuelle des participants connectés ;
- il contribue à valoriser les intrants sous des formats variés ;
- avant la session il contribue à la communication avec les participants ;
- pédagogue, il rappelle les gestes de base à tous (facilitateurs, *sponsors*, participants, intervenants), conseille sur l'ergonomie des postes (écrans, matériel, mobilier, logiciels) et débloque les participants empêtrés ;
- il résout tout de suite les aléas et évite que l'énervement et la panique ne gagnent les équipiers et le groupe ;
- il évite que la technique ne bloque un nécessaire redesign à chaud ;
- après la session, il retraite les productions et partage les documents ;

- puis il capitalisera sur l'expérience acquise et les outils utilisés et restera en veille technologique.

Pour toutes ces raisons, ce rôle est intégré le plus en amont possible du codesign et non comme un spécialiste subordonné appelé en dernière minute.

**La facilitation rapprochée** — Pour l'équipe de facilitation, percevoir l'énergie et l'engagement du groupe et de chaque participant, et interagir avec eux, est un vrai défi en 'distanciel' car les signaux faibles captés d'habitude plus ou moins consciemment sont presque tous éliminés. Les mouvements d'émotion, les températures, les odeurs, les micro-gestes, toute la chimie et l'électromagnétisme des corps qui informent ne passent pas sur les réseaux de télécommunications, mis à part quelques bribes de langage non-verbal. Pour percevoir l'état d'esprit des participants, l'équipe doit donc renforcer expressément et formaliser ce qui se passe d'habitude naturellement :

- mesure périodique de l'attention et de la présence ;
- recherche des tensions ;
- temps répétés de 'check-up'<sup>1</sup> et de relecture ou rétrospective ;
- verbalisation et partage des ressentis par écrit sur le 'tchat' ;
- temps réguliers de feedback<sup>2</sup> sur un document partagé ;
- embarquement discret des retardataires sur le 'tchat' en mode privé ;
- 'check-out' et évaluation à chaud en fin de journée...

L'équipe de facilitation peut se répartir les participants pour bien les observer à l'écran — en 'zoomant' sur leur visage pour percevoir leur état d'esprit... ce que chaque participant peut d'ailleurs faire aussi — remarquer les silencieux, prendre des nouvelles ou apporter de l'aide en 'tchat' et pendant les pauses. Les facilitateurs (comme les *sponsors*) mettront aussi beaucoup de politesse lors de leurs interventions dans les espaces d'équipes, ils ne peuvent pas se faufiler discrètement avec un sourire, car toute arrivée en sous-groupe provoque l'ouverture d'une vignette supplémentaire et peut être perçue comme une irruption violente, une rupture de confidentialité autoritaire permise à ceux qui ont les droits d'accès au système.

---

<sup>1</sup> Par exemple avec des gestes codifiés, ou des mots-symboles, ou un mini-questionnaire ou un affichage virtuel commun...

<sup>2</sup> Par exemple sous forme de « Mine d'or » (chacun note puis partage ses « pépites »).

**La facilitation graphique** — En visioconférence, l'environnement visuel des participants est par défaut standardisé (mêmes modes d'affichage et mêmes outils pour toutes les réunions), saturé (mosaïques, fenêtres, écrans partagés, 'tchat' et irruption en 'pop-up' des autres logiciels de l'ordinateur personnel)... et souvent inesthétique. En présentiel l'équipe de facilitation sait transformer de fond en comble les conditions imposées par la salle de réunion standardisée de l'hôtel et créer ainsi l'identité et l'esprit de la session ; par l'affichage visuel elle aide les participants à naviguer dans la complexité. En 'distanciel' c'est la facilitation graphique articulée de manière organique avec toute l'équipe, qui fera en sorte que ce ne soit pas une réunion Zoom (ou Teams ou...) de plus, mais cette session particulière là, où l'on aura envie d'être et dont on se souviendra. C'est aussi la facilitation graphique qui peut tout simplifier et tout déstresser :

- Par son implication en préparation : mise en scène de l'histoire et de l'identité de la session ; cohérence dès l'invitation (faite, pourquoi pas, comme sur un carton ?) et pendant la communication en amont ; originalité de l'interface (par exemple à l'aide d'un site internet créé pour l'occasion) ; élaboration de visuels pour marquer les moment-clés et les virages ; création d'environnements personnalisés grâce à la préparation d'étiquettes et d'arrière-plans significatifs, agréables et protecteurs — choisis par les participants ou préparés avec eux.
- Par sa présence et sa légèreté pendant la session : grande attention portée à l'esthétique ; graphisme minimaliste adapté à une petite portion d'écran ; illustration des documents pendant leur élaboration par les participants ; canal de communication avec l'équipe et les participants sur le 'tchat' pour capturer des informations ; mise en forme d'éléments significatifs et affichage dynamique sur d'autres canaux comme les réseaux sociaux ; observation des états émotionnels grâce aux gros plans sur les visages ; rituel de suivi visuel régulier du déroulé et des objectifs (« nous en sommes là ») et de chaque virage significatif (« et maintenant nous allons... »).
- Par sa rapidité après la session : mise en forme du contenu produit dès la fin de session sur des panneaux séparés ou sur une grande fresque consultable ; mise en page d'un document-mémoire imprimable ; insertion de vidéos et réalisation de clips ; don aux participants d'outils graphiques réutilisables ; fabrication d'objets matériels (mugs, vêtements).

