

**CMVRH
CEDIP**

Animer un forum et des groupes de production

09 août 2012



Ministère de l'Égalité des Territoires
et du Logement

Ministère de l'Écologie,
du Développement durable et de l'Énergie

www.developpement-durable.gouv.fr

Préalable

Le recours à des forums rassemblant chaque fois plus d'une centaine de participants est une pratique récurrente dans notre ministère. Ils sont généralement organisés afin de :

- *Assurer une information descendante*
Le même message est diffusé, en un même lieu, à des représentants de différentes entités ayant chacun vocation à répercuter ces informations dans leur service.
- *Formuler des préconisations*
Les grands groupes ne sont pas les lieux d'échanges les plus pertinents. Ils ont tendance à privilégier les « portes paroles » officiels : chefs de service, représentants du personnel, délégués, ... et à faire passer au second plan la voix des « simples » participants. Prendre la parole en grand groupe est ensuite une compétence spécifique assez peu partagée. Il est enfin matériellement impossible, pour des questions de temps, de donner la parole à tous les participants. Afin de remédier à cet état de fait, les pratiques s'orientent vers des alternances de séquences de travail en grand groupe (les séances plénières) et de travaux en petits groupes (groupes de production / ateliers).

Les fiches outils ci-jointes (indépendantes les unes des autres) ont donc vocation à explorer deux dimensions :

1 – Les acteurs et leurs rôles pour animer une réunion

Forum d'une centaine de personnes :

- L'animateur
- Le rapporteur de séance plénière
- Les participants
- Le grand groupe

Groupes de production :

- L'animateur
- Le rapporteur du groupe de production
- Les participants
- Le groupe

2 – Techniques et outils d'animation

- Focus Group / Entretien de groupe
- World Café
- Visualisation des idées par fiches cartonnées
- Brainstorming
- Scamper
- Ishikawa

Une webographie détaillée permet d'approfondir certains points spécifiques (*liens activés*).

Avertissement

Le présent document qui est appelé à évoluer, a été formaté pour que chaque fiche (recto-verso) soit indépendante et puisse avoir une vie propre (distribuée aux agents concernés).

Il est donc logique que certains dénominateurs communs se retrouvent dans plusieurs fiches (par exemple « Les techniques de l'animateur » détaillant les questions, la reformulation et les synthèses se retrouvent dans deux fiches : « Animer un forum d'une centaine de personnes » ; « Animer un atelier de travail »).

1

Les acteurs et leurs rôles pour animer une réunion

Petit texte à écrire pour annoncer la première partie.

Les fiches outils citées ci-dessous sont indépendantes les unes des autres pour une meilleure exploration.

Forum d'une centaine de personnes

Quatre entités complémentaires peuvent être appréhendés : l'animateur de séance plénière, le rapporteur de séance plénière, le participant et le grand groupe.

Groupes de production

Quatre entités complémentaires peuvent être appréhendées : l'animateur, le rapporteur, le participant et le groupe.

Forum d'une centaine de personnes

Quatre entités complémentaires peuvent être appréhendés :

- **L'animateur de séance plénière :**
il conduit et régule le grand groupe pour atteindre l'objectif fixé.
- **Le rapporteur de séance plénière :**
il collecte et synthétise les prises de paroles.
- **Le participant :**
il assiste à la réunion avec des motivations, une stratégie personnelle et une relation au grand groupe qui lui sont propres.
- **Le grand groupe :**
il n'est pas une somme d'individualités ; c'est une entité à part entière.

L'animateur

L'animateur d'un grand groupe se concentre sur la régulation de l'animation.

- **Le rôle de l'animateur dans les différentes phases d'un forum :**
Il revient à l'animateur de :
 - **Avant l'entrée des participants**
 - Vérifier la fiabilité du matériel (son, micro-ordinateurs, vidéo-projecteurs, ...).
 - Répartir les rôles entre lui et les autres intervenants.
 - Identifier les différents échantillons de populations présentes afin de répartir ensuite le temps de parole de façon homogène.
 - **Pendant le forum**
 - Présenter les objectifs du forum, ses étapes clés ainsi que les règles et les horaires à respecter.
 - Signaler à quels moments les participants auront la parole.
 - Créer un climat facilitant la prise de parole en grand groupe.
 - Accueillir et présenter les personnes prenant la parole¹.
 - Gérer le temps.
 - Animer la/les table(s) rondes¹.
 - Assurer l'animation et la gestion de la parole dans les séances plénières.
 - Animer en grand groupe les restitutions des ateliers.
 - Proposer des synthèses avec l'appui des rapporteurs.
 - Animer la clôture du forum.
 - **Après le forum**
 - Participer à la rédaction des actes du forum.
- **Points de vigilance**
 - Assurer une répartition homogène du temps de parole pour chaque demandeur dans la salle, chaque représentant d'un échantillon de la population.
 - Recentrer les débats en cas de digression.
- **Les techniques de l'animateur**
Elles facilitent l'animation du grand groupe :
 - **Les questions**
Il existe deux grandes catégories de questions :
 - Les questions ouvertes :
Elles permettent de connaître la position d'une personne sur un sujet particulier (ex. : *Quels sont les problèmes que vous avez identifiés ?*).
 - Les questions fermées :
Ce sont des questions dont les réponses doivent être sans ambiguïté (ex. : *Souhaitez-vous participer à la prochaine réunion ? Oui/Non*).
 - **La reformulation**
La reformulation résume l'intervention d'un participant. Elle ne comporte pas de jugement de valeur, de déformation ou d'interprétation.
 - **Les synthèses**
L'animateur récapitule les différents points de vue / regroupe / articule les points complémentaires en grandes masses cohérentes.

