

# FRÉQUENCE 04



THÉMA  
Collectivons-nous !

Un escape game, sérieux ?

Le choix des mots,  
le choc des pictos

Bureau de dépôt Bruxelles X - Numéro d'agrégation P-501128

---

**Coordination**

Justine Fourneaux

**Graphisme et mise en page**

Média Animation

**Éditeur responsable**

Élise Dermience - RÉSONANCE ASBL

25 rue des Drapiers

1050 Ixelles



\_06

## ÉDITO

### Rebondir et avancer ensemble !

Créativité, adaptations, réactivité... en cette période inédite, les OJ en ont fait preuve. Continuons, avec un peu d'inspiration dans ce

**FRÉQUENCE 4 !**

Élise Dermience

\_08

### Un escape game, sérieux ?

Le serious escape game comme outil en formation : on vous dit tout... ou presque !

Anne-Sophie Hittélet

\_16

### Le choix des mots, le choc des pictos.

La pensée visuelle, qu'elle attire ou effraie, ne laisse personne indifférent. La tester, c'est l'adopter, on parie ?

Catherine Mayon  
& Coline Gourdin

\_22

## THÉMA

### Collectivons-nous !

Envie d'expérimenter un mode de fonctionnement collectif respectueux de l'individu ? L'intelligence collective devrait certainement vous séduire...

Céline Ghys

\_42

### Jeunes, OJ et SAJ.

Comment accueillir au mieux les jeunes liés au SAJ dans nos OJ ? Nos conseils et propositions.

Amélie de Moreau

\_50

### « Numérise » ta formation !

Utilisés à bon escient, les outils numériques viennent enrichir la formation. Pourquoi et comment ?

Kaïs Mediari

# ÉDITO

## Rebondir et avancer ensemble !



En écrivant cet éditto à la sortie du confinement que nous venons tous de vivre, j'ai particulièrement envie de mettre à l'honneur la créativité dont chacun a fait preuve pour surmonter, égayer, positiver, embellir cette période inédite. Dans notre secteur, qu'il s'agisse des initiatives des animateurs et permanents pour proposer des animations à distance, des temps conviviaux virtuels imaginés pour garder le contact avec les volontaires, des concertations entre acteurs de terrain en vidéoconférences, des formations à distance,... les adaptations n'ont pas manqué.

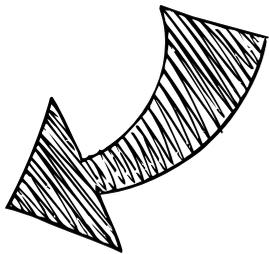
Cette créativité, ce dynamisme, cette capacité d'adaptation sont sans conteste notre force ! Surfons donc sur cet élan pour continuer à évoluer dans nos pratiques et réflexions et rester connectés aux ré-

alités d'un monde moderne en perpétuel changement. Aussi, on vous propose de parcourir, lire, approfondir ce numéro 4 de **FRÉQUENCE**, en phase, nous le souhaitons, avec cette envie de faire toujours « mieux ».

Ne tardez plus à découvrir quelques conseils argumentés quant à l'accueil d'enfants du SAJ en OJ, l'utilisation des médias numériques, la plus-value des escape games ou encore l'intérêt pédagogique de la pensée visuelle en formation. Et sautez les yeux fermés, ou presque, dans l'intelligence collective, ce mode de fonctionnement collectif qui respecte et valorise l'individu !

Élise **DERMIENCE** ■  
Secrétaire générale de **RÉSONANCE**

# Un escape game, sérieux ?



Le serious escape game pourrait donc constituer un puissant outil pour les formateurs.

*« Enfermé dans une pièce, piégé dans un jeu, en mission extérieure... Tu n'as qu'une solution pour t'en sortir ... Résous avec ton équipe toutes les énigmes avant la fin du chrono ! Prêt pour l'aventure ? »*

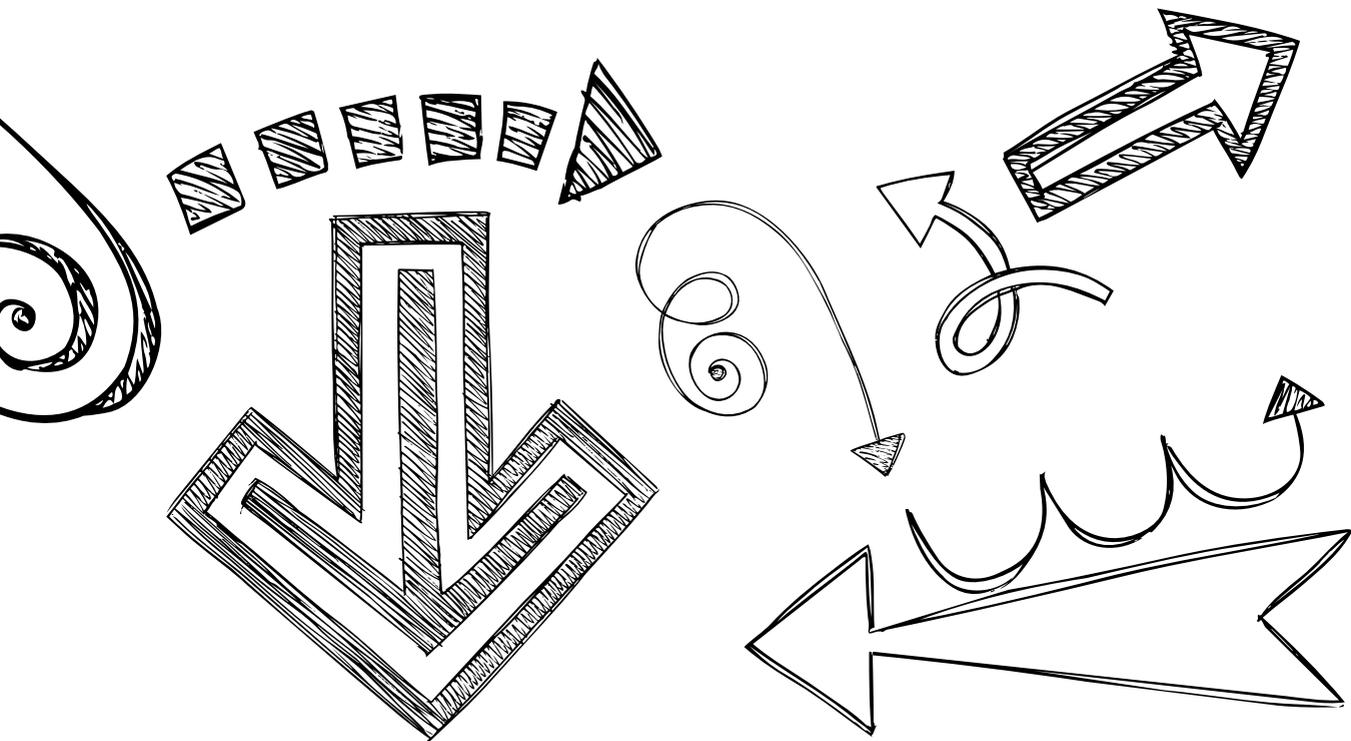
Escape game, escape room, live escape game, serious escape game, jeu d'évasion réel... autant de termes que l'on entend dans les médias, sur les réseaux sociaux, au détour d'une conversation, mais de quoi parle-t-on concrètement ? Quelles en sont les spécificités ? Quels sont les grands principes qui gouvernent ce type de jeu ? Comment utiliser cet outil pédagogique dans un contexte de formation ?

## Qu'entend-on par escape game ?

Historiquement créé sur base des jeux vidéo, l'escape game (traduit en français par jeu d'évasion) est né au Japon dans les années 2000. Depuis quelques années, il connaît un réel essor et engouement un peu partout dans le monde. En Belgique, on ne compte pas

moins d'une cinquantaine d'espaces dédiés à ce jeu. L'escape game se décline à l'heure actuelle de différentes manières : littérature pour enfants et adultes, jeux de société, jeu organisé dans un lieu insolite ou spectaculaire, dans des salles, sous format itinérant ou encore en plein air. L'imagination des concepteurs ne manque pas ! Qu'il soit touristique, culturel, scientifique ou tout simplement ludique, l'escape game est aujourd'hui largement utilisé dans le monde professionnel... en team building ou lors de séances de recrutement en entreprise, par exemple.

**Mais de quoi s'agit-il exactement ?** Fenaert, Nadam et Petit (2019) définissent l'escape game comme un jeu qui propose à une équipe de joueurs d'être enfermée dans une pièce, avec décor, ambiance et scénario à l'appui. Sous la supervision d'un maître



de jeu, l'objectif premier du jeu est de s'échapper de cette pièce, de découvrir un trésor ou de dénouer une situation problème, dans les temps impartis, en résolvant une série d'énigmes.

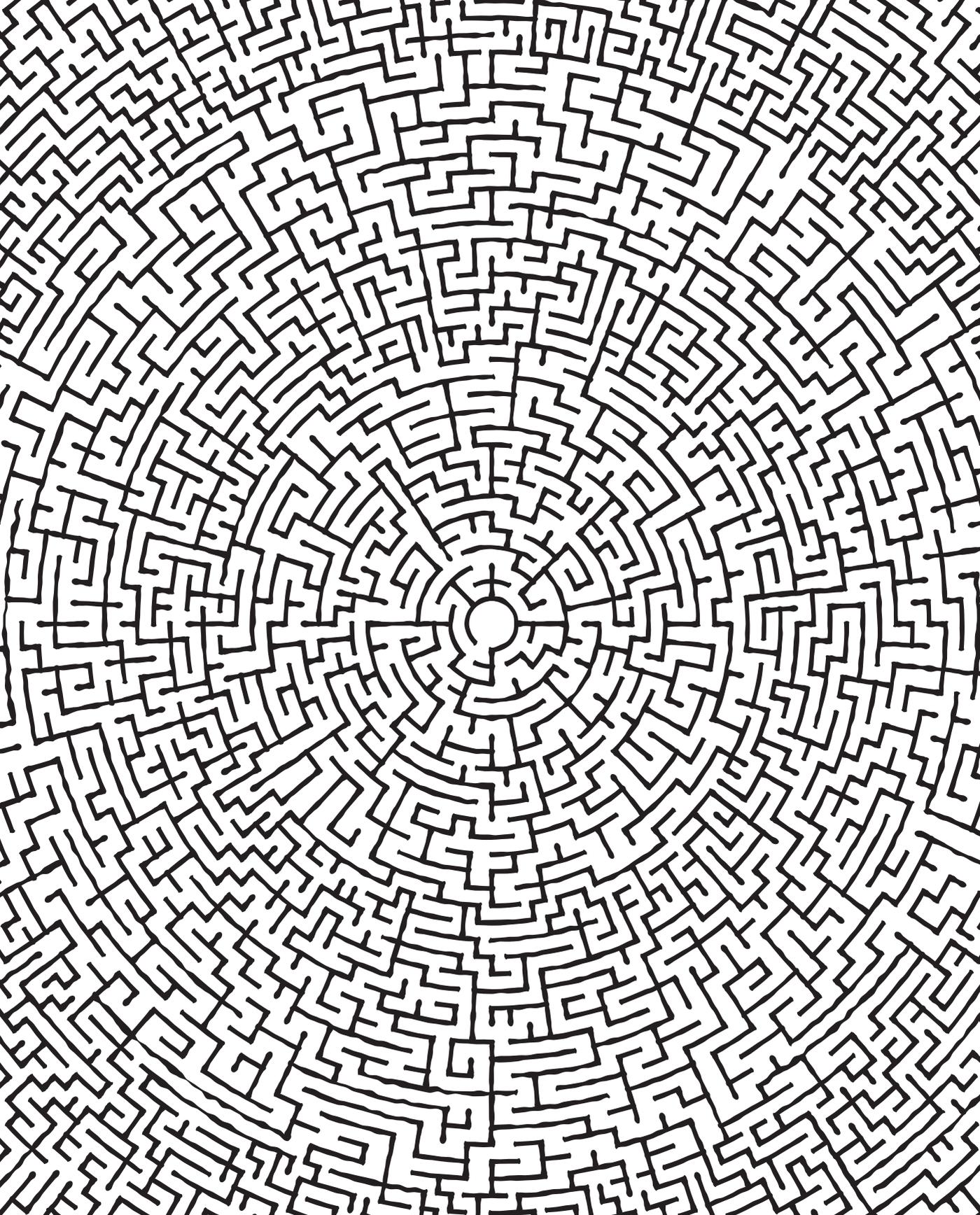
### Une histoire scénarisée...