Il existe des logiciels de graphisme qui simulent un immense mur d'écriture<sup>1</sup> partagé potentiellement avec les participants. Le facilitateur graphique peut aussi bricoler une solution plus 'Jugaad' en écrivant naturellement avec des marqueurs, comme en présentiel, sur un panneau ou sur de grandes feuilles de papier placées dans le champ de la caméra de son smartphone ou de sa tablette, ces derniers fixés sur un simple trépied derrière lui ou au-dessus de la table. En 'épinglant' la fenêtre correspondante, chaque utilisateur rend visite au facilitateur graphique quand il le souhaite.

Même si la capture d'information en temps réel n'a pas la même puissance immédiate qu'en présentiel, offrir à des participants éparpillés une image globale de ce qui se passe ainsi que des points d'ancrage pour leur mémoire est critique pour assurer leur concentration et leur engagement. Comme en présentiel la place de la facilitation graphique est intégrée au plus tôt dans le design.

---

<sup>1</sup> Miro, Mural, Coggle.it...

**La facilitation frontale** — Comme face à une plénière, le facilitateur se connecte émotionnellement aux participants, installe sa légitimité, captive l'attention et reste présent au groupe. Il doit donner confiance, responsabiliser, installer les bons 'patterns', aller au contact, questionner, affronter les obstacles... Il ne peut être un participant parmi d'autres dans son petit rectangle à l'écran. Or, il n'a plus la ressource d'être en scène, de jouer avec sa présence corporelle, de se déplacer, de capter d'un geste l'attention de tous ou de quelqu'un en particulier... Il va retravailler plusieurs éléments :

- Son regard : entraînement à fixer la caméra et non son image à l'écran ou les manipulations opérées sur son ordinateur (comme s'il regardait tous les participants dans les yeux).
- Son visage : souriant et surtout pas soucieux et froncé (car tout le monde peut le voir à volonté en gros plan) ; vérification furtive de son apparence de temps en temps ; tête horizontale par rapport à la caméra (pas de vue de dessous avec des lignes de perspective plongeantes) ; ombres et éclairage.
- Son image : attention au vêtement, à la coiffure, à ce qu'il y a en arrière-plan, à l'éclairage de la pièce, au bruits additionnels ; chasse aux gestes parasites ou bruyants comme se moucher, se gratter, déglutir, parler à quelqu'un d'autre ou faire autre chose.
- Son langage : pas de monologue, jamais plus de cinq minutes de parole d'affilée ; des phrases simplifiées et raccourcies ; moins de place à l'improvisation ; de l'accent mis sur les mots-clés (par exemple avec des incrustations en vidéo ou des grands post-its montrés à l'écran).
- L'attention qu'il porte aux messages non verbaux : l'intuition habituelle faisant défaut, ré-entraînement à décoder la position d'une tête, l'attitude d'un buste, le froncement de sourcils (« Ont-ils compris ? Sont-ils d'accord ? Ou réticents ? »).
- Sa façon d'interagir avec les participants : usage fréquent de leur nom (puisqu'on ne peut plus se déplacer vers eux) ; pas d'adresse à la cantonade (« ça va tout le monde ? ») qui tomberait à plat ; révision des manières d'exprimer l'empathie, la camaraderie, l'autorité, ou de pointer un conflit pour le résoudre ; protection des timides contre les grands parleurs... uniquement par la voix et l'image du visage.

On parle souvent de la posture du facilitateur... prenons ce terme au sens propre. En position assise, un support en 'V' sous l'ordinateur portable<sup>1</sup> rehausse l'écran à hauteur des yeux et incite à tenir la colonne vertébrale droite, jusqu'aux cervicales (les participants n'ont pas besoin d'un facilitateur recroquevillé). Sur une chaise, se décoller du dossier et se pencher très légèrement vers l'avant rend plus aimable et plus crédible. Un tabouret ou un ballon de gymnastique sont préférables à la chaise pour une bonne position et une bonne mobilité.

Et pourquoi ne pas être debout comme en présentiel, en utilisant un tabouret haut, marcher, faire des gestes, libérer son énergie et se décrocher de l'écran (tout en fixant la caméra) ? Les participants seront peut-être incités à faire de même.

---

<sup>1</sup> Il en existe des dizaines de modèles sur les sites de vente en ligne, pour quelques euros.

## Adapter les modules et les procédés

Avec la plupart des outils de visioconférence, toutes les **configurations** nécessaires au travail collaboratif sont possibles, avec quelques adaptations :

- Chaque participant seul : il se consacre quelque temps à de la recherche, de la lecture, de l'écriture, une réflexion personnelle ou une contribution.
- En duos ou trios : ils se réunissent en présentiel asynchrone (par exemple pour exploration) ou en 'distanciel' synchrone (par exemple pour mise en relation et construction).
- En équipes : les tailles d'équipes sont plus petites qu'en présentiel, car il semble que quatre ou cinq personnes sont plus efficaces à distance contre cinq à huit en présentiel — peut-être à cause d'un phénomène de « paresse sociale » induit par l'interposition des écrans ?
- Tous en plénière : la sensation de se regrouper est moins évidente qu'en présentiel, car il est techniquement possible de « télétransporter » les participants d'autorité sans mouvement volontaire de leur part — il importe donc de mettre de la délicatesse dans la transition, de marquer le début de plénière par une introduction nette, un changement de ton ou de style, ou un symbole visuel.