¹ Lorsque ce type de démarche est privilégié.

Le rapporteur de séance plénière

■ Rôle

- Il note les points soulevés par le grand groupe et les synthétise.
- Il fait valider, à l'issue de la séance plénière, les points forts exprimés par le grand groupe en transmettant ces informations à l'animateur (ou en réalisant lui-même cette présentation).
- Il articule sa synthèse avec celles de l'ensemble des ateliers ou des sous-groupes afin de dégager une synthèse générale.
- Il participe à la rédaction des actes du forum.

■ Techniques

- La prise de note doit être la plus proche possible de ce qui a été dit.
- La reformulation et les synthèses (idem animateur).

Les participants

■ Les réticences des participants

Limitent la prise de parole en grand groupe :

- le manque de confiance en soi ;
- la tendance à se réfugier derrière son statut social.

■ La nécessaire discipline des participants

La non-écoute est un obstacle majeur dans les communications interpersonnelles. L'écoute doit pas se limiter à ce qui est dit mais doit aussi tenir compte de ce qui est sous-entendu et de la communication non-verbale.

Les participants doivent s'appliquer à :

- éviter de porter un jugement de valeur ;
- essayer de se mettre dans la « peau de l'autre » ;
- ne pas couper la parole à celui qui parle.

■ Les participants doivent argumenter leur point de vue

Différents niveaux d'information sont présents dans une argumentation :

• Le fait

C'est un constat objectif, une réalité incontestable (ex. : « Il pleut »).

• L'opinion

C'est une manière de penser, un point de vue (ex. : « Je pense qu'il va pleuvoir »).

• Le sentiment

C'est une réaction affective (ex. : « Je n'aime pas la pluie ! »).

La pertinence de l'argumentation exige un effort :

- d'adaptation de son discours au cadre de référence de celui à qui il s'adresse ;
- de structuration de l'intervention.

Le grand groupe

Le grand groupe est une entité à part entière ayant une dynamique spécifique qu'il convient de ne pas ignorer.

Dans un forum rassemblant entre 100 et 150 personnes, nous sommes plus proches de la « dynamique des foules » que de la « dynamique des groupes ». Un grand groupe sera donc plus sensible aux émotions qu'un petit groupe.

Groupes de production

Quatre entités complémentaires peuvent être appréhendées :

- **L'animateur :**
il conduit et régule le groupe pour atteindre l'objectif fixé.
- **Le rapporteur :**
il synthétise les points validés par le groupe et se fait le porte parole de son groupe en séance plénière.
- **Le participant :**
il assiste à la réunion avec des motivations, une stratégie personnelle et une relation au groupe qui lui sont propres.
- **Le groupe :**
il n'est pas une somme d'individualités ; c'est une entité à part entière.

L'animateur

■ Quel type d'animation privilégier dans une réunion de travail ?

Deux grands types de postures opposées existent :

- **Une animation centrée sur la logique de l'animateur**

L'animateur est responsable de la méthode de travail et du choix des objectifs.

- **Une animation centrée sur la logique du groupe**

L'animateur ne s'implique pas sur le fond ; il se concentre sur la régulation de la réunion (gestion de la prise de parole, reformulation, relance des échanges, etc.).

C'est cette dimension qui sera privilégiée dans cette fiche.

■ Rôle de l'animateur :

- il est responsable de l'organisation et du déroulement de la réunion ;
- il fait respecter la discipline dans le groupe (gestion des prises de parole) ;
- il canalise le groupe vers l'objectif fixé.

■ Les techniques de l'animateur

Ces techniques permettent à l'animateur de faire progresser le groupe vers l'objectif :

- **Les questions**

Il existe deux grandes catégories de questions :

- Les questions ouvertes :

Elles permettent de connaître la position d'une personne sur un sujet particulier (ex. : *Quels sont les problèmes que vous avez identifiés ?*).

- Les questions fermées :

Ce sont des questions dont les réponses doivent être sans ambiguïté (ex. : *Souhaitez-vous participer à cet atelier ? Oui/Non*).

- **La reformulation**

La reformulation résume en quelques phrases l'intervention d'un participant. Elle ne comporte pas de jugement de valeur, de déformation ou d'interprétation.

- **Les synthèses**

L'animateur récapitule les différents points de vue, regroupe / articule les points complémentaires en grandes masses cohérentes ;

Les points notés serviront de trame à la rédaction du compte rendu ou aux travaux du rapporteur.

- **Le recours au vote**

Technique à manier avec précaution :

- elle permet de débloquer la situation et de progresser ;
- un vote divise le groupe en deux clans : les majoritaires et les minoritaires. Un problème de démotivation risque alors d'apparaître au niveau des minoritaires. La recherche du consensus est préférable.

Le rapporteur du groupe de production

■ Rôle

- Il note les points validés par le groupe et les synthétise.
- Il fait valider les conclusions de la réunion ou les points forts exprimés par le groupe.
- Il rapporte en grand groupe (séance plénière) les points validés en atelier.
- Il participe aux travaux de synthèses de l'ensemble des ateliers ou des sous-groupes afin de dégager une synthèse générale.

