



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction interministérielle  
de la transformation publique

# La boîte à outils de la facilitation en ligne

Ce guide apporte des repères pour mieux concevoir et gérer des ateliers de travail collaboratif à distance. Il s'adresse à tous les facilitateurs, qu'ils soient expérimentés ou non.

octobre 2020



## Quelques chiffres et principes clefs

**1** outil par fonction  
(ex : si vous êtes sur Whereby pour la visio + Mural pour les post-it, restez sur Whereby et Mural jusqu'au bout)



Le digital, c'est **2 fois** plus de préparation  
plus de temps pour produire  
plus de temps de pause  
moins d'objectifs par séance



Vous souhaitez partager un document ? n'écrivez jamais rien en dessous de **LA POLICE 20**



Chercher l'attention toutes les **3 À 7 MINUTES**

Prévoir d'être de **2 À 4 FACILITATRICES / FACILITATEURS**



S'il y a plus de **15 PARTICIPANTS** créer obligatoirement des sous-groupes  
& S'il y a plus de **20 PARTICIPANTS** faire les présentations entre binômes

Si vous avez la parole, ne la gardez jamais plus de

**3 MINUTES**

Une interaction toutes les **30 MINUTES** au minimum

Des séances de **2H** maximum

Des séquences de **30 MINUTES** maximum, découpées en plus petites séquences

Changer le visuel toutes les **90 SECONDES**

## Le calendrier type

**30**

**MINUTES**

problématisation, point d'étape, spot coaching

**2**

**HEURES**

séance complète

à **1**

**SEMAINE**

Plusieurs sprints de 2 heures, et entre les sprints des temps de digestion et de décision

**1**

**MOIS**

lancement de projets, etc..

## L'installation idéale

L'espace depuis lequel vous facilitez l'atelier est votre cockpit. Il faut en soigner le confort et la fonctionnalité pour votre équipe et vous-même.

## Petits conseils de préparation

Le travail est le même que dans l'organisation d'une session de design en présentiel :

- **Partir de la fin** : "Si nous n'avions que 30 min de travail avec les participants, qu'est-ce que ces derniers devraient faire, et pour quoi ?" Une fois que vous avez la réponse à ces questions, vous pouvez **concevoir l'activité clé de votre atelier** et vous saurez comment rendre ce **temps utile**, même en situation très dégradée.

- **Partir des intentions pour concevoir tout de suite des activités en ligne** : ne pas copier les activités de présentiel de manière automatique.

Un atelier a deux types d'enjeux :

- **tangibles** (« content agenda »)
- **intangibles** (« social agenda »)

Faciliter en ligne demande de **renforcer** l'explicitation, l'écriture et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce « social agenda » (par exemple l'engagement des participants sur un projet).



**Le plus simple est le mieux** : parfois privilégier le travail individuel au travail en sous-groupe (plus fluide), privilégier les outils basiques et les détourner (le chat peut être efficace pour brainstormer, un tableau sur un fichier word partagé peut suffire à recueillir les contributions).

**L'attention est précieuse** : n'utiliser le temps en ligne que pour les conversations utiles, faire tout le reste hors ligne (lectures, témoignages, recherches, etc.).

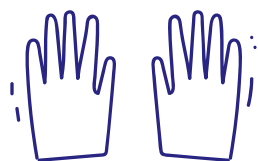
C'est le principe de la classe inversée : les gens ne se réunissent que pour interagir, tout le reste est conduit hors-ligne, seul ou en interactions légères

- **Spécifiez davantage** (aller un cran plus loin dans la définition de votre matériel de travail)
- **Découpez !** Une session était prévue sur 2 jours, faites-en 4 sessions d'une demi-journée
- **Redécouper les activités en sous-activités** (et écrire et tester des consignes pour chacune de ces micro-étapes).