Certains **modules ou procédés** sont particulièrement aisés :

- Les procédés de « tissage » du groupe par connexion temporaire ou permanente entre équipes (comme '*Shift & Share*' et '*Scouting*' [cf. Fiche 14], ou '*Patches & Nodes*'<sup>1</sup>, ou '*Check-in*' [cf. Fiche 22]) sont mis en place grâce à des sous-conférences ou à des listes sur des canaux de communication parallèles.
- Les 'Kiosques'<sup>2</sup> sont simples à installer : les participants n'ont pas à se déplacer, on peut faire intervenir plus d'experts sans frais pour quelques minutes, les exposés peuvent s'étaler sur plusieurs jours avec des créneaux d'inscription.
- Des grands classiques comme le '*World Café*'<sup>3</sup>, '*Perspectives individuelles*' (ou '*Take-A-Panel*') [cf. Fiche 14] ou même le '*Forum Ouvert*'<sup>4</sup> s'organisent très bien en visioconférence.

D'une manière générale, le 'distanciel' facilite beaucoup de procédés comme la constitution de groupes de volontaires (il suffit d'écrire son nom dans le 'tchat' ou sur un document partagé), l'accès permanent à des contenus riches et évolutifs (par des dossiers en ligne ou des liens internet), les restitutions des travaux d'équipes (elles partagent leur écran de synthèse), ou l'évaluation périodique du niveau d'adhésion ou de compréhension (par exemple par un questionnement collectif de type '*KISS*'<sup>5</sup> sur un tableau partagé). Un document pré-structuré partagé en écriture peut devenir le produit

---

<sup>1</sup> En plus de son appartenance à une équipe permanente, chaque participant est relié à un ou plusieurs participants d'autres équipes.

<sup>2</sup> Exposés donnés par des experts ou exposition de documents devant des petits groupes en parallèle.

<sup>3</sup> [theworldcafe.com](http://theworldcafe.com)

<sup>4</sup> Voir [openspaceworld.com](http://openspaceworld.com) et plus bas le premier exemple.

<sup>5</sup> Que gardons-nous (*Keep*), qu'allons-nous améliorer (*Improve*), initier (*Start*) ou cesser (*Stop*) ?

final de la session fabriqué et validé progressivement en commun, avec la documentation détaillée et les constats de synthèses intermédiaires ou finale.

En cas de répétition des procédés, le 'distanciel' fait courir facilement le risque de lassitude des participants... et de prise de distance (« ha oui, on a déjà fait ça quatre fois ! »). Son design exige de l'**imagination**, il faut séquencer et rythmer beaucoup plus, introduire des pauses pour respirer sans écran, alterner les configurations et les formats jusqu'au binôme et à l'individu, inventer des mises en scène (tribunal, théâtre, voyage, histoire...) et proposer souvent des brise-glace et des (ré-)énergisateurs [cf. Fiche 14] toujours nouveaux<sup>1</sup> — ces jeux utilisent le son et la caméra allumés ou éteints, l'image transmise, le dessin, et aussi le lieu réel des participants chez eux.

Les **intrants** et les supports de travaux thématiques sont préparés à l'avance pour être visualisés, et l'on résistera à la tentation de trop les formaliser, comme de transformer tout support de restitution en questionnaire formaté sous prétexte d'informatique.

En présentiel, les **consignes** données aux équipes [cf. Fiche 15] sont par principe claires, simples, ouvertes et si possible visuelles. À distance, comme elles ne sont pas lues sur un format A4 mais sur une partie d'écran plus proche d'une diapositive de petite taille en format paysage, on revient à l'intention essentielle : comment en peu de texte et de dessin transmettre de façon brève et limpide l'intention, la tactique et les deux ou trois points à travailler ?

Les moments réguliers de **mise en commun** [cf. Fiche 15] sont plus que jamais nécessaires pour la constitution, la synchronisation et la convergence du groupe. Un risque du 'distanciel' est en effet de fabriquer du consensus à partir d'une somme d'individus isolés, sans que l'intelligence collective ne prenne vraiment corps. La forme plénière (en visioconférence, chacun dans son petit rectangle) n'est qu'une possibilité, moins solennelle et engageante que le rassemblement du groupe dans une vraie grande salle. Le design 'distanciel' doit questionner l'intention de chaque mise en commun et varier les modes (plénière classique, mur virtuel partagé avec écriture de feedback, temps de lecture individuel des résultats suivi d'un débat, comptes-rendus croisés, procédés de « tissage »...).

Enfin, la **charte graphique** de la session est aussi importante qu'en présentiel, c'est elle qui « déstandardise » la session bien avant qu'elle ne démarre, lui donne sa marque, embarque les participants dans un lieu virtuel et un univers nouveau, et les accompagne dans leur progression. Dans le cas d'un parcours hybride de plusieurs sessions visant un même but, la charte graphique symbolise l'unité de sens de tous les composants, qu'ils aient lieu en présence ou à distance.

## **Maîtriser les outils digitaux et choisir les plus adaptés à la situation**

La batterie d'outils mobilisés lors d'une session à distance n'est que la partie froide du design, mais c'est d'abord à travers eux que les participants connectés vont expérimenter la session.