■ Techniques

Identiques à celles de l'animateur : questions, reformulations, synthèses avec une dimension spécifique : la prise de note. Celle-ci doit être la plus proche possible de ce qui a été dit dans le groupe.

Les participants

■ Les réticences des participants

Limitent le degré d'implication :

- Les réticences à travailler en groupe ;
- Le manque de confiance en soi ;
- La tendance à se réfugier derrière son statut social.

■ La nécessaire discipline des participants

La non-écoute est un obstacle majeur dans les communications interpersonnelles. L'écoute doit pas se limiter à ce qui est dit mais doit aussi tenir compte de ce qui est sous-entendu et de la communication non-verbale.

Les participants doivent s'appliquer à :

- éviter de porter un jugement de valeur ;
- essayer de se mettre dans la « peau de l'autre » ;
- ne pas couper la parole à celui qui parle.

■ Les participants doivent argumenter leur point de vue

Différents niveaux d'information sont présents dans une argumentation :

• Le fait

C'est un constat objectif, une réalité incontestable, une évidence qu'on ne peut nier (ex. : « Il pleut »).

• L'opinion

C'est un jugement, une manière de penser, un point de vue (ex. : « Je pense qu'il va pleuvoir »).

• Le sentiment

C'est une réaction affective (ex. : « Je n'aime pas la pluie ! »).

La pertinence de l'argumentation exige de la part de celui qui parle un effort :

- d'adaptation de son discours au cadre de référence de celui à qui il s'adresse ;
- de structuration de ce qu'il dit.

Le groupe

Un groupe n'est pas simplement une somme de personnes, mais un « tout » qui a un fonctionnement spécifique (*la dynamique des groupes*).

■ Paramètres générant un fonctionnement harmonieux du groupe

- Le groupe est capable de maîtriser et de réguler ses tensions internes pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé ;
- Toutes les personnes présentes participent au bon déroulement de la réunion ;
- Une bonne ambiance règne dans le groupe.

■ Paramètres limitant l'expression et la créativité dans un groupe

• Homogénéité du cadre de référence

Toutes les personnes d'un groupe raisonnent de la même façon.

• Autocensure

Chacun se détermine en fonction des normes communes admises par le groupe sans donner véritablement le fond de sa pensée.

• Pression de conformité

Le groupe fait comprendre à certains participants qu'ils sont minoritaires.

2

Techniques et outils d'animation Faire produire un groupe

Différents types de groupes de production peuvent être appréhendés (du plus directif au moins directif) :

Focus Group / Entretien de groupe

Technique permettant de faire remonter des informations sur une problématique donnée en réunissant un échantillon représentatif de personnes concernées par celle-ci.

World Café

Méthode de réflexion créative basée sur la conversation, le dialogue, le partage d'idées et de connaissances autour d'un sujet. Ce processus est organisé autour de plusieurs tables d'environ 5 personnes chacune.

Visualisation des idées par fiches cartonnées

Technique de visualisation par fiches cartonnées permettant de regrouper les idées d'un groupe par grands thèmes en sollicitant leur créativité, de les hiérarchiser éventuellement

et d'aboutir à une représentation collective structurée.

Brainstorming

Méthode de recherche permettant d'obtenir un grand nombre d'idées en un minimum de temps sur un thème donné.

SCAMPER

Technique de créativité qui consiste à examiner, à « décortiquer » un sujet, une idée, un concept pour l'améliorer, le/la rendre plus performant(e) à partir de 7 questions issues de l'acronyme SCAMPER.

Ishikawa

Méthode d'analyse ayant pour objectif la recherche des causes d'un problème et leur lien avec les effets. Une représentation graphique en forme d'arêtes de poisson matérialise et structure le lien entre les causes et leurs effets.

Focus Group / Entretien de groupe

■ Principe

Le Focus Group est une technique permettant de faire remonter des informations sur une problématique donnée en réunissant un échantillon représentatif de personnes concernées par celle-ci.

Cette technique permet par exemple, avant sa commercialisation, d'identifier comment un nouveau produit va être perçu par une population donnée. Les réactions des participants permettent de faire évoluer notamment le produit (voire de l'abandonner) et d'orienter la campagne publicitaire ultérieure autour de celui-ci.

Autres utilisations possibles :

- *projet de décision, de démarche ou d'outils* : soumettre un projet à un échantillon d'une population donnée afin de :
 - cerner ses réactions (positives et négatives),
 - intégrer ces informations dans la suite du processus (abandon, communication, évolution, ...).
- *analyse de la demande de formation* : identifier les attentes d'une population dans un champ spécifique ;
- *évaluation d'une action de formation* : collecter les retours d'un groupe d'agents ayant suivi l'action ;
- ...

■ Règles

- L'entretien de groupe permet de recueillir des données qualitatives (opinions, motivations, satisfaction, réactions, ...).
- C'est un entretien de groupe semi-directif (collecte des informations à partir d'un questionnaire semi-directif).
- L'anonymat des retranscriptions doit être garanti.

■ Matériel requis

- Une salle de réunion (10/15 personnes).
- Un tableau (blanc, de papier) pour fixer les idées et les synthèses produites par le groupe.