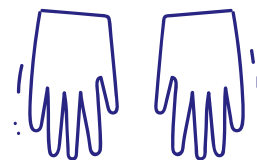
Exemple pour un petit groupe autour de l'exercice « rédigez vos idées de solutions sur des post-it » devient :  
1 – notez vos idées de solutions sur une feuille en silence (mettre de la musique) 3 min 20  
2 – exprimez-les à l'oral pendant qu'un co-facilitateur les note 8 min  
3 – segmentez-les en silence pendant 3 min

# Grammaire gestuelle

Pour vous aider dans le bon déroulé de l'atelier, dans un cadre où les micros sont souvent coupés et où il est compliqué de répartir la parole, **mettre en place une grammaire gestuelle entre les participants est une bonne façon pour faire circuler les informations et se rendre compte immédiatement des besoins de chacun et chacune.**



Les deux mains en l'air, comme un enfant qui regarde les voitures depuis la banquette arrière :  
**je suis d'accord**



Les deux mains en bas, comme un animal triste :  
**je ne suis pas d'accord**



Un doigt levé :  
**je souhaite prendre la parole**



Deux doigts levés : je souhaite prendre la parole après celui ou celle qui vient de lever le doigt



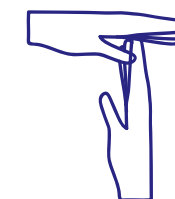
Trois doigts levés : **idem**



La main formant un C :  
**j'ai besoin de clarification**



Les 2 mains en P :  
**j'ai une proposition**



Les mains formant un T :  
**j'ai problème technique**

## Les outils pour vous aider

### Exemple simple d'agenda

Objectif	Intention	Activité	Consignes exactes	Productions	Qui fait quoi ?	Moyen techniques

# La check-list des indispensables

Les jours précédents	30 min avant	Introduction	Lancement de consignes	Travail en sous-groupe	Partage et Feedback	Relances	Conclusion	Suivi
<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Récupérer tout le matériel</b> (présentations des intervenants pour back up si leur connexion est défectueuse)</li><li>○ <b>Tester le set up technique</b> (idéalement avec des participants technophobes)</li><li>○ <b>Lancer un fil de discussion</b> (Tchap) avec tous les participants pour les engager en amont</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Ouvrir les présentations</b> pour ne pas avoir de mauvaise surprise</li><li>○ <b>Ouvrir la salle virtuelle aux participants</b> pour qu'ils testent leur configuration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Donner le cadre, donner le ton, remercier, donner du poids au moment</b></li><li>○ <b>Faire tester les outils</b></li><li>○ <b>Faire un brise glace rapide</b></li><li>○ <b>Si vous enregistrez, dites-le</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Faire reformuler</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Circuler entre les salles</b> (sur whereby par exemple)</li><li>○ <b>Désigner un rapporteur</b></li><li>○ <b>Distribuer les rôles</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Donner un timing serré</b> lors des mises en commun</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Ré-engager :</b> « comment allez vous ? » :<ul style="list-style-type: none"><li>- évaluations</li><li>- QCM</li><li>- Nuages de mots</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Donner les étapes suivantes</b></li><li>○ <b>Remercier</b></li><li>○ <b>Faire le bilan</b> de ce qui a fonctionné</li><li>○ <b>Proposer un retex rapide</b></li><li>○ <b>Proposer à ceux qui veulent de rester un peu pour discuter</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Livrables types :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- enregistrement de la session</li><li>- chat</li><li>- captures d'écrans</li><li>- canvas complétés en ligne (ex : mural)</li><li>- prise de note collaborative</li><li>- facilitation graphique dans l'idéal</li></ul></li></ul>