Annoncé par une intrigue, le **scénario** de l'escape game est le **fil conducteur** de ce type de jeu : il comprend une histoire, un cheminement et une récompense finale. Les joueurs se trouvent **immergés** dans une histoire scénarisée leur permettant de ressentir et vivre pleinement l'aspect ludique de l'expérience. Le pitch (accroche) est primordial pour que chacun ait le sentiment d'être un personnage indispensable à la résolution du jeu. Chaque jeu d'évasion porte sur une thématique particulière qui transparait dans les décors, l'ambiance et les énigmes assurant une immersion totale des joueurs dans un **univers spécifique**. Dans certains escape games, un rôle est attribué aux joueurs. Il facilite la prise de recul, notamment par rapport à l'échec, qui est alors associé

à l'avatar. On parle donc de **dépersonnification de l'erreur**.

### Un timing parfait...

Le jeu se déroule, la plupart du temps, dans un **espace fermé** (réel ou virtuel) et dans un **temps limité et chronométré**. Ce temps défini est déterminant. Bien souvent dans les jeux, les joueurs sont face à un/des adversaire(s), d'autres joueurs dans les jeux compétitifs ou le jeu lui-même dans les jeux coopératifs et les jeux d'évasion. En effet, même si un adversaire responsable de l'enfermement est souvent identifié, l'adversaire réel ici est le temps imparti ! Il est l'élément qui enclenche l'immersion particulièrement puissante dans le jeu. Cette implication personnelle minutée va permettre de fédérer les participants autour d'un projet et d'un but commun. Vous l'aurez compris, le juste timing du jeu participe à une **expérience immersive réussie**.



## Une équipe soudée...

La **collaboration entre les joueurs** est essentielle. Elle est l'occasion d'apprendre à réfléchir ensemble et à mettre en commun les différentes compétences des membres du groupe au service d'un objectif collectif. Chacun est pourvu d'une « spécialité de réflexion et/ou d'action ». Allier ces intelligences personnelles, c'est reconnaître les talents individuels et les mettre en avant pour sublimer l'ensemble et développer une force commune. Les énigmes font donc idéalement appel à un maximum de compétences/ connaissances différentes pour favoriser l'implication de chacun et la nécessité de collaboration/ **communication**. Cette dernière devra d'ailleurs être la plus claire et la plus fluide possible pour faciliter la répartition des tâches selon les talents mais aussi la mise en commun des idées et la réflexion collective.

## En contexte de formation

Dans le domaine de l'éducation, l'escape game prend tout à coup une tournure plus pédagogique. On parle alors de **serious escape game (jeu d'évasion pédagogique)**, mis à l'honneur dans les pédagogies actives de l'enseignement du primaire au supérieur. Fenaert et al. (2019) ajoutent une nuance supplémentaire à la définition de l'escape game pour en définir le côté « sérieux ». En reprenant les codes classiques de l'escape game, il s'agit d'immerger le participant dans une situation de jeu grâce à l'action et par la **découverte de contenus disciplinaires ou transversaux** ou par un **réinvestissement des acquis**. Tout dépend des objectifs pédagogiques fixés en amont par le pédagogue-concepteur. Selon une étude réalisée par Olombel et Vianez (2019), le serious escape game ne présente pas d'avantage notable en termes d'apprentissage de contenus proprement dit, mais est bien plus utile en tant que dispositif pédagogique d'évaluation ou de consolidation des contenus préalablement appris.

Dans cette optique, l'escape game, et plus encore sa déclinaison en serious escape game, a toute sa place

dans le secteur jeunesse, notamment en formation ! Initialement, le jeu occupe d'ailleurs une place primordiale dans le quotidien des OJ, particulièrement celui des animés et animateurs. Il présente aussi une plus-value indéniable en contexte de formation. Dans l'Ancre sur la ludopédagogie<sup>1</sup>, RÉSONANCE s'est notamment penchée sur l'apport du jeu en animation et formation : analyse historique, impact social, conséquences sur le développement du cerveau et sur les apprentissages. La ludification des contenus de formation est un outil pédagogique qui varie des techniques de facilitation bien souvent répandues dans le secteur.

La mise en place d'un serious escape game dans le cadre d'une formation nécessite une **dualité équilibrée entre le critère de ludification et les objectifs pédagogiques**. Au premier abord, l'aspect ludique paraît primer. On y retrouve aisément les grandes caractéristiques qui définissent le jeu : notion de plaisir, de magie, de challenge, de motivation, de récompense, de règles du jeu, de droit à l'erreur... Mais plus subtilement, les objectifs pédagogiques (connaissance, mémorisation, analyse, compétence, résolution d'une situation-problème, réflexion,...) apparaissent et doivent prendre une place équivalente à la ludicité. Un jeu trop ciblé sur les apprentissages ôterait l'amusement et le plaisir des participants qui perdraient alors leur motivation à s'engager activement dans celui-ci. À l'inverse, tout miser sur le côté ludique ne permet pas d'intégrer et réaliser les objectifs pédagogiques/formatifs visés.

## Objectif(s) formation !

L'**objectif** du serious escape game peut être **lié à une discipline**, visant une découverte de contenus, une réappropriation ou une consolidation de notions déjà acquises. Mais il peut aussi être un **support pour introduire des formations** en management, par exemple (gestion d'équipe, impulser le changement, optimiser des compétences, les types de leadership...).

À titre d'**exemple**, « Sauvetage 13 »<sup>2</sup> est un escape game français qui permet à une équipe professionnelle d'améliorer son management « en partant dans l'espace ». Pour ce faire, les participants expérimentent **3 phases** de jeu :

- **Vécu de l'expérience** : immergés dans la réalité virtuelle d'une navette spatiale, les joueurs travaillent la prise de décision, la réflexion individuelle et collective et la recherche de solution.
- **Retour sur le vécu** : grâce à un feedback immédiat de l'expérience, le formateur apporte des notions relatives au management d'équipe et aux différents types de leadership observés.
- **Mise en action** : un plan de transformation et de développement des forces est établi et testé en ateliers collaboratifs. Les membres de l'équipe repartent avec des pistes concrètes actionnables dans leur milieu professionnel.

En plus de **compétences spécifiques**, le jeu d'évasion permet de travailler et développer une multitude de **capacités transversales** avec les joueurs. En formation, il permet aux participants de/d' :

- développer leur esprit d'équipe ;
- expérimenter la cohésion du groupe ;
- émettre des raisonnements ;
- débattre ou s'accorder sur des décisions à prendre ;
- être motivés ;
- s'impliquer physiquement et moralement ;
- vivre une aventure par des actions ;
- développer l'intelligence collective.

Il est important, si l'on introduit un escape game en formation, que l'**objectif ciblé** par le formateur soit clairement établi **en amont** et pleinement **intégré au jeu**, qui devra être construit et pensé en fonction. Notons qu'il sera judicieux de le taire aux participants pour leur permettre de se l'approprier inconsciemment. Il pourra être débattu ou alimenté lors de la phase de débriefing du jeu (expliquée plus loin dans l'article).

## Plus pratiquement...

Concrètement, dans la mise en place du jeu, une pédagogie différenciée selon les groupes, l'âge des joueurs ou le contexte professionnel peut être réfléchié préalablement en proposant différentes énigmes dans un ordre défini ou non. Les énigmes peuvent se présenter sous diverses formes, ayant recours à des supports numériques ou non selon les moyens et besoins. Fenaert et al. (2019) parlent d'**énigme** comme de **toute activité nécessitant de la réflexion pour trouver une solution à une question**. Sa typologie peut varier : jeu de logique, observation, superposition, manipulation, codage. Au formateur de faire son/ses choix !

Dans le déroulé même du jeu, le formateur-concepteur peut opter pour différents « **parcours d'énigmes** » selon le niveau des participants, l'objectif cible et/ou la complexité souhaitée. Olombel et Vianez (2019) en épinglent trois distincts :

- le **parcours linéaire** propose des énigmes les unes après les autres et les participants suivent tous le même parcours.
- le **parcours multilinéaire** se caractérise par des énigmes conçues les unes dans les autres. L'ensemble des solutions mises en commun par les participants permettra de parvenir à la résolution de l'énigme finale et de la mission. Il s'agit du parcours le plus complexe à mettre en place et à comprendre.
- le **parcours ouvert ou libre** : les différentes équipes effectuent un parcours d'énigmes complètement différent et indépendant avec pour seule énigme commune, la dernière, qui nécessite une résolution collaborative. Ce parcours permet d'adapter le niveau de difficulté des énigmes en fonction des équipes. C'est dans ce cas, que la richesse de l'intelligence collective prendra tout son sens !

## Et le rôle du formateur ?

Le formateur, dans un jeu d'évasion, endosse le rôle de « **maître du jeu** », d'organisateur et de garant de la sécurité. Avant tout, il doit annoncer les règles du jeu, définir clairement l'espace de jeu, distribuer les rôles éventuels et énoncer le pitch de départ. Poser le décorum est primordial ! Seul à connaître les réponses aux énigmes, la localisation des indices et les astuces pour avancer dans le jeu, il reste ensuite présent tout au long du jeu, d'une manière ou d'une autre, pour aider les participants en cas de difficultés, leur permettre de prendre du recul et/ou les amener à se questionner. La phase la plus importante du jeu d'évasion pédagogique est celle du **débriefing**. Elle se rythme en **trois temps chronologiques** animés par le formateur, aussi essentiels les uns que les autres :



**La récolte des émotions<sup>3</sup>** : recueillir à chaud les ressentis et émotions des participants après avoir vécu le jeu. La parole est laissée à chaque participant souhaitant s'exprimer.