Ils assurent les fonctions suivantes :

1. la visioconférence et l'identification des participants ;

---

<sup>1</sup> 'Test en aveugle' ; 'Photo langage' ou 'Cartes Dixit' ; 'Dansez pour moi' ; 'Qui est qui ?' ; 'Dessine ton voisin' ; 'Ma photo d'enfant' ; 'Devine ce qui...' ; 'Mon avatar' ; 'Qu'est-ce que c'est ?' ; 'Batucada' ; 'Montre-moi tes jambes' ; 'Chope un 06'...

2. la présentation, la production et le partage de documents textuels ou graphiques ;
3. la diffusion de contenus multi-média (vidéos, photos, musique) ;
4. la visualisation en grand format ;
5. la consultation et l'expression d'opinion des participants ;
6. la messagerie instantanée individuelle ou collective ;
7. l'accès aux ressources de l'internet ;
8. l'organisation du groupe dans une même session selon plusieurs configurations ;
9. ... sans oublier la protection contre l'intrusion, l'espionnage, le vol ou le sabotage.

Même si les designers ont une marge de liberté dans leur choix, les outils imposent leurs concepts et leur vocabulaire, et ne laissent pas autant d'emprise sur l'environnement que celle éprouvée par une équipe de facilitation quand elle transforme une salle d'hôtel anonyme grâce à du mobilier maîtrisé adapté au travail collaboratif (panneaux mobiles, chaises empilables, grands écrans...).

L'outil de **visioconférence** est souvent choisi sous contrainte de la politique informatique de l'organisation et il faut alors faire avec les outils du client :

- En tête des produits payants, il y a Zoom, star actuelle du marché, plateforme flexible et puissante, focalisée sur l'interaction du groupe, mais parfois interdite dans certaines entreprises, et Teams, outil pour la collaboration des équipes dans une organisation établie, qui inclut une plateforme documentaire et nécessite une préparation rigoureuse en liaison avec le service informatique du client. Parmi les produits principalement payants on trouve aussi Webex, Fuze, GoToMeeting...
- D'autres produits sont gratuits ou accessibles gratuitement avec des limitations : meet.jit.si, Framatalk, Google Meet, Hangouts, Whereby, BlueJeans, Starleaf, Skype...
- Dans tous les cas, l'outil doit protéger l'organisation et la session — l'intelligence collective nécessite de la confiance et de l'ouverture mais ne tolère pas la naïveté : Qui peut accéder à la session ? Comment sont diffusés les liens de connexion<sup>1</sup> ? Y-a-t-il des mots de passe ? Comment sont protégés les documents ? Comment contrôle-t-on qui se cache derrière la porte ?

Pour **la présentation, la production et le partage de documents classiques ou multimédias**, il y a des plateformes indépendantes d'un outil de visioconférence comme Google Drive, Framasoft, Dropbox, ou intégrées comme celle de Teams. Les participants attendent que l'accès en soit simple et intuitif. On doit aussi organiser des sous-espaces pour les équipes, soit des parties d'un même document, soit des dossiers distincts dans la plateforme.

Certaines **extensions** des logiciels de visioconférence (ManyCam, Prezi Video...) incrustent du texte dans l'image vidéo d'un présentateur ou d'un facilitateur et peuvent renforcer l'attention des participants. D'autres extensions (Loopback, Voicemeeter...) améliorent la qualité de la musique en permettant de la partager numériquement de l'ordinateur à la visioconférence.

---

<sup>1</sup> On se souvient du premier ministre britannique Boris Johnson qui diffusa sur Tweeter en mars 2020 l'identifiant d'une session Zoom avec son conseil des ministres: [dailydot.com/debug/boris-johnson-zoom-meeting-id](https://dailydot.com/debug/boris-johnson-zoom-meeting-id)

En présentiel, la **visualisation en grand format** permet de représenter et de partager la complexité à différents niveaux de détail, et de restituer au groupe l'image globale de ce qu'il est en train de faire (fil conducteur de la session, conversation, relation entre thèmes de travail...) : une grande affiche, une fresque ou une surface murale effaçable donnent leur puissance à la facilitation graphique [cf. Fiche 18]. En 'distanciel', des logiciels très ouverts comme Miro, Mural, et Coggle-it, ou plus fermés sur des structures pré-établies comme Klaxoon ou Trello... ainsi que les applications de cartographie mentale<sup>1</sup> reproduisent la faculté de représenter en deux dimensions sur un espace immense et partagé des objets complexes comme les idées, les projets, les organisations, les conversations... Ils permettent d'écrire, de dessiner, ou de coller des post-its virtuels, et incluent souvent des modèles et canevas éprouvés en stratégie, conseil ou facilitation (du compte rendu de réunion structuré jusqu'au Business Model Canvas<sup>2</sup>). L'équipe de facilitation peut voir les participants à l'œuvre et les aider. L'enjeu sera de responsabiliser les participants dans la construction des représentations sans créer de chaos ni exclure les moins habiles, et de segmenter l'espace pour les différentes équipes. C'est une nouvelle activité à concevoir et préparer avec les *sponsors* puis à animer.

Que ce soit dans une session unique ou dans un flux hybride de sessions concourant au même but, on a souvent besoin de **consulter les participants** individuellement et de leur restituer rapidement le résultat de cette consultation : sondage d'opinion sur des options, expression de l'état d'esprit, appel à idées et propositions... L'outil le plus simple est le 'tchat' inclus dans l'outil de visioconférence ; on peut aussi écrire ou coller des post-its virtuels sur un document partagé ; ou utiliser une application spécifique intégrée à l'outil de visioconférence ou extérieure<sup>3</sup>.