# La check-list pour aller plus loin

Les jours précédents	30 min avant	Introduction	Lancement de consignes	Travail en sous-groupe	Partage et Feedback	Relances	Conclusion	Suivi
<ul style="list-style-type: none"><li>○ En plusieurs réunions, <b>définir</b> :<ul style="list-style-type: none"><li>- les enjeux,</li><li>- parties-prenantes</li><li>- objectifs,</li><li>- livrables,</li><li>- formats,</li><li>- entrants,</li><li>- set-up,</li><li>- équipe</li><li>- impact</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Si possible, inviter les participants sur une plateforme et leur proposer quelques <b>actions</b> (questions, photos)</li><li>○ Préparer son <b>plan de back-up</b></li><li>○ Si possible <b>appeler chaque participants pour les engager</b></li><li>○ Créer des <b>post-it vierges sur la plateforme</b> pour minimiser le temps de mise en route</li><li>○ <b>Créer les sous-groupes</b> en avance</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Tester chaque outil avec une activité utile ou ludique</b> (sans qu'ils se rendent compte qu'ils sont en train d'apprendre)</li><li>○ « envoyer de l'amour »</li><li>○ Permettre aux participants de « <b>sentir</b> » le problème à résoudre (anecdote, statistique impressionnante etc.)</li><li>○ <b>faire émerger les règles</b> (ex : mute, pas de multitasking, vidéo off)</li><li>○ « montrer son ventre blanc » : être clair sur le fait que ce sont des <b>conditions plus difficiles</b>, qu'il y'aura des couacs et que vous avez besoin que tout le monde s'engage davantage pour que ça marche</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Faire une <b>démo</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Alterner les modalités de feedback</b> (gestuelle etc ;.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Étirements</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Demander à un participant de <b>faire la synthèse</b></li><li>○ Demander <b>ce que les participants peuvent faire</b> pour que le soufflé ne retombe pas</li><li>○ Proposer à 4 personnes de rester pour <b>débriefer</b> (lister les objectifs et voir s'ils sont atteints)</li></ul>	



## Les bénéfices

### Le distanciel

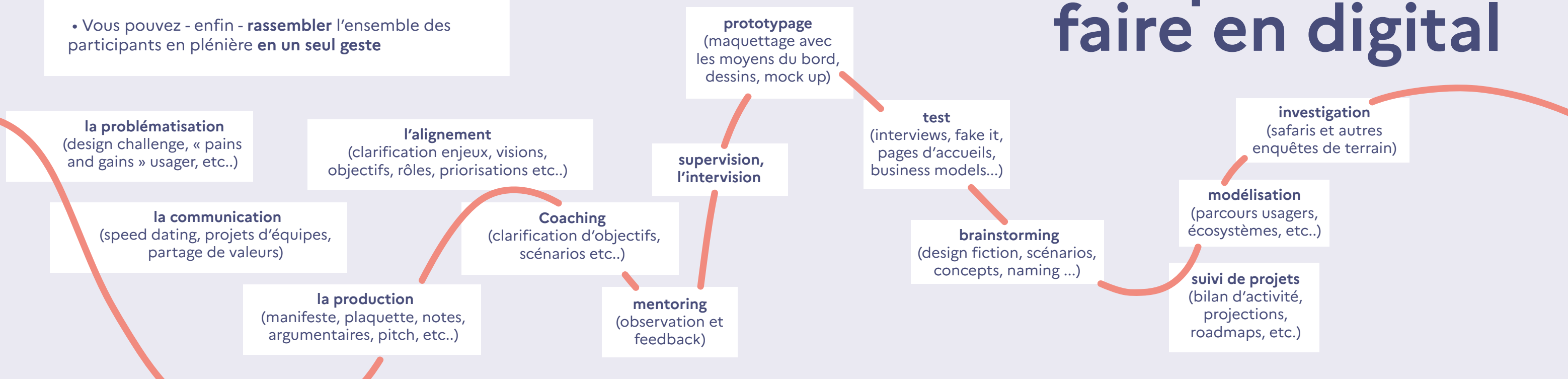
- C'est la possibilité de **réguler autrement**, de parler à la fois à tout le monde et à chacun à travers le chat
- C'est l'obligation de **travailler en équipe** et donc de **développer le goût et la culture de la facilitation autour de vous**
- C'est un cadeau pour les timides : s'exprimer en chat est facile et dans certains outils les contributions sont anonymes (votre avatar affiche un type d'animal par exemple)
- C'est une session qui permet le **temps long** : garder un mur blanc interactif entre deux sessions permet de continuer le travail et de proposer une séance d'idéation qui précède un atelier
- Permettre de **s'adapter aux rythmes de chacun** et **d'exploiter** au maximum **les temps d'incubation et de recherche**
- C'est la possibilité d'**éviter certains biais**, par exemple en faisant pré-écrire des réponses dans un chat et demander aux participants de n'appuyer sur « enter » qu'à votre signal (#groupthink)
- Vous pouvez - enfin - **rassembler** l'ensemble des participants en plénière **en un seul geste**