**La transmission des contenus** : revenir de manière collective sur les différentes étapes chronologiques du jeu. Cette phase permet d'allier le ludique au « sérieux » du jeu. Le formateur s'assure de la bonne compréhension de chacun des objectifs ciblés.



**La phase de conclusion** : synthétiser, schématiser les réflexions, observations... et apporter des notions plus théoriques. Il s'agit aussi de donner du sens aux compétences sollicitées pour pouvoir les transposer dans d'autres situations professionnelles.

La gestion d'un débriefing relatif à ce qui a été vécu requiert, de la part du formateur, des compétences en ressources humaines afin de préserver la sécurité affective des participants, ainsi qu'en communication

pour favoriser la réflexion du groupe. Le bilan final permet une **distanciation critique** par rapport au jeu et facilite la remise en question. C'est un temps pour prendre du recul, comprendre, s'auto-évaluer et partager à propos de l'expérience ludique. Le rôle du formateur est primordial pour faire émerger ce que les joueurs ont vécu et appris par le jeu afin de concrétiser et d'institutionnaliser les connaissances et compétences travaillées ou mises en œuvre.

## Joue et je te dirai qui tu es...

Platon disait « *On peut en savoir plus sur quelqu'un en une heure de jeu qu'en une année de conversation* ». Effectivement, il est assez amusant et intéressant, en tant que formateur/maître du jeu, d'observer les comportements de chacun lors d'un jeu et dans ce cas, d'un jeu d'évasion... Ils pourraient en dire long sur la personne en situation de stress, de rapidité d'exécution des tâches, de réflexion, de prise de décision, d'aide collaborative, de partage d'informations... Est-on plutôt face à une personne meneuse, suiveuse, effacée, discrète, sociable, qui sait amener ses idées à bon escient ? **Les personnalités des joueurs se révèlent souvent inconsciemment à travers le jeu.** Les participants, surtout en situation de temps compté, sont davantage centrés sur leur implication dans le jeu plutôt que sur le contrôle de leur personnalité.

Audemar et Patroix (2018) distinguent **quatre profils** de joueur, définis en fonction de leurs actions et des interactions qu'ils ont entre eux et avec l'environnement du jeu :



**Le joker** : polyvalent, il rassure les membres de son équipe, détend avec humour l'atmosphère, participe à la cohésion de groupe ;



**L'archéologue** : observateur, il analyse les lieux, les espaces à fouiller, les indices qui permettent à son équipe de résoudre les énigmes ;



**Le détective** : maître des énigmes, il se saisit des observations de l'archéologue et prend le temps de résoudre les énigmes les unes après les autres dans un esprit analytique ;



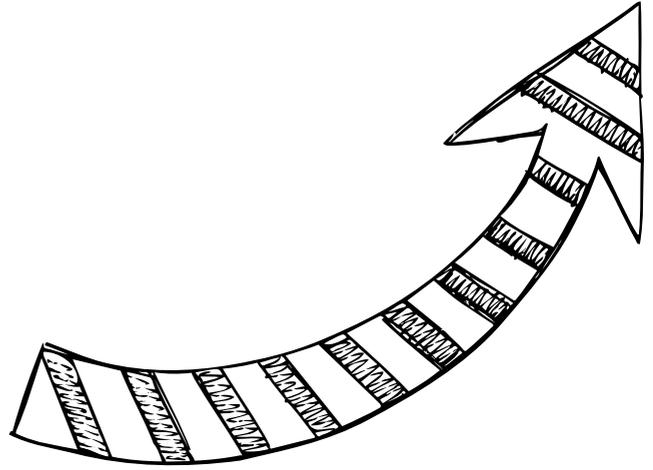
**Le capitaine** : garant de son équipe, il veille au timing, garde une vision globale des événements et prend la direction des opérations.

Il ressort que le serious escape game offre de multiples intérêts sur les plans pédagogique et éducatif. Son utilisation en formation est pertinente, notamment pour consolider les contenus et/ou évaluer les

apprentissages. Il permet également de développer de nombreuses compétences de façon ludique, pour autant que le formateur puisse maintenir un juste équilibre entre plaisir et apprentissage. **En contexte de formation d'animateurs dans le secteur des OJ, un BACV par exemple, où la notion de plaisir dans l'animation est importante, le serious escape game pourrait donc constituer un puissant outil pour les formateurs. Sans compter qu'il s'inscrit de fait dans les valeurs défendues par notre secteur telles que l'apprentissage par essai-erreur, la solidarité ou la co-construction. Et sans oublier ce qu'il offre sans doute de plus précieux, le lien qu'il partage avec l'intelligence collective si en vogue en ce moment : la capacité à transcender les individualités au profit du collectif. Un cadeau pour les jeunes et notre société...**

Anne-Sophie HITTELET ■

- Pour aller plus loin... consultez l'Ancre cahier thématique n°4 : La ludopédagogie. Jeux et Enjeux.
- Aide pour débiter ce type de jeux... le site <https://scape.enepe.fr/> est truffé de trucs et astuces pour les débutants.
- Pour s'initier aux escape games virtuels... rendez-vous sur [www.genial.ly/fr](http://www.genial.ly/fr)
- Besoin d'inspiration... consultez le site de la ludification pédagogique : [www.cquesne-escapegame.com](http://www.cquesne-escapegame.com)



---

### Notes

1. Cfr Résonance. (2020). La ludopédagogie. Jeux et Enjeux, *Ancrage* (4).
2. [http://www.xiwenstudio.com/pdf/190207\\_fiche\\_S13\\_fr\\_OK.pdf](http://www.xiwenstudio.com/pdf/190207_fiche_S13_fr_OK.pdf)
3. Cfr Résonance. (2019). L'intelligence émotionnelle en contexte de formation, *Ancrage* (3).

---

### Sources

- Audemar, A. & Patroix, I. (2018). *Avec qui joue-t-on ? L'émergence des profils professionnels en escape room*. Extrait de : <https://theconversation.com/avec-qui-joue-t-on-le-jeu-lemergence-des-profils-professionnels-en-escape-room-89416>
- Fenaert, M., Nadam, P., Petit, A. (2019). *S'capade pédagogique avec les jeux d'évasion. Apprendre grâce aux escape games*. S'cape Collectif. Éditions ellipses.
- Olombel, G. & Vianez, P. (2019). *Le jeu est-il un dispositif pédagogique efficace ? Un exemple d'Escape Game en classe de seconde*. Éducation. Extrait de : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02179340/document>
- Résonance. (2020). La ludopédagogie. Jeux et Enjeux, *Ancrage* (4).

# Le choix des mots, le choc des pictos

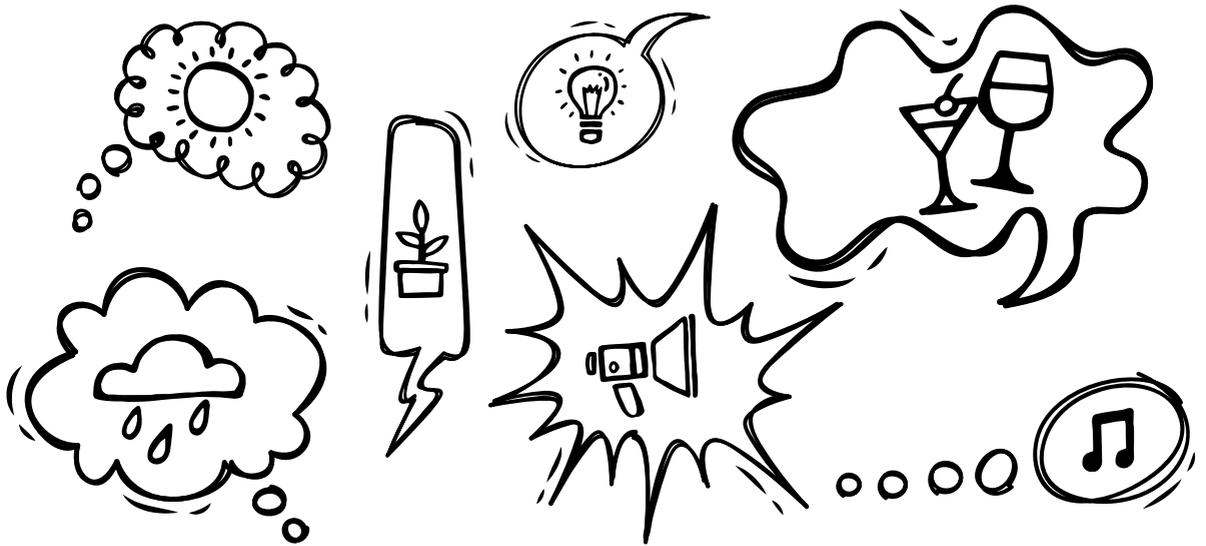
La pensée visuelle est pieuvre. Voilà. L'image est créée, et c'est sans doute par là qu'il fallait commencer. Corps invertébré aux contours flous, aux bras mouvants presque insaisissables et à l'anatomie complexe, mal connue sous bien des aspects, elle suscite tant curiosité que craintes et réticences. Car l'on commence seulement à en dévoiler et en exploiter l'intelligence fine, la subtilité, le potentiel. Elle pourrait, dit-on, se glisser dans les moindres méandres de nos pratiques professionnelles pour les sublimer.

Pas facile, ni forcément adéquat, de parler de pensée visuelle... sans visuel. Si nous n'avons pu véritablement l'exercer pour rédiger cet article, nous avons pris soin de mettre des illustrations et exemples variés sur le tableau Fréquence 4 du Pinterest de RÉSONANCE. N'hésitez pas à les consulter et à vous en inspirer !

Mais qu'a-t-elle à nous apprendre ? De quelles profondeurs abyssales naît-elle ? Comment l'apprivoiser sans la faire fuir ? Par où et comment la saisir pour ne pas qu'elle nous échappe ? Immersion en eaux troubles pour enfin la cerner, la comprendre, l'apprécier et, pourquoi pas, finir par l'adopter !

## Plonger

**Avant de penser « mot », l'enfant pense « image ».** Naturellement, beaucoup, et sans complexe, il gribouille et trace les contours de sa vie. Il dessine ! À l'inverse, rares sont les adultes qui se le permettent encore, contrariés, en partie tout au moins, par un monde scolaire frileux qui dénigre encore trop souvent les arts, et qui les oppose aux domaines logico-mathématiques ou même littéraires jugés plus sérieux, plus convenables, plus fréquentables sans doute.