■ Intérêt

Permet de :

- collecter rapidement un certain nombre d'informations qualitatives (subjectives) ;
- faire valider ces informations par le groupe ;
- obtenir facilement des réponses à une série de questions.

■ Rôle de l'animateur

Il est chargé de :

- rappeler les objectifs de l'entretien ;
- présenter les modalités pratiques de déroulement de l'entretien de groupe (semi-directif) ;
- préciser les règles du jeu en matière de prise de parole ;
- canaliser la production du groupe pour atteindre les objectifs fixés ;
- assurer la gestion du temps ;
- réguler les prises de parole dans le groupe ;
- reformuler, synthétiser les réactions du groupe (verbal, non verbal) ;
- faire valider ces conclusions par le groupe.

■ Rôle du participant

- Argumenter son point de vue.
- Écouter les propos tenus par les autres participants et réagir.

■ Modalités pratiques de mise en œuvre

► Avant la réunion

- Définir les objectifs de la réunion.
- Cerner la population visée (homogène) pour chaque entretien de groupe.
- Préparer une grille d'entretien semi-directive adaptée à la population visée.

► Pendant la réunion

- Canaliser les productions et le temps de parole du groupe sur chacune des questions pour atteindre les objectifs fixés.
- Collecter les mots et les expressions émanant du groupe ainsi que la dimension non verbale des réactions (postures, comportements, ...).
- Hiérarchiser la fréquence d'apparition de certains thèmes dominants.
- Faire valider par le groupe les informations notées.

► Après la réunion

Procéder à une analyse de contenu des informations collectées :

- éliminer les informations « hors sujet » (celles qui ne participent pas à l'atteinte des objectifs) ;
- dégager les points de convergence et de divergence dans les paroles, postures ou comportements des participants ;
- identifier les dominantes clés ;
- hiérarchiser ces dominantes en fonction de leur fréquence d'apparition.

Formaliser un rapport écrit dissociant de façon précise les matériaux collectés de l'analyse ou des interprétations auxquels ils peuvent donner lieu.

■ Points de vigilance

- Veiller à l'homogénéité du groupe (organiser plusieurs entretiens de groupe s'il existe différentes populations).
- Vérifier (sur un groupe témoin) la pertinence des questions posées (couvrent-elles tout le champ ?).
- Dimensionner le questionnaire pour que toutes les questions puissent être abordées.
- Veiller à ce que tout le monde puisse s'exprimer dans le groupe.
- Faciliter les échanges du groupe par une disposition adéquate des tables (en rond, en U, ...).
- Limiter au maximum les interprétations ou les inférences dans la retranscription des informations émanant du groupe.

■ Cible

- Par table : de 5 à 7 personnes (maximum).
- Pour le grand groupe : jusqu'à 1000 personnes et plus.

World Café

■ Principe

Le World café est une méthode de réflexion créative basée sur la conversation, le dialogue, le partage d'idées et de connaissances autour d'un sujet. Ce processus est organisé autour de plusieurs tables d'environ 5 personnes chacune. Les participants changent de table à intervalles réguliers à l'exception d'un « hôte de table ».

■ Règles

- Bien déterminer le sujet à étudier, l'objectif de l'exercice.
- Laisser la liberté d'expression ; pas de jugement de valeur.
- Noter toutes les idées, les questions posées et les réponses apportées.
- Synthétiser les idées à l'issue d'un échange (30 minutes maximum).

■ Matériel requis

- Salle dont la configuration permet d'accueillir plusieurs tables (rondes de préférence pour que les participants puissent échanger plus facilement).
- Tableau de papier par table ou supports de prises de notes ou feuilles de papier ou supports/papier auto-collants en couleurs pour recueillir les idées.

■ Intérêt

Ce type de démarche créative permet de :

- appréhender les différentes dimensions d'une problématique ;
- garantir la libre expression interactive des participants sur des sujets stratégiques à partir de leur propre questionnement et de celui des autres participants ;
- Apporter des solutions souvent innovantes à des problèmes posés ;
- Organiser l'enrichissement de la réflexion d'un groupe par un autre, sur un même sujet ;
- intégrer, au même niveau, dans les échanges des personnes de statuts, de grades et de cultures différents ;
- limiter les effets de la dynamique de certains groupes en recomposant régulièrement de nouveaux groupes.

■ Rôle de l'animateur

Il est chargé de :

- présenter les consignes générales et l'organisation des tables ;
- désigner, sur la base du volontariat, un hôte par table et de préciser son rôle ;
- vérifier que chaque groupe se met au travail, respecte les consignes et ne travaille pas « hors sujet » ;
- assurer la gestion du temps (30 minutes maximum par séquence) ;
- rappel des règles de cet exercice auprès des groupes ;
- orchestrer des changements de tables ;
- vérifier les productions effectives et les synthèses ;
- organiser la synthèse des synthèses avec les hôtes de table.

■ Rôle de l'hôte de table

Il est chargé de :

- reformuler et synthétiser les propos échangés par les participants ;
- assurer une « fertilisation croisée » des idées ;
- garantir le « fil rouge » d'un groupe à l'autre ;
- présenter au groupe 2 les idées du groupe 1 et au groupe 3 les idées des groupes 1 et 2 ;
- approfondir si nécessaire certains points à la demande de l'animateur ;
- assurer une synthèse des idées émises par les deux ou trois groupes qui se sont succédés (ce rôle peut être aussi assuré par ou avec un rapporteur) ;
- participer avec l'animateur (ou le rapporteur) à la synthèse des synthèses.