## Les casses têtes

- Gérer des **conversations conflictuelles** en grand groupe
- Faire du **team building**
- **Changer de format** en cours de route sans couture
- **Enregistrer tous les signaux faibles** pour ajuster au mieux le rythme, sa posture, les configurations de travail
- **Proposer des temps faibles** (le café, la pause où se poursuit une discussion passionnante)
- **Partager de l'information sans interaction** (on peut mais c'est inutile)
- **Prototyper avec des langages complexes** (espaces, model shop)
- **Tester avec des protocoles complexes** (vente, observations ethnographiques)



## Les activités d'atelier en présentiel que l'on peut aussi faire en digital



# Les activités courantes



## Outils familiers

## Outils spécifiques

### Brainstormer

Google doc : word avec un tableau dans lequel vous faites apparaître les questions séquence après séquence (ctrl c – ctrl v à partir d'un doc pré-écrit)

Stormz, Mural, Miro klaxoon

### Attribuer des tâches

Écrire une tâche dans le chat et demander aux participants de faire un geste et faire une capture d'écran

Klaxoon, sondages en ligne, Trello

### Prioriser

Préparer un tableau dans un doc partagé et demander à chacun de mettre une croix face à la ligne correspondante au projet prioritaire selon lui

Sur Mural : utiliser le canevas Radar / dans Miro, utiliser les gommettes

### Dessiner

Chacun dessine sur une feuille et montre son dessin à la caméra, (possibilité de se mettre en plénière et faire une capture d'écran pour le livrable ;))

Tableau blanc partagé, Mural, Miro, etc..

### Segmenter

Interrompre la session pour 15 minutes et demander à deux personnes de s'appeler pour faire une proposition de segmentation aux autres en retour de pause

Sur un tableau blanc interactif (ex : Mural) faire bouger les post-it en silence par tout le monde jusqu'à obtenir des segments, puis demander à deux participants de les labelliser / Créer des sous-salles avec 5 personnes et leur donner la consigne de se séparer en 2 clans : un pour et l'autre contre. Le 5ème membre note les arguments les plus forts

### Instruire avant de décider

Google doc : tableau à 2 colonnes : ce à quoi nous disons "OUI" en choisissant l'option A / ce à quoi nous disons "OUI" en choisissant l'option B  
Tableau SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats : Forces, faiblesses, Opportunités, faiblesses)

Débriefer en grand groupe et lister les arguments clé klaxoon

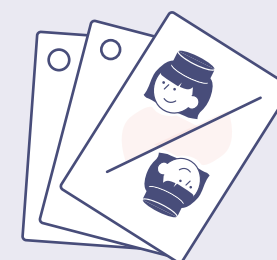
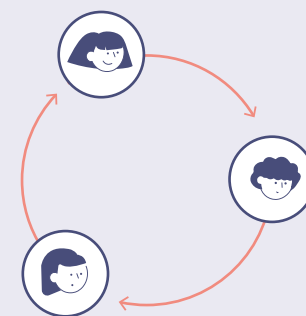
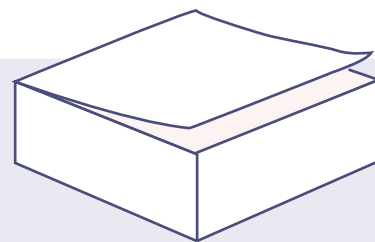
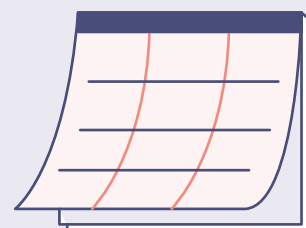
### Décider