Dans les sphères professionnelles aussi **le tangible a disparu**. Le travail, au fil des ans, s'est déplacé dans l'espace virtuel, tous occupés que nous sommes à manipuler l'abstrait à l'aide de nos outils informatiques. « *On ne peut plus voir ni toucher les modèles de processus, les outils d'évaluation et les portefeuilles de rendement comme c'était le cas avec une armoire ou un bleu de travail* », écrit Martin Hausmann (2019, p. 53), comparant le monde dans lequel évoluaient son grand-père menuisier et le nôtre.

Dans ce contexte de virtualisation généralisée, **un constat** naît en réponse aux insatisfactions qu'elle a pu générer : **l'homme a besoin, plus que jamais, de visible, de fait-main et de participatif**. Ainsi émerge la pensée visuelle, il y a un peu plus de vingt ans.

Voilà donc pourquoi la pratiquer en **Organisation** de Jeunesse prendrait tout son sens, là où, sur les conseils des neurosciences, sont fièrement prônées les manipulations, l'intelligence collective ainsi que les techniques actives et participatives. Mais très

concrètement, qu'entend-on lorsqu'on parle de pensée visuelle ?

### Tenter de l'approcher

Si l'on cherche à la vulgariser pour mieux la saisir, l'on peut définir la pensée visuelle soit comme mode de pensée, soit comme pratique, selon qu'on l'observe dans son concept ou sa réalité concrète.

En tant que **mode de pensée** particulier, on peut la présenter comme **un processus spécifique de traitement de l'information par le cerveau, non linéaire mais plutôt associatif**, par opposition à une pensée qui serait verbale, linguistique ou langagière. La définir de cette manière revient donc à considérer que la pensée visuelle associe **mots et images** par des chemins détournés que la langue, seule, ne permet pas. Qu'il la nomme tant « facilitation visuelle » qu'« accompagnement par le dessin », celui qui la **pratique** se concentre donc à **rendre visible des mots ou**

## Avant de penser « mot », l'enfant pense « image ».

**des concepts**, à les sélectionner minutieusement, à leur donner forme et contours, à les structurer et à les accompagner, si nécessaire, de mots rigoureusement choisis. De cette manière, « *Vous rendez visible l'invisible, l'incompréhensible compréhensible et donnez une forme à ce qui n'en a pas.* » (Hausmann, 2019, p. 56)

Voilà donc le seul art auquel devrait s'atteler sans relâche celui qu'on nommera « visualisateur » : celui de mettre en forme, de structurer, d'associer mots et images justes pour parler peu et montrer bien, sans que la recherche esthétisante de la forme ne relève d'un objectif prioritaire en soi. « **Des idées, pas de l'art !** » comme l'écrit Mike Rohde. Que cela serve donc pour décomplexer ceux qui estimaient jusqu'à n'avoir pas suffisamment de talent en dessin pour oser se lancer !

### La voir se déployer

La pensée visuelle est tentaculaire. C'est d'ailleurs ce que constate Etienne Appert lui-même dans son ouvrage « *Penser, dessiner, révéler !* » (2018) quand il aborde l'abondance sémantique des méthodes d'accompagnement par le dessin.

Selon lui, la **multitude de termes** pour nommer les techniques liées la pensée visuelle est avant tout symptomatique d'une activité en phase d'émergence, en pleine ébullition créative, et dont les contours restent encore flous et le vocabulaire loin d'être figé. Il faut donc croire que, dans un domaine neuf comme celui-ci, toutes les innovations sont encore permises et que le champ de tous les possibles reste encore ouvert.

Pour rajouter encore un peu de nébulosité dans ce paysage sémantique éclaté de la pensée vi-

suelle, force est de constater qu'il revêt souvent des **consonances anglo-saxonnes** auxquelles les francophones que nous sommes sont encore peu, ou pas, familiers. Le sketchnoting, le graphic recording, le graphic jam, le mindmapping, le webbing sont d'ailleurs autant d'exemples de termes que l'on entend ou que l'on emploie, qui s'invitent presque dans notre vocabulaire courant sans même, la plupart du temps, qu'on en saisisse ni le sens ni les nuances.

Alors, bien sûr, ils se ressemblent, en partie tout au moins. D'abord, et faut-il le rappeler, par l'utilisation du « dessin », schématique ou artistique, au service de l'idée. Ensuite et c'est probablement plus subtil, parce qu'ils permettent tous de soutenir les projets individuels ou collectifs : la pensée visuelle, quelle que soit la forme qu'on lui donne, permet de clarifier sa pensée, de la proposer aux autres, mais aussi de faciliter le dialogue, de favoriser l'émergence d'une vision commune, de susciter la décision, de donner envie, de capitaliser, d'innover et parfois même, pour les plus audacieux, de faire rire !

**Dans le cadre d'apprentissages**, fort appréciée par l'ensemble des publics pour son caractère ludique, elle suscite **créativité et curiosité** en incitant à sortir des sentiers battus, à pratiquer de nouveaux chemins de pensée, à agrandir ou sortir de sa zone de confort. Elle favorise également la **mémorisation** par le **double codage verbal et visuel** (voir schéma ci-contre) et maintient la **concentration** en impliquant les participants dans la tâche et le processus, que ce soit par la curiosité suscitée ou par la prise en main réelle de la pratique. Seul(e) ou en groupe, à usage personnel ou collectif, en équipe ou en formation, **la pensée visuelle offre donc des plus-values qu'il serait vraiment dommage de ne pas exploiter, particulièrement en formation.**

## Refaire surface

Bien qu'il soit quelque peu réducteur pour les initiés de classer les différentes méthodes d'accompagnement par le dessin, l'on peut néanmoins essayer d'en appréhender les principes fondateurs en les regroupant en **quatre catégories** distinctes et largement simplifiées. Reste à chacun de se sentir libre de les décloisonner, de les réinventer, d'oser se les approprier et d'en jouer !

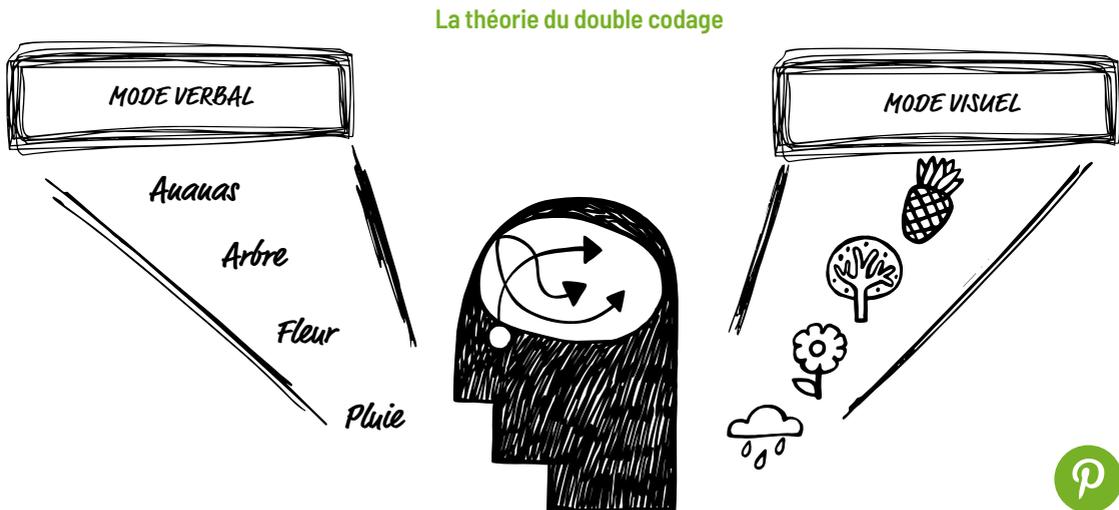
### 1/ Les outils de « mapping »

Ces outils, qu'on appelle également « cartes heuristiques », se basent sur un principe simple : **partir d'une idée principale et l'affiner par thématique en utilisant des connexions, des bulles, des images et quelques mots**. En pensée visuelle, le mindmapping est sans conteste l'illustration phare des techniques de mapping car son apparition date des années 70 et que, par conséquent, sa pratique est plus ancrée que les autres formes de pensée visuelle, nettement plus récentes.

**En formation**, la double carte à bulles est un outil intéressant, permettant de comparer deux sujets disposés côte à côte sur le support papier. Le cerveau fonctionnant par effet de contraste, on place au centre les éléments partagés par les deux sujets et sur l'extérieur les éléments spécifiques à chacun d'eux et qui les distinguent. Ainsi abordés, on peut imaginer mettre en perspective deux choix, deux solutions à explorer, analyser : par exemple, des pratiques qui se faisaient et ne se font plus ou encore celles qui existent et celles que nous souhaiterions mettre en place dans le futur.

### 2/ Les prises de notes visuelles

Les prises de notes visuelles consistent, elles aussi, à traduire une information de manière non linéaire à l'aide de mots-clés. Leurs principes reposent sur l'écriture et/ou le lettrage, une structure, des cadres, des conteneurs et des connecteurs (flèches, puces, lignes), des personnages et/ou des pictogrammes. **Elles se distinguent des mapping par une plus**



La théorie du double codage proposée dans les années 1970 par Allan Paivio suggère que le cerveau traite les informations à travers deux canaux principaux : le verbal (concepts sous forme de mots) et le visuel (concepts sous forme d'images).

**grande flexibilité**, une structure moins contraignante et beaucoup plus libre. Elles se construisent aussi par l'utilisation d'images plus nombreuses. Le sketchnoting et la facilitation graphique, aux contours encore flous, en sont **deux techniques phares**.

Outil dont l'usage est, à la base, plutôt individuel, le **sketchnoting**, habituellement réalisé en A4, a cet intérêt que « quand votre corps et votre esprit collaborent, vous vous remémorez plus facilement ce que vous entendez et dessinez » (Mike Rohde et référence).

Dans le même esprit, la **facilitation graphique**, quant à elle, est davantage réalisée sur grand format et au service du collectif. Vanina Gallo, facilitatrice graphique et auteure de « Penser en images » (2017) la définit comme une technique qui permet de « dynamiser et approfondir une réflexion collective en schématisant par le dessin les idées émergentes pour mieux les ancrer ».

**En formation**, la prise de notes visuelles permet d'accompagner les discussions, de garder une trace et de faciliter les échanges. Les éléments de base de cette prise de notes particulière offrent rapidement un rendu agréable et gonflent l'enthousiasme autant que la curiosité. Ces traces visuelles augmentent grandement la mémorisation des informations.

### 3/ Les outils d'illustration

Les outils d'illustration sont probablement les plus faciles d'accès quand on se lance en pensée visuelle. Ils ne nécessitent pas, contrairement aux deux premières catégories, de prendre part activement à la création visuelle de dessins, de pictogrammes ou de schémas. Ici, la pensée visuelle est facilitée par des **choix réalisés dans des illustrations, des photolans, des schémas existants** sur le net, dans des livres/magazines, dans des jeux dont on peut détourner les supports images, dans des créations graphiques de professionnels et qui permettent d'**illustrer un propos, une pensée, un mot**.