L'usage de la **messagerie instantanée** est délicat : si les apartés sont incorrects en réunion physique, pourquoi permettre des conversations privées pendant une session à distance ? C'est pourtant utile par exemple pour collecter les questions à un orateur sans l'interrompre, ou pour demander de l'aide sans déranger le groupe. L'équipe de facilitation a aussi besoin d'un canal privé pour se coordonner, échanger avec les *sponsors* et adapter les étapes suivantes. On utilise alors soit le 'tchat' intégré à la visioconférence, soit une messagerie instantanée parallèle comme WhatsApp — qui servira aussi de recours en cas de problème technique urgent — soit même une salle de conférence séparée.

Un **site internet provisoire** peut-être le lieu où l'on rassemble toutes les informations utiles aux participants en cours de session : le fil conducteur du parcours ; les modules de la session ; les liens d'accès aux documents ; les consignes successives ; la notice de survie rassemblant les principales commandes... Les participants n'ont pas l'impression « d'aller dans tel ou tel logiciel » mais de se mouvoir dans un environnement dédié, préparé vraiment pour eux.

Quelques **précautions** générales vont limiter les risques, en particulier en période de montée en compétence :

- Ne pas se laisser brider ni absorber par la technique — L'administration du système (droits d'accès, affectation à des espaces ou des documents, ouverture ou

---

<sup>1</sup> [fr.wikipedia.org/wiki/Carte\\_heuristique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Carte_heuristique)

<sup>2</sup> [strategyzer.com](https://strategyzer.com)

<sup>3</sup> Mentimeter, SurveyMonkey, Klaxoon...



fermeture des micros et caméras...) donne un pouvoir sur le groupe qu'il faut mettre à son service et non transformer en techno-autoritarisme inhumain et contraire au métier de la facilitation.

- Garder une place pour des modes simples sans tout confier aux logiciels sophistiqués — Par exemple des marqueurs et une grande feuille de papier, un grand post-it écrit à la main tenu devant la caméra, une affiche murale ou un carnet, conservés dans le champ de la caméra du smartphone accroché à la lampe de bureau vont remplacer honorablement une tablette et un logiciel de visualisation ou d'incrustation, et renforcer la proximité avec les participants.
- Ne faire aucun choix par défaut — Par exemple faut-il faire disparaître le visage du présentateur d'un document quand il partage son écran ou garder les deux ? Va-t-on interrompre brutalement le travail des participants en équipes pour les « télétransporter » en plénière sans sommation ou peut-on trouver autre chose ? Va-t-on couper d'autorité les micros des participants ou leur apprendre à le faire eux-mêmes par respect pour le groupe ?
- Répéter avant la session en petit groupe avec des collègues complices — Ils testeront la connexion et la sécurité, les nouvelles idées du design, la compatibilité des outils avec le réseau, les navigateurs internet et les systèmes d'ordinateurs, l'agilité de l'équipe, le partage d'écran, la constitution de groupes, l'ouverture et la fermeture des micros et caméras, la manipulation des fenêtres...
- Toujours avoir un « plan B » et un design flexible pour le mettre en œuvre rapidement — En session présentielle, ce n'est pas grave si un mur mobile tombe alors que si un logiciel se 'plante' en 'distanciel', tout le monde est dans le noir ; la coordination rapide sur le plan B passera par la messagerie instantanée ou le téléphone, toujours à portée de main.
- Prévoir des vidéos de tutoriels ou a minima un aide-mémoire — Les montrer ou les commenter en début de session aidera les participants les moins à l'aise à retrouver les gestes de base,

Pour **faciliter la vie du facilitateur et de l'équipe**, et ainsi les rendre vraiment agiles et disponibles aux participants, on ne lésine pas sur le matériel et le logiciel. Deux à quatre écrans par facilitateur lui permettent de faire attention en même temps aux participants, au contenu, au processus et à l'équipe sans un clic. On peut aussi prévoir deux ou trois faux participants virtuels muets qui hébergent en permanence l'horloge du gardien du temps, l'affichage de l'agenda, le partage de documents ou la musique.

## **Prendre soin des participants dans leur expérience**

La session à distance va commencer : pour chaque participant, le même appareil — ordinateur, tablette, smartphone — qui était jusqu'à cette minute son terminal de travail personnel pour écrire et communiquer devient subitement la porte d'entrée d'une session collective, qu'il pousse comme s'il entrait dans un nouveau lieu. Dès ce moment, et même dès l'invitation, l'équipe de facilitation est attentive à tous les leviers de l'événementiel, et consacre beaucoup d'énergie à l'**accueil** et à l'**inclusion** :

- installation et vérification de tout l'environnement la veille de la session ;
- trente minutes ou une heure avant, préparation matérielle, technique, physique, vocale, vestimentaire, corporelle et émotionnelle de l'équipe ;

- page d'accueil décorée, peut-être avec les noms des participants ;
- ouverture avant l'heure pour un démarrage à l'heure ;
- accueil progressif personnalisé des participants en avance, à l'heure et en retard ;
- reconnaissance des individus et du collectif par un rituel d'accueil spécifique ;
- information préliminaire sur les outils et les règles de fonctionnement.