Chat : pré-écrire son choix ainsi que la raison de son choix, appuyer tous ensemble sur enter lorsque le facilitateur donne le signal  
Tour de vote sur un tableau

### Explorer

Web safari : en sous-groupes (si le logiciel le permet) ou en donnant un numéro de call par sous-groupe (liste de participants avec les numéros de téléphone dans un mail) : formuler l'objet de la quête.  
Interrompre la séance pour que chacun aille faire des recherches  
Envoi des trouvailles par mail à un référent  
Retour en sous-groupe pour partager les trouvailles  
Préparation de la synthèse

Écrans partagés  
Pinterest  
Pearltree  
Mural





# Les brises glace



D'une manière générale, pour qu'un brise glace en ligne soit le plus réussi :

- **Faire très court**
- Essayer d'imaginer ou de choisir un brise glace qui soit **cohérent avec l'activité, l'intention ou la thématique.**

Exemples d'intentions différentes :

- créer des liens entre participants
- mettre en confiance
- faire tomber les masques (sans mauvais jeu de mots)
- se mettre en confiance
- relever le niveau d'énergie
- déconditionner
- accepter l'imperfection


## Exemples


- Restez silencieux pendant 1 min et prenez le temps d'observer les visages des gens présents
- Quelle compétence inattendue avez-vous qui pourrait s'avérer utile au groupe présent avec nous ce matin ?
- Phrases à démarreur : « ce matin ce qui pourrait se passer ici et me donner vraiment du cœur à l'ouvrage ce serait que... »
- Qu'est-ce qui vous permettrait d'être pleinement présent(e) pendant l'atelier ?
- Choisissez un mot pour décrire le lieu où vous êtes
- Qu'est-ce qui vous donne de la fierté en ce moment ?
- Qu'est-ce qui vous a vraiment fait rire la semaine dernière ?
- Qu'est-ce que vous préféreriez être en train de faire là maintenant ?
- Quelles règles du jeu pourrions nous fixer pour que moment soit utile ? (maximum 6)
- Sur une échelle de 1 à 10, 10 représentant l'atteinte de l'objectif, à combien sommes nous ?
- Sur une échelle de 1 à 10, 10 représentant un niveau maximal d'énergie, à combien sommes nous ?
- Allez chercher l'objet le plus bizarre que vous ayez chez vous
- Invitez votre enfant à dire bonjour
- En groupe de 3, cherchez ce que vous avez en commun
- Montrer un arbre à personnage : dans quelle disposition êtes vous ?
- Prenez une photo de vous de votre environnement de travail
- Où êtes-vous, que voyez-vous par votre fenêtre ?
- Levez-vous, l'un de vous fait un geste que les autres reproduisent, puis citez quelqu'un d'autre, qui fait un geste que les autres reproduisent
- passez vous un objet de case en case (très difficile car la vue mosaïque n'est la même pour personne)
- faites les métronome (tout le monde debout, penche à droite puis à gauche, lentement, jusqu'à se synchroniser)
- faites une hola


etc...


## L'équipe et les rôles

### Formule de base


 **Facilitatrice / facilitateur** – en charge de conduire le travail et les interactions (un atelier est un mix entre un travail de fond et un acte social)