**En formation**, les images de jeux comme « Dixit », « Imagine » ou « Speech » peuvent, par exemple, servir très adéquatement l'illustration de concepts ou d'idées.

### 4/ Les techniques d'émergence de représentations

Ces techniques ont cette spécificité de pouvoir se réaliser **soit avec des images que l'on sélectionne**, comme pour les outils d'illustration, **soit avec des images que l'on crée soi-même**. Largement utilisées **en formation**, elles suscitent l'émergence des représentations d'un sujet cible et les synthétisent. L'on peut citer ici pour illustrer cette catégorie le **graphic jam** ou la **carte d'empathie**.

Le **graphic jam**, technique de visualisation, peut par exemple servir en début de formation. Les participants sont invités, individuellement, à dessiner sur des post-its des pictos illustrant des concepts liés à la formation. Un post-it = un picto. Pour chaque concept, parmi tous les pictos proposés par les participants, un vote est réalisé afin de sélectionner celui qui représentera le concept tout au long de la formation.

La **carte d'empathie** est une technique permettant de décentrer son point de vue, de se mettre « à la place de... ». Illustrée par un visage au centre de la feuille et 4 zones de réflexion, elle permet d'imaginer ce que voit, ce qu'entend, ce que dit, ce que ressent, ce que pense une autre personne.

Le **débat guidé par le dessin**, proposé par Denis des Guides, est une autre technique créative pour faire émerger les représentations. Elle s'utilise notamment pour alimenter un débat. Le visualisateur, qui reste muet, dessine face aux participants des images qui peuvent susciter la réflexion, les échanges. Il les modifie, les fait évoluer, les renouvelle autant qu'il l'estime nécessaire jusqu'à ce que le débat s'essouffle et s'épuise.

Enfin les images que l'on trouve sur les faces des dés du « story cube » peuvent venir soutenir la narration d'une expérience vécue. Elles sont facilitatrices d'histoires dans ce cas.

## Accoster

Oui, indéniablement, la pensée visuelle est pieuvre. Complexe, mobile, légère, polyvalente, son exercice se prête mal à la logorrhée écrite d'un article ainsi qu'à une taxonomie rigoureuse. Elle apparaît soudain difficile à décrire dans son exhaustivité avec des mots. Le faire c'est déjà, quelque part, la trahir et on a presque la sensation de lui faire offense en le tentant.

Et s'il est vrai que plonger en pensée visuelle demande patience, technique, sens de l'effort et lâcher-prise sur ses compétences artistiques, l'expérience de la toucher du doigt méritait bien que la pieuvre nous prête un peu de son encre au final...

Mais surtout qu'on ne se méprenne pas : quoi qu'on fasse, davantage que la maîtrise, c'est d'abord l'inconnu qui fait peur. **Se lancer, oser, faire le premier pas hors du bateau est sans conteste le secret de ceux qui réussissent !**

**Alors ? Et vous maintenant ? Prêts à vous jeter à l'eau ?**

Catherine MAYON & Coline GOURDIN ■

---

## Sources

- Akoun, A., Boukobza, P., Pailleau I. (2017). Apprendre avec le sketchnoting. Comment ré-enchanter les manières d'apprendre grâce à la pensée visuelle. Paris : Eyrolles.
- Appert E. (2018). Penser, dessiner, révéler !. Paris : Eyrolles.
- Arnheim, R. (1976). La pensée visuelle (éd.fr.). Paris : Flammarion.
- Boukobza, Ph. (n.d.). Website : <http://www.heuristiquement.com>
- Gallo, V. (n.d). Website : <https://thejoyfulway.lu/facilitation-graphique/>
- Hausmann, M. (2019). UZMO, Penser avec son stylo (éd.fr.). Paris : Eyrolles.
- Idecys. (2019). *Pensée visuelle méthode et outils*. Extrait de : <https://www.mind-mapping-decision.com/blog/pensee-visuelle-mind-mapping-methode-et-outils/>
- Rohde M. (2016). Initiation au sketchnote. Le guide illustré de la prise de notes visuelles. (éd.fr.). Paris : Eyrolles.

# THÉMA

# Collectivons-nous !



L'Intelligence Collective (IC), vous connaissez ? L'idée de vous lancer ou d'approfondir vous titille ? Mais comment faire ? Par où commencer ? Ne va-t-on pas perdre beaucoup de temps ?

Travailler seule... une aberration pour écrire sur le sujet. « *Ce que je suis, ce que nous sommes, c'est une myriade de bactéries enchâssées les unes dans les autres, une noria de cellules, qui en recherchant les synergies d'une coopération durable entre elles ont fait émerger une autre totalité qui les dépasse : moi, le chat, le baobab et vous en l'occurrence.* » (Chapelle et al., 2014, p. 30)

Inspirée par les 7 auteurs de « L'intelligence collective, co-créons en conscience le monde de demain », je cherche d'autres bactéries... Les membres sont appelés à la rescousse pour partager leurs expériences via un questionnaire. Le spécialiste de l'IC au CJC (Conseil Catholique de la Jeunesse) comme soutien, l'aventure commence...\*

En espérant que vous trouverez des réponses à vos questions, voire de nouveaux questionnements, mais surtout l'envie d'y plonger à pieds joints !

(\*) **Merci** à Ludovic Emmada (CJC), Thibaut Vandermeer, Cyliane Brachotte et Olivier Darquennes (Fédération Nationale des Patros - FNP), Amélie Collard (Les Guides), Coline Renard et Maryline Liénart (Gratte), Claire Olbrechts (Les Scouts), Coralie Herry (Arc-en-Ciel), Annick Cockaerts (Empreintes), Kim Moors (Ocarina) et toute l'équipe de RÉSONANCE pour leurs apports divers et variés !

# L'IC, pour quoi faire ?

Si de manière intuitive, de nombreuses personnes se sentent attirées par un fonctionnement en collectif, cela nécessite néanmoins un changement en profondeur dans les manières d'agir. Or, on sait que tout changement est un peu perturbant. Pourtant, le présent article vous expliquera que l'IC est non seulement naturelle mais aussi bénéfique, tant pour l'équipe que pour les individus qui la pratiquent.

## C'est quoi, l'intelligence collective ?

« L'intelligence collective se traduit par l'ensemble des postures et des processus qu'incarne et mobilise un groupe pour imaginer, décupler et concrétiser des solutions potentielles afin de répondre à une situation complexe, tout en générant un sentiment de bien-être et d'équilibre ». (Lavens, cité dans Chapelle et al., 2014, p. 17)

Nous avons questionné nos membres sur leur propre vision de l'IC : leurs définitions sont aussi diversifiées

que celles de la littérature. Néanmoins, des mots-clés ressortent régulièrement : **efficacité, partage, créativité, équité, objectif commun, communication...**

"Elle [l'IC] promeut un fonctionnement plus organique et plus égalitaire des organisations. (...) L'intention première de l'intelligence collective est de donner la parole à tous les travailleurs et les volontaires, d'encourager quand cela est possible un dispositif horizontal (comme la gouvernance partagée et les cercles cœurs<sup>1</sup>, par exemple). Elle peut même avoir des accents politiques, militants ou civiques. Certains parlent de Deep Democracy, une démocratie profonde et à large échelle où tout le monde est impliqué, entendu et mis à contribution dans une optique de construction du Bien Commun." (Ludovic, CJC)

## L'intelligence collective, c'est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative.

Mais au fond, qu'est-ce qui attire tant de structures, aux fonctionnements de prime abord différents, vers les Pratiques d'Intelligence Collective (PIC's)? Effet de mode? Nouveauté à tester? Ou au contraire, retour aux essentiels oubliés?

### Quelle idée?

Le vivant est naturellement doté de cette intelligence collective que nous semblons redécouvrir. Des cellules d'un être vivant aux microcosmes, d'un individu à une colonie, la symbiose de groupe est tout autour de nous, et en nous. « *Chaque élément a une place, un rôle, porte une énergie qui contribue à l'ensemble* ». (Chapelle et al., 2014, p. 24)

On peut donc considérer que ces démarches consistant à mettre en commun nos capacités pour sublimer le groupe sont tout à fait **naturelles...** mais oubliées au profit d'une société qui s'est individualisée, qui a cru longtemps à la loi du plus fort et à la compétition comme levier de motivation. Ce n'est donc que revenir à nos réflexes primaires et naturels que de chercher à fonctionner mieux ensemble.

" L'IC invite à faire vivre l'organisation comme un organisme vivant où chaque cellule joue son rôle et prend ses responsabilités. " (Ludovic, CJC)

Un exemple avec ces expériences menées par des chercheurs<sup>2</sup> qui ont observé le flux des déplacements des fourmis entre leur nid et une source de nourriture. Ils ont modifié la largeur de la route et/ou le nombre d'insectes en présence pour faire va-

rier la densité d'individus sur le chemin. Et aucun « embouteillage » n'a été observé, quelle que soit la modification opérée. « *Aucune fourmi n'a la solution, ce sont les interactions entre fourmis qui font émerger la solution* ». (Guedj, 2019, p. 8). Partageant un but commun (la récolte de nourriture), elles ne cherchent pas une solution individuelle mais agissent pour préserver l'équilibre et le fonctionnement collectif afin d'atteindre leur objectif.

### Ça sert à quoi?

À l'instar de l'exemple des fourmis, un fonctionnement en intelligence collective peut permettre une mise en œuvre plus efficace et plus rapide des actions/tâches/projets qu'un fonctionnement individuel. D'abord parce qu'une équipe impliquée et qui a une meilleure connaissance du sujet, des tenants et aboutissants, est plus motivée à se mettre en action. Mais aussi, parce qu'un partage clair et explicite des tâches et des responsabilités, déterminé avec plus de justice et de justesse, permet d'éviter les sentiments d'injustice et de débordement, tout en mettant en valeur les potentialités individuelles.

" **Chacun.e se sent impliqué.e dans le processus de décision.** " (Coline, Gratte)

In fine le travail est donc plus efficace dès sa mise en route. Chacun sait ce qu'il a à faire, pourquoi il doit le faire, et a pu s'exprimer sur la manière de le faire. Ses missions correspondent davantage à sa personnalité, son mode de fonctionnement, ses compétences... ce qui donne envie d'avancer ! Autant d'atouts pour une **efficacité accrue sur le plan collectif**, grâce à un **fonctionnement plus respectueux de l'« humain » sur le plan individuel !**

" Il est indéniable que cela fait des années que, sans le savoir, nous [les Organisations de Jeunesse] pratiquons tous ces techniques, de par notre volonté de prendre le temps de bien faire et de faire que chacun puisse s'exprimer dans un cadre bienveillant et sécurisant. " (Thibaut, FNP)

En outre, l'IC encourage un travail plus nourri et

**qualitatif** en favorisant l'échange et la mise en commun d'idées, de points de vue, de compétences. " À un moment donné, on se rend compte que les projets à mettre en place, les décisions à prendre sont plus aboutis/mieux portés lorsque l'on collecte les points de vue de nos collègues, qui, dans une certaine bienveillance, bonifient la proposition initiale ou nous alertent de possibles points d'attention/de vigilance. " (Ludovic, CJC)

Néanmoins, il est vrai que la mise en place de processus d'IC nécessite du temps. Dans le chapitre suivant, nous parlerons d'ailleurs de l'importance de leur préparation, qui concerne non seulement l'équipe dans sa globalité, le cadre des interventions, mais aussi le travail du facilitateur, vecteur essentiel de la réussite des échanges.