■ Rôle des participants

- Focaliser son intervention sur la problématique visée.
- Ne pas couper celui/celle qui a pris la parole.
- Ne pas porter de jugement de valeur sur les propos tenus.
- Rebondir ponctuellement sur ce qui vient d'être dit par l'hôte de table ou les autres participants.

■ Modalités pratiques de mise en œuvre

▶ *La collecte des informations produites*

- Diviser le grand groupe en sous-groupes (les petits groupes du world café peuvent être couplés à des groupes plus importants : ateliers, amphithéâtre, ...).
- Rassembler autour de tables (rondes de préférence) 4 à 7 personnes pendant une durée de temps déterminée (30' maxi).
- Focaliser les échanges du groupe sur la problématique à investiguer.

▶ *L'organisation et la synthèse des idées par tables*

- Dégager, au niveau de chacune des tables une synthèse des échanges de chaque groupe.
- Organiser une synthèse des synthèses par table en détaillant les invariants, les tendances lourdes ainsi que les spécificités qui se dégagent.

▶ *La rédaction du compte-rendu final*

- Ce compte rendu se fait à partir de la synthèse des synthèses. Elle est réalisée par les hôtes de table et l'animateur (ou un rapporteur en fonction de l'organisation retenue).

■ Points de vigilance

- Maîtriser le nombre de personnes présentes au forum afin de pouvoir prévoir le nombre de tables (5/7 personnes maxi par table nécessaire).
- Prévoir une ambiance d'échange chaleureuse afin de favoriser la créativité des participants ainsi que la production et la circulation des idées.
- Organiser le désordre dans la répartition des tables (casser les alignements).
- Consacrer le temps nécessaire à la formulation de questions permettant de cadrer les échanges et de canaliser la progression des groupes vers les objectifs fixés.
- Séquencer les temps de travail au préalable : grand groupe, ateliers, world café, ...

■ Cible

- Pour le grand groupe : jusqu'à 1000 personnes et plus.
- Par table : de 5 à 7 personnes (maximum).

Visualisation des idées par fiches cartonnées

■ Définition

Technique de visualisation par fiches cartonnées permettant de regrouper les idées d'un groupe par grands thèmes en sollicitant leur créativité, de les hiérarchiser éventuellement et d'aboutir à une représentation collective structurée.

■ Règles

- Une idée par fiche cartonnée.
- Le nombre de fiches cartonnées par personnes est arrêté avant l'exercice.
- Une couleur spécifique pour certains types d'idées¹.
- Un texte lisible, synthétique et écrit en grosses lettres (doit tenir sur une fiche cartonnée).

■ Matériel requis

- Fiches cartonnées de couleurs ou de formes différentes¹.
- Panneau (ou tableau) pour épingler ou scotcher ces fiches.
- Épingles / scotch.
- Feutres épais (les fiches doivent être lisibles à 1 ou 2 mètres).

■ Intérêt

- Renforcement de l'efficacité de la production collective d'un groupe de travail.
- Prise en compte de toutes les opinions.
- Facilitation de la participation de tous et de l'interaction.

■ Rôle de l'animateur

- Afficher clairement les règles.
- Soutenir l'expression de chacun et organiser les échanges.
- Rester neutre par rapport au contenu.

■ Modalités pratiques de mise en œuvre

- L'animateur pose une question ouverte.
- Les fiches cartonnées sont distribuées à chaque participants.
- Les participants expriment une idée par fiche cartonnée dans un temps imparti.
- Les fiches sont :
 - recueillies et mélangées par l'animateur ;
 - lues et fixées sur le panneau (ou le tableau) ;
 - regroupées par idées similaires.
- Les idées sont hiérarchisées et pondérées.
- Un intitulé (titre) est donné à chacun des regroupements.
- Une synthèse écrite de la production de l'atelier est réalisée.

■ Points de vigilance

- Pertinence de l'animation.
- Lisibilité des fiches.

■ Cible

Groupes de 20 personnes (maximum).

¹ Les fiches cartonnées peuvent être de couleurs différentes (par exemple : avantages / inconvénients : positifs / négatifs, etc. Les couleurs permettent une perception plus rapide des différentes tendances qui se dégagent dans le groupe.

Brainstorming

■ Principe

Méthode de recherche en groupe qui permet d'obtenir un grand nombre d'idées en un minimum de temps sur un thème donné.

■ Règles

Les règles sont assez draconiennes :

- tout le monde peut participer;
- toutes les idées sont bonnes à prendre ;
- chacun peut rebondir sur les idées d'un autre participant ;
- il n'est pas accepté de critiques sur les idées émises en cours d'exercice.

■ Matériel requis

Tableau de papier ou tableau blanc, feutres assez épais. Ce qui est écrit doit être lisible à un ou deux mètres.

■ Intérêt

- Tous les participants sont placés sur un pied d'égalité et s'expriment librement sur un sujet.
- Permet l'émergence d'idées nouvelles.