 **Steward technique** – prendre en charge la mise en œuvre technique de la session, aider les participants à contribuer


 **Scribe** – prendre en note, prendre la main si la connexion du facilitateur tombe

 **Time keeper** – lancer le chrono de chaque séquence et indiquer le temps restant auprès des participants

### Formule augmentée

 **Yoda** – signale les « non-dits », les éléphants dans la pièce, les règles non observées

 **Elmo** – incite à avancer (« enough let's move on »)

 **Merlin** – contribue par sa connaissance profonde d'un sujet, inspire, élève le débat

### Formule luxe



La **facilitation graphique** en direct



La création de **templates** (canevas) **sur mesure**



Le choix de **musique** pour accompagner les séquences de travail

# Les clés comportementales

Les principaux défis que vous allez rencontrer en tant que conceptrice ou concepteur et facilitateur d'un atelier en ligne sont la **participation et l'attention**. Parmi les rôles types du facilitateur (monsieur / madame loyal, chef de projet, éditeur-trice de contenu, coach sportif, concierge de grand hôtel, arbitre, connecteur, role model etc...), **nous sommes amenés à renforcer ceux de :**

## Coach sportif

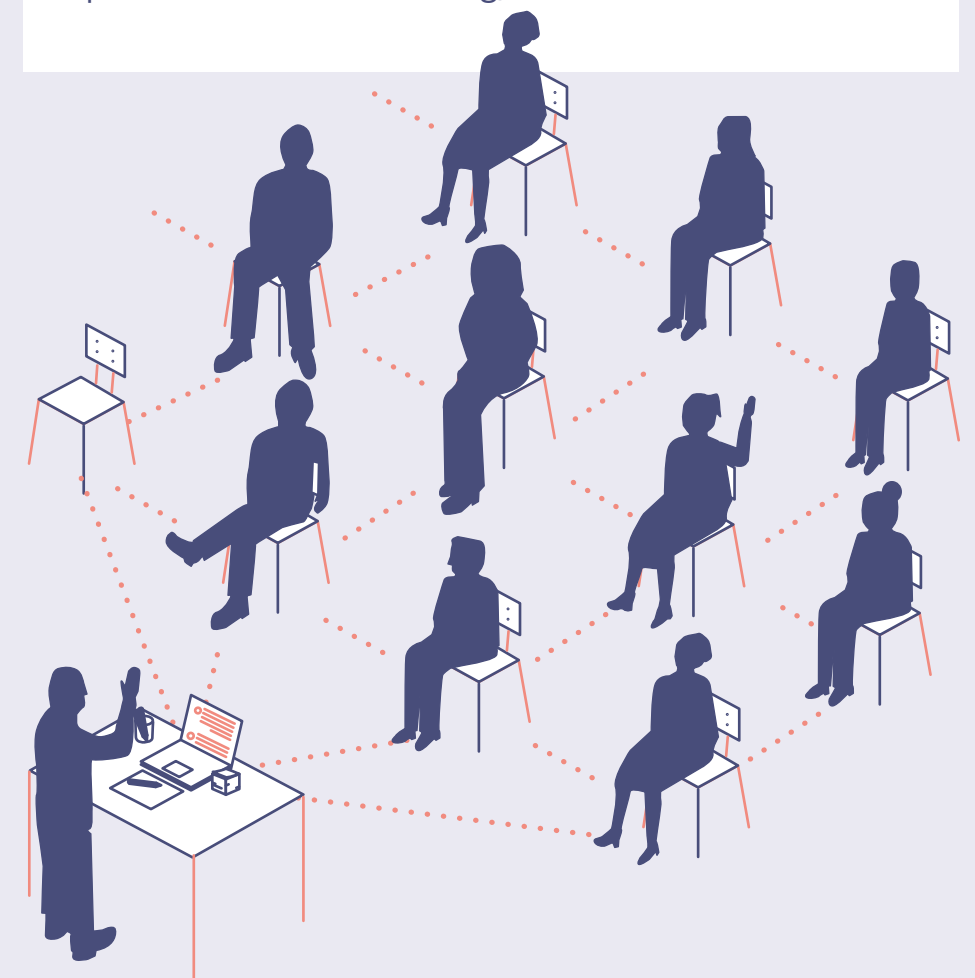
- **Push** : imprimer la cadence, concevoir des activités qui permettent aux gens de s'appropriier les outils sans s'en rendre compte, faire du fractionné (des séquences tranquilles puis des séquences plus intensives)
- **Lâcher prise, suivre leur rythme** : tenir la cadence ne veut pas dire être brutal, en ligne tout peut prendre plus de temps. Exemple : si vous proposez des réponses alors que les participants sont sur le point de rédiger sur le chat, elles et ils se diront que vous n'êtes pas vraiment curieux, adaptez-vous aux capacités du groupe (certains proposent même de calibrer les groupes à travers une première activité pour sentir quel est son « temps de réponse »)
- proposer aux participants de se lever et de faire des **étirements** régulièrement