Un peu de temps doit être consacré à **l'apprivoisement de la technique**, par les participants comme par les *sponsors* — qu'il est exclus de mettre en déséquilibre devant tout le monde. Il y aura des participants techno-enthousiastes et fiers de le montrer, et des réfractaires. Quelques minutes peuvent être passées, collectivement ou individuellement à réviser quelques tutoriels ou conseils sur les sujets de base, comme une liste de 'hashtags' (*#speedtest #plénière #équipes #mosaïque #plein-écran #muet-parlant #tchat #document #hotline #parole #photo #sous-groupes #arrière-plan...*). On peut aussi expérimenter les principaux gestes sur un jeu.

Dans l'idéal, il faut aussi aider les participants à aménager **l'environnement physique** dans lequel ils vont vivre la session (conseils sur l'air, la lumière, la température, l'acoustique et les bruits extérieurs, la disponibilité de boisson, l'espace disponible, les sollicitations, le téléphone et les autres canaux de communication...). Cet environnement apporte un extérieur, avec peut-être des collègues sur le lieu de travail, ou la famille et les enfants à la maison. Certains participants, en recouvrement d'espaces personnel et professionnel, ont besoin d'indulgence de la part de tous. Il faut parfois accepter des rythmes plus naturels liés aux repas ou aux obligations.

Les codes d'une réunion à distance, ou son **étiquette**, méritent aussi un court préliminaire : pour mieux communiquer, le groupe doit s'accorder sur quelques règles (se signaler pour demander la parole, bien écrire son nom sous sa vignette, le rappeler avant de parler, indiquer qu'on a terminé, rester présent en vidéo active, éviter le multi-tâches sur l'ordinateur, couper son micro...). Un patois local de signes ou de pictogrammes peut être inventé : le pouce romain, le toucher d'oreille, le lever d'index, les mains perpendiculaires ou ouvertes peuvent signifier « d'accord », « pas de son », « demande de parole », « pause » ou « à l'aide ! ». On fixe aussi l'usage et les règles de politesse sur les canaux parallèles comme le 'tchat' (centré sur le sujet de la session, réservé à l'information différée ou à la communication de liens, excluant les apartés, les plaisanteries et les débats d'opinion...). On n'oubliera pas non plus la question du droit à l'image fixe ou animée (« ai-je envie d'être vu dans ma cuisine sur un réseau social ? »).

Nous voilà tous maintenant dans nos boîtes en mosaïque et cela a même des avantages, car comme nous avons tous la même taille et la même puissance vocale, les petits et les timides ont un peu plus leur chance ! Mais dans cet encadrement très formel, la grosse perte pour tous est celle de la relation corporelle et de la proximité physique, et de la liberté d'aller et venir. L'équipe de facilitation cherchera à **formaliser l'informel pour sortir du cadre**, pour l'agrandir. On peut par exemple valoriser l'univers réel de chaque participant, visiter la pièce où il se trouve, avec ses portes et fenêtres ; introduire des objets ; utiliser des décors ou des costumes ; sortir vraiment un moment de sa case — par exemple pour aller boire un verre ou prendre une vraie douche tous au même moment ; visiter l'espace où se trouvent quelques participants connectés au même endroit... Une structuration de l'espace virtuel peut être imaginée afin d'abolir la distance, de favoriser les rencontres, de permettre de se « déplacer » en mobilisant la perception intuitive de l'univers habituel : couloir de passage, salle de danse, jardin, lieu

de pause-café avec machine, salon de causerie — où les participants se réuniront librement, organisation d'une fête...

C'est en ne laissant pas les conditions informatiques dominer le design que l'on crée une expérience agréable et intéressante. L'informatique semble nous limiter à l'intellect rationnel et à la perception visuelle, mais le design peut aussi **mobiliser indirectement l'émotion, l'intuition, l'humour et tous les sens** : bien sûr, tout ce qui est visuel fonctionne bien (on peut dessiner, se montrer, se regarder, utiliser des images) mais ce qui est kinesthésique est accessible (on peut bouger, se lever, faire un geste, danser, aller temporairement ailleurs), on peut commenter des perceptions auditives (musique ou bruits), se coordonner pour émettre des sons, ou évoquer des goûts et des odeurs.

**L'intensité, la pression mentale et la fatigue** sont plus importantes devant un écran, l'homme « augmenté » peut vite devenir « diminué » puis fatigué. Les facilitateurs prennent en compte par design ce facteur spécifique, pendant ou entre les sessions en :

- raccourcissant les sessions — quatre heures avant une longue interruption est un maximum ;
- construisant des parcours plus découpés, répartis sur plusieurs journées — par exemple quatre sessions de quatre heures sur quatre matinées successives ;
- raccourcissant les travaux d'équipes ou le temps passe plus vite qu'en présentiel — plutôt une demi-heure que trois quarts d'heure ou une heure ;
- limitant de même la durée des plénières (ou en les remplaçant par des mises en commun progressives en petits groupes puis par des duos et individuellement) ;
- ne proposant pas trop de supports différents en même temps pour maintenir l'attention et diminuer le stress mental ;
- allégeant drastiquement les présentations de documents pour les adapter à la petite taille des fenêtres partagées et aux différences de définition des écrans ;
- ne demandant pas trop d'écriture aux participants sous prétexte d'accès aux outils en ligne ;
- introduisant et animant de vraies pauses informelles pour sortir des écrans, respirer, se relâcher, se dégourdir, se déplacer, bouger ou danser, papoter avec n'importe qui, s'étirer ou simplement fermer les yeux et ne rien faire ;
- ménageant des surprises non prévues à l'agenda ;
- prenant fréquemment la météo du groupe avec plusieurs codages (« Aaaargh ! — Mwouais... — Yihiaaa ! », pouce romain, échelles de sentiments, sondage instantané, nuage de mots...) ;
- allant chercher régulièrement du feedback et ouvrant périodiquement un espace d'expression ;
- tenant pleinement compte des émotions ressenties, du stress, de l'adhésion ou du scepticisme.