■ Rôle de l'animateur

- Il énonce les règles du brainstorming et le thème de la réunion.
- Il établit un climat facilitant la prise de parole en grand groupe.
- C'est un facilitateur qui veille au déroulement du processus.
- Il gère le temps de l'exercice.
- Il anime et fait participer.
- Il relance le débat.
- Il recadre si on s'éloigne trop de la question de départ.
- Il organise la collecte d'idées au sein du groupe en nommant un rapporteur de séance qui écrira au tableau les idées émises par le groupe.

■ Modalités pratiques de mise en œuvre

La question ou le sujet à traiter doivent être clairement indiqués et affichés sur le tableau. Ils doivent être compris par les participants.

La période de temps allouée à chaque phase est prédéterminée en accord avec les participants.

▶ **La collecte**

- La démarche est basée sur trois principes :
- émettre des idées de façon spontanée ;
 - ne pas porter de jugement ;
 - libre association d'idées.

Ces idées sont collectées / notées par une personne nommée dans le groupe (rapporteur).

Aucune évaluation ou critique ne doit intervenir pendant la période de collecte, le but étant de trouver le plus d'idées possibles.

▶ **Organisation des idées**

Lorsque la collecte est terminée (temps imparti ou pénurie d'idées) :

- déterminer des critères de sélection ou de regroupement d'idées en reprenant la question du départ ;
- ordonner les idées recueillies ;
- hiérarchiser les idées.

▶ **Rédaction du compte-rendu du recueil**

- Le rapporteur du groupe de travail rédige son compte rendu à partir des conclusions du groupe.

■ Points de vigilance

- S'assurer que la commande passée au groupe est bien comprise par l'ensemble des participants.
- Écrire la commande pour ne pas la perdre de vue.
- Définir le temps consacré à l'exercice et contrôler le timing.
- Indiquer au préalable, les règles de fonctionnement.
- Évacuer chez les participants la peur du ridicule.
- Ne pas critiquer ou évaluer les idées pendant le processus.

■ Cible

Groupes de 8 à 12 personnes (maximum).

SCAMPER

■ Définition

Technique de créativité attribuée à Alex Osborn. Elle consiste à examiner, à « décortiquer » un sujet, une idée, un concept pour l'améliorer, le/la rendre plus performant(e) à partir de 7 questions issues de l'acronyme SCAMPER :

- **Substituer** : que/qui peut-on remplacer et par quoi/qui ? Pour améliorer quoi ?
- **Combiner** : que peut-on combiner, fusionner, regrouper ?
- **Adapter** : s'inspirer d'expériences transposables, modifier le contexte actuel, ...
- **Modifier** : Peut on modifier ? Le fonctionnement ? les circuits ? les acteurs ? ...
- **Proposer** : quelles sont les autres applications, utilisations potentielles ?
- **Éliminer** : que pouvons nous retirer, alléger, simplifier ?
- **Réorganiser** : quelles conséquences si l'on change la place d'un élément ? L'ordre du processus ?

■ Règles

- Bien déterminer le sujet à étudier et l'objectif de l'exercice en posant le questionnaire sur le problème à régler : comment (optimiser, réguler, rendre efficient, ...) ?
- Poser les 7 questions en utilisant l'acronyme
- Laisser s'exprimer chaque participant, leurs avis, leurs analyses.
- Noter toutes les réponses apportées à chaque questions posées.
- Faire des synthèses.
- Organiser les idées pour les rendre opérationnelles.

■ Matériel requis

- Un tableau/papier.
- Support de prise de notes.
- Des supports/papier auto-collants en couleurs pour recueillir les idées.

■ Intérêt

Libre expression interactive des participants sur des sujets stratégiques à partir de questions remettant en cause la structure, le processus, l'organisation étudiée.

■ Rôle de l'animateur

- Réguler les interventions.
- Désigner un rapporteur.
- Gérer le temps de la réunion.
- Vérifier la production effective et la synthèse.

■ Modalités pratiques de mise en œuvre

- L'animateur présente la méthode et clarifie la question posée et le problème à résoudre.
- L'animateur formule les questions en utilisant l'acronyme.
- Les participants répondent à chacune des 7 questions.
- Le rapporteur collecte et note les réponses à chacune des questions.

■ Points de vigilance

Laisser les participants s'exprimer, sans oublier de recadrer sur le sujet étudié et le problème à résoudre.

■ Cible

Groupe de 4 à 12 personnes.

ISHIKAWA

■ Définition

Méthode d'analyse, créée par le professeur Kaoru Ishikawa, ayant pour objectif la recherche des causes d'un problème et leur lien avec les effets.

Une représentation graphique en forme d'arêtes de poisson matérialise et structure le lien entre les causes et leurs effets

Kaoru Ishikawa a classé les différentes causes d'un problème en 5 grandes familles : les 5M.

- Matière : l'activité.
- Méthodes : les processus, le flux d'information...
- Milieu : l'environnement professionnel.
- Matériel : les moyens matériels.
- Main d'œuvre : les moyens humains.

■ Règles

L'identification des causes se réalise sous forme d'un brainstorming ; chaque cause est alors notée et classée selon les 5M.

La construction du diagramme :

- 1 – tracer une flèche pointée vers le problème à résoudre
- 2 – classer les causes trouvées lors du brainstorming selon les 5 grandes familles
- 3 – tracer les flèches secondaires pour représenter les 5 familles de causes identifiées
- 4 – inscrire chaque cause trouvée et la rattacher à l'une des 5 familles
- 5 – analyser l'impact des causes sur les effets du problème
- 6 – classer les causes selon leur rôle (négatif, levier, perfectible, ...).