## Monsieur ou Madame Loyal

- **Inclusion** : envoyer des invitations très complètes (quelqu'un doit être capable d'en reformuler l'objectif avec ses mots et avec simplicité, toutes les informations de connexion doivent y être), avoir de la rigueur dans l'inclusion, faire un tour de piste technique, faire un brise glace, engager les participants avant la session (voire les appeler chacun), encourager la participation, écrire en direct aux participants les plus discrets, appeler les arrivants par leur prénom. Poser les règles, notamment les plus strictes : ne pas ouvrir la session à un participant qui ne peut pas être présent au démarrage ou jusqu'au bout.
- **Clarté** : aller chercher un maximum de feedback, ne pas se satisfaire de donner la consigne : vérifier ce qui a été compris et faire la démonstration de ce qui est attendu, faire régulièrement des reformulations de synthèse pour donner une cadence au groupe et leur montrer que cela avance (ce rôle peut être distribué).
- **Attention et générosité** : chercher l'alternance de modalités pour maintenir en éveil, se dire que si les gens perdent leur attention c'est que votre design ou votre facilitation n'est pas assez engageante, proposer des modalités de réponses variées (chat, audio, dessins, gestes), utilisez la gestuelle dès que possible, célébrez dès que possible, aller chercher les questions des participants, être encore plus créatif dans le choix des modalités pour créer des surprises tout au long du parcours, même pour 1 min. Plus vous donnez (templates sur mesure, surprises, expérimentations) plus les participants contribuent.

## Rôle modèle

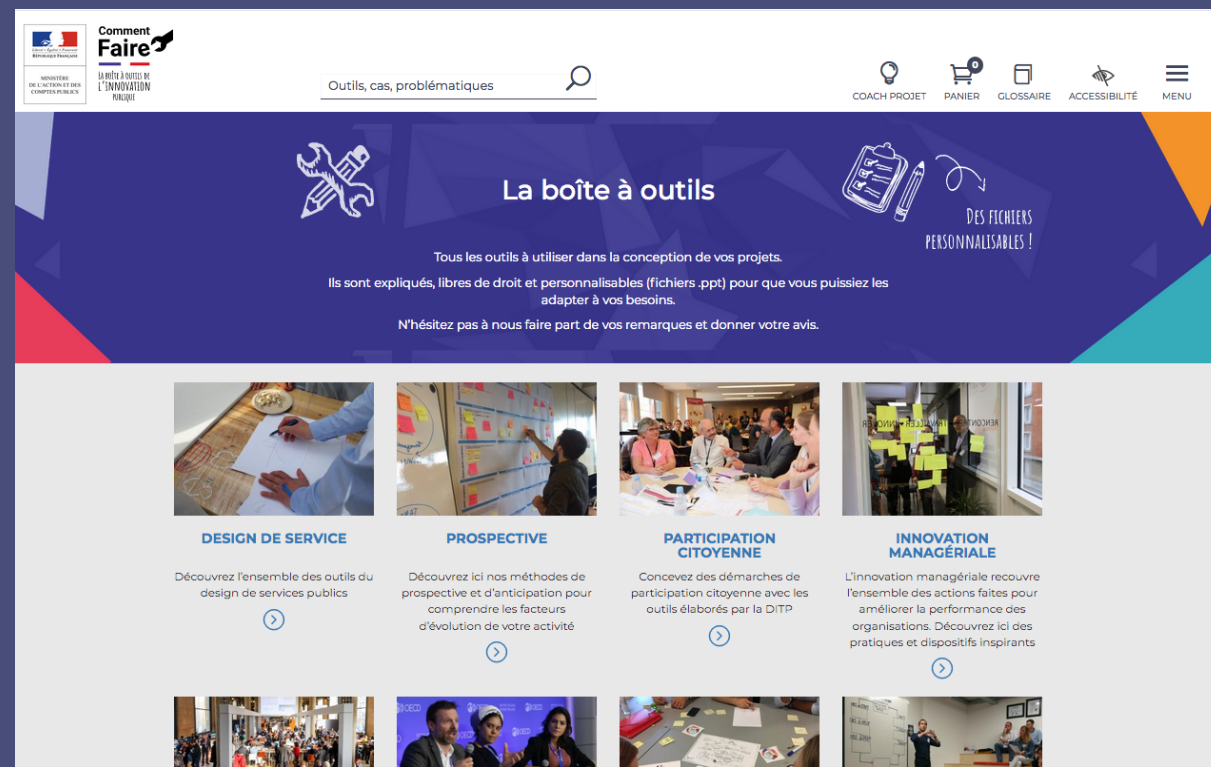
- chercher des relais et responsabiliser les participants, distribuer chaque tâche possible : qui peut faciliter telle séquence, qui peut aider à déboguer tel problème, qui peut prendre tel ou tel rôle (par exemple time keeper, prise de note), quelles règles souhaitons-nous appliquer, de quoi avons-nous besoin pour être pleinement engagés dans ce travail à distance, qu'est-ce que vous êtes prêts à donner pour que cela fonctionne, encourager la prise de note collaborative ;
- être synthétique pour favoriser la synthèse : chez les participants, demander ouvertement qui est le plus synthétique et lui proposer de prendre le premier tour de débriefing, etc..