Dans une session en présentiel, le **moment informel de clôture** est tout aussi important que l'ouverture : on prend le temps de se réjouir, de revenir sur les temps forts, de plaisanter autour d'un verre, de dire un mot personnel à quelqu'un, de se mettre en relation pour plus tard... avant de quitter la salle pour retourner à la vie habituelle. Dans les dernières minutes d'une session en 'distanciel', on peut vivre autre

chose que l'extinction subite, en rafale, des vignettes de la mosaïque à l'écran, dans un brouhaha de « merci, au revoir », tout le monde s'étant évaporé en quelques secondes : une clôture douce est possible par design avant l'heure officielle de fermeture, elle offrira aux participants un espace et un temps de détente et de conversation libre et informelle, et une sortie à leur rythme. Et ce sera tellement plus agréable et gratifiant pour les *sponsors* et les facilitateurs !

Pour que les facilitateurs apportent toute leur valeur ajoutée, il importe qu'ils retrouvent progressivement dans le 'distanciel' les sensations, la spontanéité... et le **plaisir** qu'ils éprouvent en présentiel. Cela ne vient, comme en présentiel, que par les « heures de vol » de pratique individuelle et en équipe. Au début, et c'est compréhensible, on veut tout sécuriser par une préparation quasi-militaire ou tout est prévu au cordeau, jusqu'à la pause-café. Puis avec l'expérience on se permet de la fluidité et de l'imprévu. Le parcours des participants comprend de plus en plus de moments ouverts et informels, des sas de décompression, tout n'est plus traduit en processus contrôlables, on fait de plus en plus confiance aux principes de design, aux équipiers, aux participants, et à soi-même.

## ◆ Exemples

### Une aventure digitale et intérieure

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. » — Marc Twain. Cette phrase résume bien l'aventure impulsée par le facilitateur Anatole. Fin mars 2020, en plein confinement dû à l'épidémie de coronavirus, il propose à qui veut, sur LinkedIn, d'organiser un Forum Ouvert à distance avec lui... Comment réinventer en 'distanciel' ce format très cadré, qui laisse beaucoup de place à l'émergence ?

Dix contacts se manifestent, dont neuf femmes aux compétences hétérogènes en matière de facilitation et de connaissance des outils digitaux. L'équipe ne se décourage pas et lance le forum sur le sujet « que changer après le Covid ? » avec des thèmes ambitieux : « prendre soin de soi et du vivre ensemble — produire et consommer mieux — inventer un nouveau modèle de société — rendre les dynamiques organisationnelles plus vertueuses humainement ».

Dans un premier temps une campagne sur LinkedIn annonce le forum et recrute les participants.

Lors d'une session d'ouverture d'une demi-journée, en utilisant les outils Zoom et Klaxoon, et un document partagé sur Google Drive, des sujets précis émergent puis des créneaux horaires futurs d'une heure à une heure trente en visioconférence sont définis. On cale aussi la prise en charge de la création de sessions pour les porteurs de sujets qui ne sont pas équipés d'un forfait payant. Par design, pour préserver la fluidité du processus, les participants ne décident pas de leur inscription sur les sujets proposés par les porteurs lors de cette session, ils le feront librement plus tard.

Pendant les quatre jours suivants, incluant un week-end, quatre-vingt dix personnes venant des quatre coins du monde se connectent sur trente-six sessions pour traiter les sujets. Elles ont à leur disposition un tableau partagé sur Google Drive indiquant les thèmes, les créneaux et les liens de visioconférence. Sur un fil WhatsApp, l'équipe de facilitation leur rappelle en début de demi-journée les « lieux » et les horaires.

La magie a opéré : lors d'une session de clôture tous les participants se rassemblent autour d'un livrable en libre accès sur Google Slides qui compile les synthèses de tous les échanges.

→ Les membres de l'équipe de facilitation se sont rencontrés et ont appris à collaborer grâce à cette initiative originale. L'aventure commune a enrichi leur expérience dans l'utilisation des outils digitaux. Ils ont pris plaisir à faciliter la mobilisation des participants. Leur motivation et leur disponibilité ont transformé le rêve en réalité.

### Conversations matinales

Cette grande entreprise aéronautique a internalisé la pratique de la facilitation en investissant dans cinq « Laboratoires Collaboratifs » rattachés à des métiers ou à des projets de l'entreprise. Début 2020 avant le confinement dû à l'épidémie de coronavirus, un rituel bien en place rassemblait dans une même salle une

fois par semaine des représentants des Laboratoires et les facilitateurs internes et externes pour une conversation matinale : on échangeait sur les sujets en cours, sur les formats utilisés, et on partageait les apprentissages.

L'obligation du télétravail tombe, personne n'a rien vu venir, rien n'a été anticipé ni préparé. Mais il est hors de question de se laisser abattre par un virus. L'équipe reste soudée, elle décide de continuer à délivrer sur les sujets en cours, de soutenir le travail collaboratif, de monter rapidement en compétence sur les sessions digitales, et de créer un nouveau rituel pour faire équipe et se faire du bien.