■ Matériel requis

- Un tableau/papier.
- Support de prise de notes.

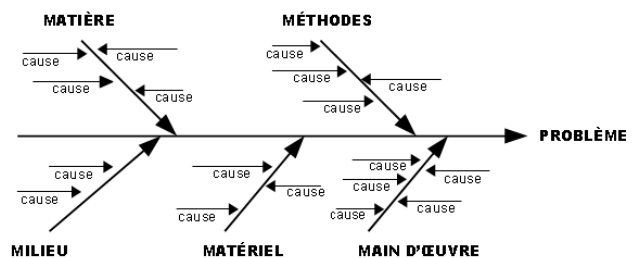
■ Intérêt

Libre expression interactive des participants sur des sujets stratégiques à partir de questions remettant en cause la structure, le processus, l'organisation étudiée.

■ Rôle de l'animateur

- Afficher clairement les règles.
- Réguler les interventions et recadrer le sujet si on s'éloigne trop de la question de départ.
- Organiser la collecte d'idées au sein du groupe en nommant un rapporteur de séance qui tracera le schéma d'organisation des idées.
- Gérer le temps de la réunion.
- Vérifier la production effective et la synthèse.

► Organisation des idées



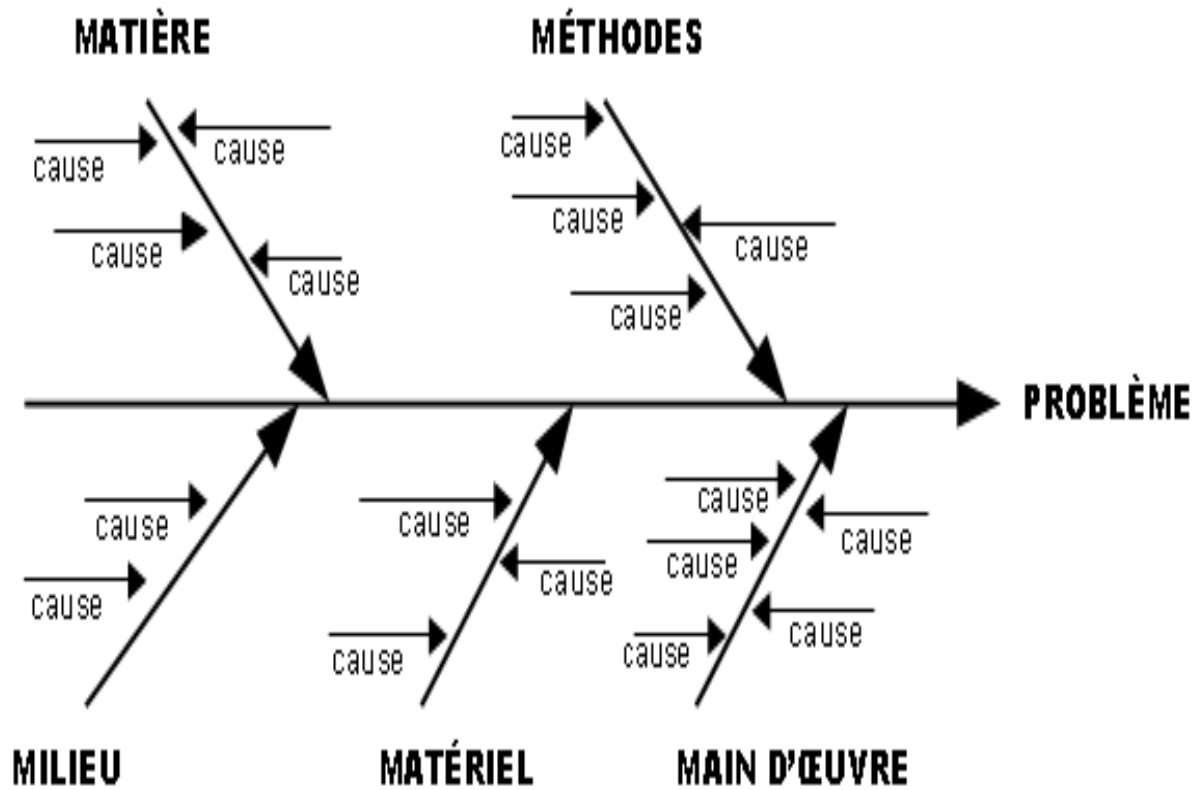
■ Points de vigilance

Bien poser le problème et le partager avec l'ensemble des participants pour pouvoir mieux répertorier les causes.

■ Cible

Groupes de 15 personnes maximum.