# Maintenant, à vous de jouer !

Vous disposez à présent d'une batterie d'outils pour faciliter ou animer. Au bout de quelques ateliers, vous vous sentirez comme chez vous !

N'hésitez pas à jeter un oeil à Comment Faire pour découvrir encore plus de conseils sur l'animation et la facilitation et découvrir des outils qui vous permettront de proposer des ateliers innovants.



The screenshot shows the 'Comment Faire' website interface. At the top left, there is a logo for 'Comment Faire' and the text 'LA BOÎTE À OUTILS DE L'INNOVATION PUBLIQUE'. Below the logo is a search bar containing 'Outils, cas, problématiques'. To the right of the search bar are navigation icons for 'COACH PROJET', 'PANIER', 'GLOSSAIRE', 'ACCESSIBILITÉ', and 'MENU'. The main content area has a dark blue background with the title 'La boîte à outils' and a sub-header 'DES FICHIERS PERSONNALISABLES !'. Below this, there is a paragraph: 'Tous les outils à utiliser dans la conception de vos projets. Ils sont expliqués, libres de droit et personnalisables (fichiers .ppt) pour que vous puissiez les adapter à vos besoins. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et donner votre avis.' Below the text are four featured tool cards, each with a title, a small image, and a brief description: 1. 'DESIGN DE SERVICE' with an image of hands writing on a document. 2. 'PROSPECTIVE' with an image of a person pointing at a whiteboard. 3. 'PARTICIPATION CITOYENNE' with an image of a group of people in a meeting. 4. 'INNOVATION MANAGÉRIALE' with an image of a person standing next to a whiteboard. Each card has a circular arrow icon at the bottom.



## MOIS DE L'INNOVATION PUBLIQUE

La boîte à outils de la facilitation en ligne est un guide conçu par l'équipe innovation de la Direction interministérielle de la Transformation Publique pour le mois de l'innovation publique.

Pour plus d'information sur la facilitation en ligne, contactez-nous à cette adresse :

[lelieu@modernisation.gouv.fr](mailto:lelieu@modernisation.gouv.fr)

Si vous souhaitez vous rendre au Lieu de la Transformation Publique, voici notre adresse :

**77 avenue de Ségur,  
75007 Paris**