Tous les matins pendant trois semaines sont expérimentés des mini-ateliers d'une heure baptisés "Morning Talks". Ils rassemblent les équipes internes des Laboratoires, les partenaires et les facilitateurs. Chaque matin un binôme différent facilite la conversation avec deux objectifs :

- 1) expérimenter la facilitation à distance, ses modalités, ses modules, ses outils... résumé par le mot-dièse #remotecollab ;
- 2) se retrouver, partager, se faire plaisir et entretenir le moral en confinement... #fun.

Pour que ces moments quotidiens constituent un rituel efficace, riche d'apprentissages et qui donne le sourire, ils sont préparés comme des sessions.

- On prend soin de l'environnement — Chaque jour un thème différent se décline sous toutes ses formes : graphisme, affichages en plénière, consignes spécifiques, musique...
- On prend soin des participants — On se regarde, on s'écoute, on porte attention aux moments d'inclusion (même si on se connecte tous les jours !) et aux moments de fermeture, comme aux temps de partage d'actualité ou chacun peut s'exprimer, aux temps individuels, en binôme, en petit groupe ou en plénière, aux thèmes et aux consignes pour apporter de la légèreté eu égard au contexte.
- On transmet les valeurs : après chaque conversation matinale, le retour d'expérience du binôme de facilitation est formalisé et partagé avec les cinq Laboratoires.

→ Cette expérience, en réponse à une situation agressive, a renforcé la bienveillance dans l'équipe. Elle lui a permis de tester collectivement des pratiques en toute sécurité, avant de les délivrer aux clients.

### **Donner du souffle**

C'est une session bien longue pour du 'distanciel': un jour et demi sans interruption pour trente participants. Ses objectifs sont ambitieux : il s'agit de la fusion de deux organisations et du contenu de leur nouvelle mission. Anne, designer de la session, n'a pas le choix : elle doit ménager le confort des participants pour s'assurer de leur concentration sur les objectifs de la session.

C'est alors que lui vient une analogie issue du sport : le 'fractionné' — c'est la répétition d'efforts sur des distances et à des intensités minutieusement programmées, entrecoupés de temps de récupération : on reprend son souffle pour mieux redémarrer. Anne découpe donc le design en plusieurs temps de natures différentes et insère des temps de respiration dans le processus : des binômes sont créés à la pause-café ; les participants s'appellent en toute autonomie ; ils déjeunent en petit groupe ; des « devoirs à la maison » sont donnés entre la phase *Scan* et la phase *Focus*, pour approfondir et mûrir l'exploration et l'émergence...

Anne propose même un 'afterwork' autour d'un jeu pour un pur moment de détente avec les *sponsors* et les participants. C'est une belle occasion de convivialité, chacun tient un petit verre derrière son écran, il y a des fous rires, des échanges d'anecdotes. Le résultat de ce moment (il y en a un !) est la sensation de s'être retrouvés vraiment, qui se traduira par des complicités nouvelles sous forme de 'hashtags' sur les réseaux sociaux et par de nombreux messages de remerciement.

Bien sûr tous ne jouent pas le jeu, il est difficile d'avoir tout le monde dans ces moments spéciaux, et il faut apprendre à lâcher un peu. En revanche, pour ceux qui participent, c'est un vrai bénéfice.

→ Le design 'fractionné' a maintenu un niveau élevé d'engagement, de relation et de concentration des participants et des *sponsors* lors des temps collectifs. Il a créé l'espace-temps pour les conversations et le réseautage, comme si l'on avait réintroduit par processus le « bruit de fond » qu'on entend en présentiel.

# REMERCIEMENTS

À la différence des vingt-six fiches du livre « Développer l'intelligence collective », qui découlaient directement de mon expérience de facilitation, le contenu de cette vingt-septième provient essentiellement des nombreux retours d'expériences partagés par les facilitateurs et designers pendant la période de confinement.

Donc, merci...

... à Carine Ramé, Marine Sonilhac et Pauline Fraissinet, qui ont contribué à sa rédaction après avoir brillamment facilité ensemble sur ce sujet trois sessions en ligne pour le collectif Codesign-it!, et qui cumulent à elles trois plus de trente ateliers collaboratifs à distance pour des clients divers ;

... à Nicolas Gros de Wild is the Game et Marker Power® qui a illustré le livre initial, pour sa relecture avertie et son illustration ;

... aux membres des réseaux Codesign-it!, Wild is the Game et de la communauté Sh@Sh à qui j'ai emprunté leurs bonnes idées publiées sur les réseaux sociaux, dans des documents publics ou à l'occasion de séminaires et formations en ligne ;

... en particulier à Adrien Angliviél, Anne Boitier, Anne-Laure Prévost, Antoine Brachet, Camille Ducorps, Dan Newman, Florent Courtaigne, Florian Grognet, Frédéric Debailleul, Gaspard Michelin, Grégoire Sér koff, Guillaume-Alexandre Collin, Guillaume Lagane, Hélène Micheau, Jeanne Granger, Julien Goby, Maximilien de Langautier, Nicolas Caruso, Olivier Percevault, Philippe Coullomb, Pier Gaudin, Solène Dargaud, Sopha Ang, Thibaud Gangloff, Viviana Gozzi, Yann Glever, Zélie Sors...

*Philippe Labat*

*15 juillet 2020*



*Ce texte est sous licence Creative Commons  
« Attribution — Partage dans les Mêmes Conditions » 4.0 International.  
Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse  
[creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)*