Tous ces préparatifs prennent inévitablement un certain temps... mais en prennent de moins en moins quand l'équipe a « mûri » dans les principes et techniques d'intelligence collective, quand elle en a compris les règles, les codes, le fonctionnement et les intérêts. Lorsque les anciennes habitudes de travail individuel ou dirigé s'effacent, des **automatismes IC** s'installent et se répètent dans chaque nouveau projet, pour chaque nouvelle organisation ou décision.

" L'intelligence collective est un outil qu'il faut appréhender de la même manière que les autres : on s'en sert quand on en a besoin. Et pour ce faire, il faut au préalable le tester, le découvrir, le vivre, le maîtriser et s'amuser avec, évidemment ! " (Thibaut, FNP)

### Et donc, on ne fait plus rien tout seul ?

Ah si ! D'ailleurs, la plupart des missions sont menées seul. L'individu est le rouage d'un fonctionnement de groupe bien huilé. Ses missions lui ont été confiées collectivement pour s'imbriquer dans un ensemble qui donne sens à chaque action individuelle.

Les feed-back, très présents en IC, permettent à chacun de bonifier ses propositions/actions, de les voir sous un nouvel éclairage, de les inclure et de les

mettre au service de l'objectif global. Le travail n'est plus solitaire : la responsabilité des échecs et la célébration des réussites est assumée/vécue collectivement. Ainsi, l'essai-erreur a véritablement tout son sens dans un processus d'IC. Autant qu'à l'individu, les feed-back réguliers permettent au groupe de rectifier le tir et de trouver d'autres chemins si nécessaire. Il apprend et mûrit grâce aux essais et actions de chacun de ses membres.

" Il y a sans doute **autant d'actions à mener seul que d'actions à laisser au collectif** dans la sphère professionnelle. Le tout est de bien identifier les actions individuelles et les actions collectives, de savoir s'en remettre au groupe lorsqu'il le faut et de savoir prendre ses responsabilités quand cela est nécessaire. C'est souvent ce qui pose problème dans certaines organisations. Parfois, la frontière entre ses missions propres et les collaborations est floue : une action individuelle peut être soumise à l'avis du collectif, et s'en retrouver bonifiée. Si je me centre sur ma propre réalité de terrain, le travail d'équipe est important pour le CJC, en tant que fédération. Et personnellement, étant au pilotage de certains projets qui se vivent en coordination, je constate que je progresse « plus vite et plus loin ensemble ». En effet, à chaque fois que je résonne/raisonne en intelligence collective, mon travail et mes compétences se trouvent bonifiés immédiatement par l'expertise d'un-e autre collaborateur-ice, qui porte un autre regard sur le (mon) travail. " (Ludovic, CJC)

On l'aura compris, l'intelligence collective est un mode de fonctionnement « naturel » qui permet de favoriser l'efficacité et la rapidité du travail en groupe tout en révélant les potentialités individuelles et en remettant l'humain au centre de l'action. **Échange, partage, justice et respect sont au cœur de ces processus qui, s'ils sont bien menés et préparés, révèlent à la fois la richesse du collectif et la valeur des individus !**

# L'IC ne s'improvise pas !

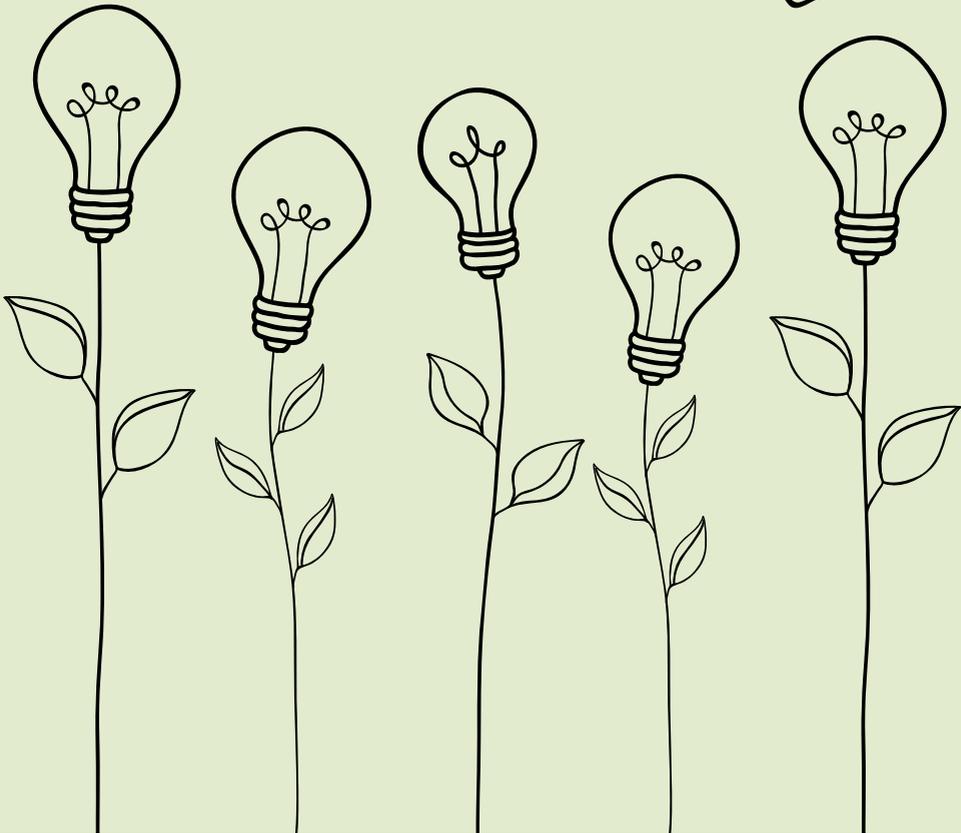
Les processus d'IC nécessitent de la préparation : au niveau du cadre dans lequel ils se déroulent, du groupe lui-même et du facilitateur animant ces processus. Les bases doivent être installées avant de se lancer, même si le groupe se construit et mûrit dans le processus. Un climat propice au questionnement, à l'empathie, aux points de vue divers et à la créativité doit être instauré. Une équipe qui se lance dans l'intelligence collective doit accepter l'échange, la remise en question et le changement. Par ailleurs, il faut pouvoir quitter temporairement son rôle dans l'organisation pour se mettre au service de l'objectif, du projet commun. Chacun apporte alors ses idées, ses compétences et sa créativité.

Plusieurs **conditions** sont nécessaires à un fonctionnement efficace des processus d'IC :

- partager des **intérêts et objectifs communs** : il est important que les enjeux fassent sens pour les participants. Les valeurs de l'association ou

organisation doivent être déterminées, connues et validées par tous. Elles resteront les balises de chaque décision ou action à venir ;

- tirer profit des **personnalités variées, des points de vue différents** pour la richesse des échanges et la créativité ;
- favoriser un **maximum d'échanges et d'interactions** pour permettre un enrichissement mutuel ;
- assurer un **cadre protecteur**, garant de l'efficacité du travail, mais aussi et surtout du respect et de la prise en compte de tous ;
- accepter la **réalité** : le groupe doit pouvoir confronter son travail à son environnement réel. Rêver pour développer la créativité et adapter son rêve aux réalités du terrain ;



- respecter l'**équité**, réelle, de la parole et des idées de tous. Il restera toujours des responsables d'équipe. Mais il s'agit que leurs idées ne soient pas par définition celles qui doivent être choisies, suivies. Qu'ils fassent le pas vers une équité des avis et interventions, et que l'équipe accepte aussi cette équité.

Ceci dit, pas de pression ! C'est au fil des **essais-erreurs** mais surtout de leur analyse par le groupe que, petit à petit, tout ceci deviendra de plus en plus simple et efficace. « *L'intelligence collective ne se décrète pas, elle se construit et s'apprend dans la pratique quotidienne.* » (Arnaud & Caruso Cahn, 2019, p. 25)

## Pourquoi un cadre ?

Le cadre n'étouffe-t-il pas la créativité ? Ne va-t-il pas à l'encontre des principes de « liberté » qui semblent être défendus dans la philosophie de l'intelligence collective ?

Non, au contraire. Le cadre assure un **environnement stable**, une cohérence et une cohésion de groupe. Il favorise l'émergence d'un climat/**contexte sécurisant** qui va permettre/faciliter la liberté d'expression et la créativité des membres du groupe. Il garantit également **la place équitable de chacun** des membres du groupe. Il faut ici entendre « cadre » dans le sens de « **balises** », qui sont indispensables pour structurer et rendre plus efficace le travail tout en assurant le respect et l'écoute de chacun.

## Nuit Debout : quelques gestes utilisés lors des débats et assemblées.



Approbation



Désapprobation



Opposition et proposition



Demande de parole



Plus fort !



Déjà dit ou trop long



Clarification



Demande de silence



Les balises essentielles sont invariablement les **valeurs** prônées par l'association ou organisation et les **missions** qui lui sont assignées par les décrets, subsides et autres éléments extérieurs déterminants. Il s'agit de s'assurer que chacun en ait connaissance et conscience.

Pour le reste, chaque groupe fonctionnant en intelligence collective construit ses **propres règles**. Elles seront d'autant plus justes et adaptées car correspondant aux réalités, aux personnalités et à la dynamique du groupe en question. Il peut notamment s'agir de règles de communication permettant de faciliter les échanges et de donner une place à chacun. Les « **Nuit Debout** »<sup>3</sup> ont par exemple mis en place des signes de main afin de mieux se comprendre et de faciliter les échanges (voir schéma ci-avant).

" Si le groupe est novice, le facilitateur lui expliquera sans doute en quoi consiste un cadre de sécurité ou cadre bienveillant. Il proposera un ensemble de « règles de vie communes », de balises qui sont discutables, amendables, bonifiables, à tout moment par l'ensemble, en concertation. [...] Pour des groupes rompus à l'exercice, le facilitateur sera certainement moins propositionnel. " (Ludovic, CJC)

Ainsi, le cadre peut évoluer en fonction des besoins et des nouvelles réalités. Il est **vivant**.

## La préparation de l'équipe

Le groupe est amené à réfléchir et installer différents **prérequis** nécessaires à l'utilisation de PIC's.

### Accepter le changement

Même si l'IC est naturelle, un fonctionnement en intelligence collective n'est pas inné pour les équipes. Il est même souvent en opposition avec les habitudes et ancrages culturels installés dès notre enfance : un fonctionnement plus individualiste et/ou pyramidal (basé sur la hiérarchie). De manière consciente ou inconsciente, beaucoup attendent encore l'intervention du chef/responsable pour valider une idée ou donner des consignes de fonctionnement.