Organisation des idées



Webographie

► Colloques / Conférences / Séminaires / Grands groupes

- El-Khawa (2009) – *Guide d'organisation des séminaires au profit des associations*.
http://www.tanmia.ma/IMG/pdf/le_guide_de_seminaire.pdf
- Groupement des Associations Porteuses de Projets en Environnement (2007) – *Organiser une conférence*.
<http://public.reseaugrappe.org/Guide%20Methodologique/Organiser%20une%20conf%20E9-rence.pdf>
- Julien Anne, Labbé Marie (2004) – *Guide pour faciliter l'organisation d'un colloque, d'un congrès ou d'un perfectionnement* – Commission scolaire de la Beauce–Etchemin.
http://www.csbe.qc.ca/csbe/rd/organiser_colloque_guide.pdf
- Institut National de Santé Publique (2008) – *Guide d'organisation d'un forum de discussion* – Volume 10 – Ministère de la Santé Publique – Québec.
http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/854_TroussSecuriteCollLocales.pdf
- Université du Québec à Montréal – *Organiser une table ronde*.
http://www.ssa.uqam.ca/upload/files/organiser_table_ronde.pdf
- Gagnayre R., Poles P. (2010) – *Apport aux grands groupes* – 23ème colloque national des CESU – 28 et 29 janvier 2010 – Annecy.
http://sofia.medicalistes.org/spip/IMG/pdf/Dossier_recueil_de_documents_ANCESU_2010.pdf

► Réunions de travail

- CEDIP (2007) – *Différentes phases d'une réunion de travail* – Fiche En Lignes n°36-1.
http://competences-formation.metier.i2/IMG/pdf/F36-1_Diagnostiquer_compétences_de_ses_collaborateurs_cle098a1a-1.pdf
- CEDIP (2007) – *Animer une réunion de travail* – Fiche En Lignes n°36-2.
http://competences-formation.metier.i2/IMG/pdf/F36-2_Animer_une_reunion_de_travail_cle26a647-1.pdf

► Focus Group

- Wikipédia (2011) – *Focus groupe*.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Focus_groupe
- Moreau Alain, Dedianne Marie-Cécile (2004) – *S'approprier la méthode du focus group* – Revue du praticien – Médecine Générale – Tome 18 – N°645 – Mars 2004.
<http://www.medsyn.fr/perso/a.potier/references/fg.pdf>
- Université du Québec à Montréal – *Focus Group / Groupe cible* – Diaporama.
<http://www.er.uqam.ca/nobel/k36565/PDF/anim/focusgr.pdf>
- L'ergonome (2002) – *Les « Focus Group » dans : leur utilisation dans les études marketing et en ergonomie*.
http://www.enquetesinternet.com/51_focus_groups_imp.htm
- Euréval (2009) – *L'entretien de groupe (Focus Group)* – Fiche technique Euréval.
http://www.eureval.fr/IMG/File/FT_focus_group.pdf

► Dynamique des groupes

- Motta Jean-Michel (2003) – *La dynamique des groupes – Pour une application dans le travail en équipe*.
<http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article135>
- Desbrosses (2007) – *La dynamique des groupes* – Psychoweb.
<http://www.psychoweb.fr/articles/psychologie-sociale/136-notion-de-groupe-la-dynamique-de-groupe.html>
- Butté L. (2007) – *Dynamique de groupes* – INSA Toulouse.
http://moodle.insa-toulouse.fr/file.php/77/th1/1_dynamique_de_groupe.pdf
- Association des scouts du Canada (2000) – *Dynamique des groupes*.
http://www.scoutsducanada.ca/documents/05_Formation//ani2001.pdf
- Vincent Jean-François – *L'apprentissage coopératif – quelques éléments de dynamique des groupes*.
http://www.ac-grenoble.fr/occe26/activite/sem_coop/sem_coop_2005/Fiches_peda/Apprentis-sages_cooperatifs/Quelqueselementsdedynamiquedesgroupes.pdf
- Guérin Catherine (2004) – *La dynamique des groupes restreints* – Fiche de lecture de l'ouvrage de Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin.
<http://promothee2004.free.fr/Documents/dynamiquegroupes.pdf>
- Animer un groupe – *Coopérer en équipe* – Site dédié au partage de notions et de méthodes pratiques pour l'animation de groupe et de développement de la coopération dans les équipes.
<http://www.animer.ch/>

► World Café

- Slocum Nikki (2006) – *Le world café* – Guide pour l'utilisateur – Fondation Roi Baudouin.
http://energy-cities.eu/IMG/pdf/guide_world_cafe.pdf
- World Café (2002) – *Café à emporter !* Un guide de référence pour faire la conversation.
http://www.theworldcafe.com/translations/cafe_a_emporter.pdf

► Brainstorming

- IAAT (2005) – *Le brainstorming – Guide méthodologique du travail en commun*.
http://www.iaat.org/telechargement/guide_methodo/2_1_brainstorming.pdf
- Affinity Data – *Brainstorming : pourquoi, comment ?* - Fiche conseil n°14.
<http://www.affinity-data.com/pdf/Brainstorming.pdf>
- Power Point (2011) – *Animer un brainstorming*.
http://rb.ec-lille.fr/l/Qualite/Qualite_Brainstorming.pdf

► Visualisation des idées par fiches cartonnées

- Metaplan – *Abécédaire des techniques Metaplan*.
http://www.frgeda-paca.org/maj/phototheque/photos/a_lire/metaplan.pdf
- CRIFA – *Metaplan : un support didactique pour faire émerger et partager des idées* – Université de Liège.
<http://www.amtice.ulg.ac.be/upload/ressources/ressource-84-metaplan-un-support-didactique-pour-faire-emerger-et-partager-des-idees/metaplan.pdf>

CEDIP

327, rue du Moulin de Sémalen
34000 - MONTPELLIER

Tél. : 04 67 15 76 60
Fax : 04 67 15 76 61

www.cedip@developpement-durable.gouv.fr