Quand de telles habitudes sont ancrées, il peut être perturbant de se retrouver au centre du processus de décision. Cela nécessite un certain **lâcher-prise** des coutumes et habitudes inconscientes, qui s'apprend progressivement, au travers de l'expérimentation des techniques d'IC.

" Anne-Françoise (Convidencia), [...] me conseille de commencer par une méthode simple et surtout par un enjeu « léger » dans un groupe. Et progressivement amener ce groupe à plus de maturité avant de lancer des changements structurels importants. " (Olivier, FNP)

Il pourrait être intéressant de tester des techniques de prise de décision telles que l'école des fans<sup>4</sup> ou les méthodes de dote-voting<sup>5</sup>, sans enjeu majeur pour l'équipe. Des méthodes plus complexes comme le consentement, par exemple, pourraient être testées sous forme de jeu de rôle dans un premier temps, pour comprendre les mécanismes de la technique et l'équité qui la sous-tend, sans implication personnelle réelle. Lors de ces exercices-test, il est intéressant de demander à certains membres de l'équipe d'être observateurs du processus. Cela permettra, lors d'un feed-back, d'avoir un regard extérieur sur la manière dont les choses se sont passées.

### (Se) faire confiance

L'IC ne peut fonctionner sans une **confiance dans les capacités et les compétences du groupe et de chacun** de ses membres. En ce sens, on peut dire que cela nécessite une certaine « croyance » en ce groupe : chaque membre du groupe peut apporter quelque chose et il s'agit de lui laisser la responsabilité de sa propre gestion (voir encadré page 30).

### Prendre et assumer ses responsabilités

Il est évident que le processus ne peut être efficace que si **chacun assume les missions et tâches qui lui ont été confiées par le groupe**. Le non-respect de ses engagements par un membre aura des répercussions sur les autres membres de l'équipe.

## Activités sur le thème de la confiance

- **L'arbre aux ressources**<sup>6</sup> pour mettre en valeur ses propres compétences et celles d'autres membres du groupe.
- **Ce que je pense de toi** : Le facilitateur fait tourner une feuille avec le prénom de chaque participant. Chacun, tour à tour, va y écrire une qualité professionnelle ou une mission menée par la personne concernée dont elle peut être fière. Chacun lira sa feuille à voix haute lorsque le tour sera terminé.

- Divers **jeux de confiance** issus du monde théâtral et de l'improvisation. Voici 2 exemples :

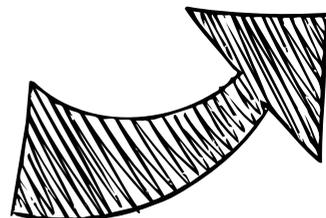
**Les aveugles** (par deux) : Un « aveugle » se laisse guider par un « voyant ». En silence, et d'abord uniquement du bout des doigts, le voyant fait bouger la personne aveugle sans forcément se déplacer dans l'espace. Une fois une relation de confiance établie, le voyant guide l'aveugle dans la déambulation sur le plateau, en variant le rythme de la marche.

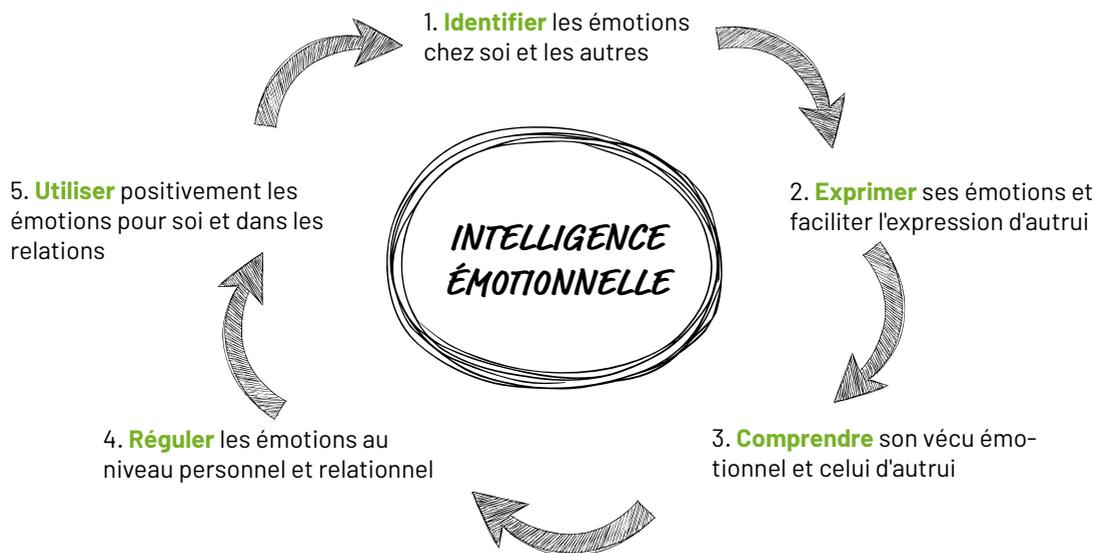
**Le culbuto** : Le groupe forme un cercle assez serré (les épaules se touchent), les mains tendues à la verticale devant soi, prêtes à accueillir la personne qui va se mettre au centre (bien assurer ses appuis au sol, décaler les pieds). Un joueur se met au centre du cercle, ferme les yeux et se laisse partir en déséquilibre avant-arrière-côté, renvoyé et accueilli par les membres du cercle. Ce membre, le « culbuto » doit se tenir bien droit, gainé au niveau des abdominaux. (<https://auxer-reletheatre.com/wp-content/uploads/2013/05/Dossier-peda-Exercices-de-theatre-a-destination-des-professeurs.pdf>)

## Faire preuve d'empathie

Indispensable à l'osmose du groupe, l'empathie peut être stimulée ou apprise. Une équipe qui travaille les **cinq compétences de base de l'intelligence émotionnelle** fonctionnera inévitablement mieux.

Le **schéma** ci-après nous les décrit<sup>7</sup>. Il est évident que des **relations d'empathie** et la **gestion positive des émotions** favorisent un travail collectif plus dé-tendu, efficace et bienveillant pour chacun.





## Comment travailler la gestion positive des émotions et l'empathie ?

De nombreux « brise-glace » permettent notamment d'apprendre à mieux connaître les membres de son équipe, de trouver des points communs entre eux, etc. : « Ce que nous avons en commun », « Le domino de présentation », « Trois vérités et un mensonge »,... Au niveau des émotions, dont l'expression au groupe est essentielle, « Météo intérieure », « Aux poubelles » et d'autres techniques permettent au facilitateur d'en tenir compte et de les valoriser/utiliser<sup>9</sup>. La méthode des « Chapeaux de Bono » (ou dans le Techni'Kit « 6 chapeaux pour penser ») peut être adaptée à un travail sur l'empathie : l'objectif serait de tenter de comprendre les émotions ou les ressentis au travers de divers angles de vue. Les principes de base de ces exercices : écouter, observer, se mettre à la place de l'autre, dialoguer pour comprendre.

## Et le facilitateur dans tout ça ?

Le rôle du facilitateur est **essentiel**. De sa préparation en amont à son comportement lors des cercles ou réunions, il est la clé de voûte de la co-construction dans le groupe.

- **Il réfléchit et prépare son action :**

Avant chaque intervention, le facilitateur est attentif à avoir **préparé** méticuleusement :

- ses connaissances sur le sujet, son analyse de la situation ;
- la méthodologie qu'il va utiliser ;
- l'accueil, le local et le matériel.

- **Il s'appuie sur l'intelligence émotionnelle :**

Compétence essentielle d'un bon facilitateur : l'intelligence émotionnelle<sup>9</sup>.

Le facilitateur cherche à stimuler l'empathie du groupe. Sa **posture globale** a une réelle importance : son attitude physique, le ton de sa voix, ses compétences d'écoute (verbale et non-verbale), son attention sur ce qui lie le groupe et ce qui relie les participants entre eux<sup>10</sup>, autant d'attitudes et d'aptitudes qui favorisent l'empathie dans le groupe ou cercle (voir encadré ci-contre).

En cours de processus, le facilitateur doit être attentif tant aux mots exprimés qu'au langage non-verbal de chacun des membres du groupe. Un participant qui fait la moue, par exemple, peut être invité/incité à exprimer son mécontentement, car une solution acceptable pour tous est probablement envisageable.

- **Il pousse au questionnement et à l'analyse :**

« *Faciliter l'intelligence collective, c'est créer des espaces de travail pour que les personnes, les groupes, les équipes et les organisations trouvent eux-mêmes des réponses à leurs questions.* » (Crespel et Nève-Hanquet, 2019, p. 14)

Les actions et interventions du facilitateur, qu'il soit interne ou externe à l'équipe, sont réfléchies et posées dans le but de **permettre au groupe lui-**

**même de réfléchir et construire ensemble**. Ainsi, par exemple, dans une démarche de résolution d'un problème complexe, le facilitateur consacrera deux tiers de son temps à l'analyse du problème et des différents points de vue avec le groupe, et un tiers à la recherche de solutions à proprement parler. La situation nécessite en effet d'être connue, comprise et réfléchie en profondeur par tous pour être remaniée collectivement sur base des propositions du groupe.

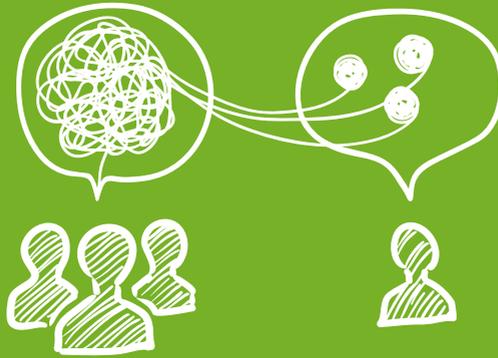
" *Pour identifier un fonctionnement optimal pour notre cercle pédagogique, nous avons utilisé « L'arête de poisson »<sup>11</sup> : définir la situation à atteindre, identifier les leviers, les freins... Ce qui, selon toi, a fait que cela a fonctionné. On a pris le temps d'analyser la situation avant d'être dans la recherche de solutions.* " (Claire, Les Scouts)

- **Il valorise les individus, les idées et les solutions avec lesquelles chacun « peut vivre » :**

Le facilitateur aide à choisir la « **moins mauvaise solution** » quand le choix de la « bonne solution » risque d'être un poids pour l'équipe. Il veille ainsi à ce que les choix opérés et les changements adoptés correspondent au groupe (et pas à un idéal décontextualisé) en valorisant les compétences et points de vue de ses membres. Il s'agit que chacun puisse accepter la décision finale sans rancœur, ni animosité.

- **Il est ouvert à l'inattendu :**

Le facilitateur favorise la non-attente (capacité à vivre le moment présent) et prend lui-même cette posture. Même s'il a une trame, il doit accepter de faire confiance au groupe et **se laisser surprendre**, tout comme il incite le groupe à cette confiance. De belles surprises parfois en perspectives ! « *En vivant le moment présent, il se peut que quelque chose d'inattendu se passe, et c'est à ce moment-là que l'ouverture se crée.* » (Crespel et Nève-Hanquet, 2019, p. 36)



## La posture du facilitateur

- Attitude physique : il assure sa place dans le groupe sans pour autant prendre toute la place. Il dégage de la confiance, mais aussi de l'humilité quand il s'agit de laisser le groupe co-construire.
- Ton de sa voix : calme mais enjouée, avec un volume adapté à ce qu'on le comprend sans forcer.
- Compétences d'écoute : il prend le temps d'écouter ce que les participants expriment, sans jugement ni interprétation. Il reformule pour s'assurer d'avoir bien compris le propos, montre de l'intérêt à ce qui est dit et fait des liens avec le ressenti ou l'avis d'autres participants (ce qui favorisera également la cohésion du groupe).

- **Il s'assure que chacun puisse s'exprimer librement dans une relation égalitaire :**

Le facilitateur est le **garant du respect des règles de communication** du groupe. Il est utile qu'il les rappelle quand elles ne sont pas respectées. Il est également important qu'il soit attentif à ce que chacun s'exprime selon ses besoins. Le non-verbal des participants est un bon indicateur. Il s'agit de décoder les signes d'un participant qui semble avoir besoin de s'exprimer sans demander clairement la parole, mais aussi de cadrer un participant qui monopolise l'espace de parole. Les balises/règles du groupe trouveront tout leur sens dans cette recherche d'équité de l'expression.

**Ainsi**, les processus d'intelligence collective se préparent pour mieux se vivre :

- le **cadre doit être posé** pour favoriser la liberté d'expression et la créativité dans le respect de chacun et des valeurs prônées par l'organisation ;
- le **groupe doit être prédisposé** à sortir de sa zone de confort pour vivre une expérience collective nouvelle, sur le mode du changement, de l'empathie et de la confiance ;
- le **facilitateur doit développer des compétences spécifiques** pour faciliter le vécu positif, les apprentissages et l'aboutissement collectif de ces processus.

Et n'oublions pas l'essentiel, **l'essai-erreur**, car plus qu'une préparation en amont, il s'agit de vivre pour rectifier, ajuster, refaire mieux et évoluer !

# Concrètement, on fait quoi ?

Vous les attendiez, les voici : des conseils concrets, des exemples issus de la sociocratie, des outils pour compléter votre propre boîte de « techniques que j'essaierais bien dans mon assoc' ».

" L'intelligence collective peut aussi être une boîte à outils, en ce qu'elle propose des pratiques facilitant la répartition de la parole au sein d'un groupe ou encore l'organisation de certaines réunions ou prises de décisions. " (Ludovic, CJC)

Si la gouvernance partagée<sup>12</sup> représente l'ultime aboutissement de l'IC, il va de soi que toutes les OJ ne sont pas prêtes, ni d'ailleurs ne souhaitent, sauter ce pas... Mais, sans nul doute, ces principes, qui ont fait leurs preuves, méritent d'être expérimentés ! À vous de jouer donc...

## On prend des conseils pour démarrer

Ludovic Emmada, spécialiste de l'intelligence collective au CJC, nous donne quelques **conseils** pour nous lancer dans l'IC :

- **Définir clairement les intentions du collectif en analysant besoins et envies :**

Que cherche-t-on : de l'efficacité, du sens, du relationnel, une autre forme de gouvernance ? Qu'est-ce qui fonctionne déjà bien pour nous ? Dans quels contextes voulons-nous utiliser l'IC : en équipe, avec les volontaires,...? Peut-être fonctionnons-nous déjà bien en collectif ? Si oui, pour quoi ? Est-ce utile d'être accompagnés par un expert ayant déjà suivi d'autres groupes et pouvant nous rassurer dans les moments de doute ou de relâchement ?



- **Se former et gagner en expertise pour :**
  - > Faire en sorte que les pratiques deviennent naturelles au sein de l'organisation ;
  - > Mieux comprendre la plus-value des PICs mais aussi leurs limites.

Mais qui se forme ? Toute l'équipe ? Quelques membres qui passeront le relais ? Quels sont nos attentes par rapport à ces formations ?

- **Être attentif aux difficultés :**

D'autant plus si notre objectif est de nous lancer dans une gouvernance partagée, nous devons avoir en tête deux obstacles majeurs à l'instauration durable des processus d'IC : les conflits et le turnover. Pour pallier ces difficultés, il faut travailler à un bon relationnel dans l'équipe et à une gestion du partage des connaissances et informations dans celle-ci.

## On s'inspire de la sociocratie

La sociocratie est un **mode de gouvernance partagée** qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Elle fonctionne selon **des principes et des règles particulières** : le cercle sociocratique, le consentement, l'élection sans candidat et le double lien.

" Nous travaillons au changement de notre mode de gouvernance pour la gestion de nos GT : élections sans candidat, cercle-cœur, etc. On est dans les débuts mais c'est vraiment intéressant. " (Kim, Ocarina)

### Le cercle sociocratique

Dans un mode de gouvernance sociocratique, chaque élément de la structure décisionnelle de l'organisation correspond à un cercle, cette forme n'étant pas choisie au hasard (chacun est vu et voit tout le monde). Un cercle sociocratique est donc un **lieu de prise de décision** (parfois de médiation de conflit ou d'action concrète). Tous les membres de l'orga-

nisation appartiennent à au moins un cercle et l'organisation est donc composée de plusieurs cercles connectés entre eux.

Le cercle fonctionne selon un **cadre/un fonctionnement propre** adopté par consentement, défini seul ou sur base d'une proposition du facilitateur si l'équipe est novice. Le projet/l'objectif est au centre du cercle, comme il est au centre des préoccupations de chacun. Il peut d'ailleurs être représenté symboliquement par un objet, comme un rappel aux participants de ce pour quoi ils sont là et agissent.

Dans le cercle, chacun a le droit de s'exprimer ou non, et le principe d'**équivalence** prévaut. D'ailleurs, les supérieurs hiérarchiques ne sont pas forcément les facilitateurs. Ils sont des membres du cercle comme les autres et leur voix a le même poids que celle de n'importe qui d'autre.

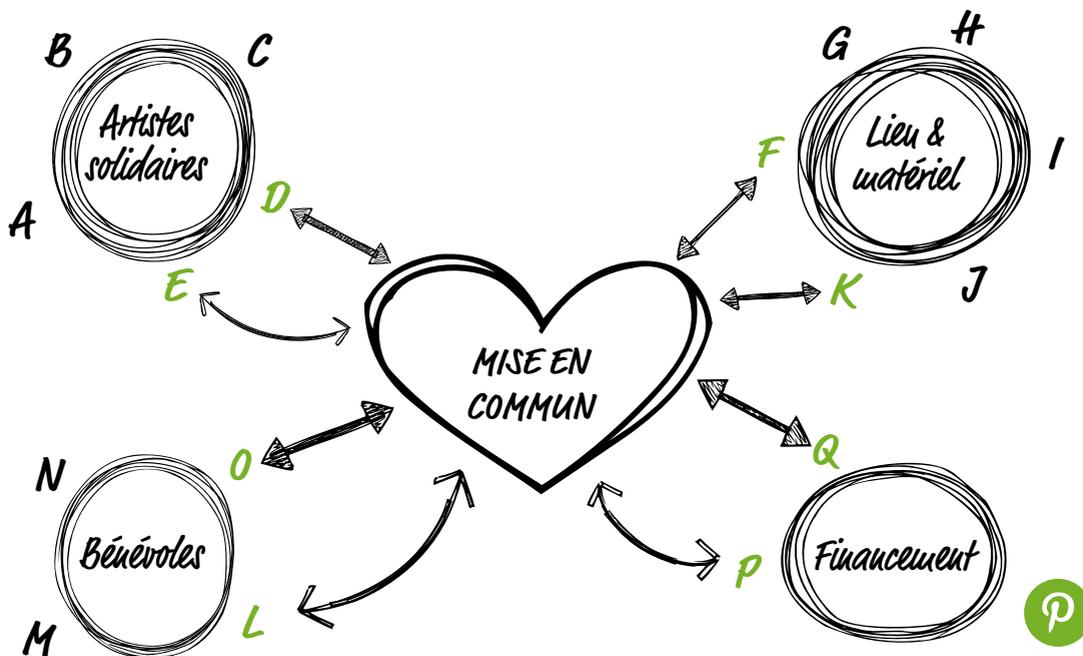
### Le double lien

Un cercle est relié au cercle de niveau immédiatement supérieur par deux personnes distinctes qui participent pleinement aux deux cercles. L'une est élue par le cercle et le représente ; l'autre est désignée par le cercle de niveau supérieur. Ces deux liens sont responsables de communiquer les décisions, les objections et/ou informations d'un cercle à l'autre. Ils permettent d'assurer une **cohérence entre les différents cercles/organes** et une **communication efficace** et plus objective.

Le **principe du cercle-cœur**, développé par le RCR<sup>13</sup>, est donc lié au principe du double lien de la sociocratie : le cercle-cœur est le cercle de « retour » dans lequel 2 représentants (double-lien) de chaque cercle viennent expliquer ce qui a été construit, partagé, décidé dans leur cercle respectif.

Voici un **exemple** pour mieux comprendre ce mode de gouvernance :

Une asbl organise un festival. 4 cercles ont été créés pour ce projet, chacun s'occupant d'un thème précis. Chaque lettre représente un membre de l'équipe. Les flèches représentent les informations qui circulent.



### Le consentement

Consentement, vote par consentement ou vote sociocratique, tous ces termes réunissent un même principe : celui de chercher le **consentement de tous** pour pouvoir acter une décision, et non un consensus à la majorité.

Cela implique qu'une décision ne peut être prise que lorsqu'il n'y a pas d'**objection raisonnable** à celle-ci (qui pose un souci justifié à un des membres, ou qui va à l'encontre de l'organisation, du bien-être ou des objectifs du cercle). Le vote se fait sur base d'une proposition préparée et travaillée par un ou des membres du cercle. Cette proposition, au fil des objections, est amendée jusqu'à devenir éligible au consentement complet du cercle (schéma représentant le processus complet page suivante).

Ce vote par consentement peut être utilisé en dehors d'un mode de gouvernance partagée, comme un outil/une méthode à part entière qui pourrait faciliter vos prises de décisions en équipe. N'hésitez pas à vous essayer, à tester !

### L'élection sans candidat

Lors d'une élection sans candidat, **personne ne se porte volontaire**. Ce sont les membres du cercle/groupe qui choisissent les personnes qui seront les mieux à même, selon eux, de mener à bien telle tâche, de remplir telle fonction. Comment cela ?

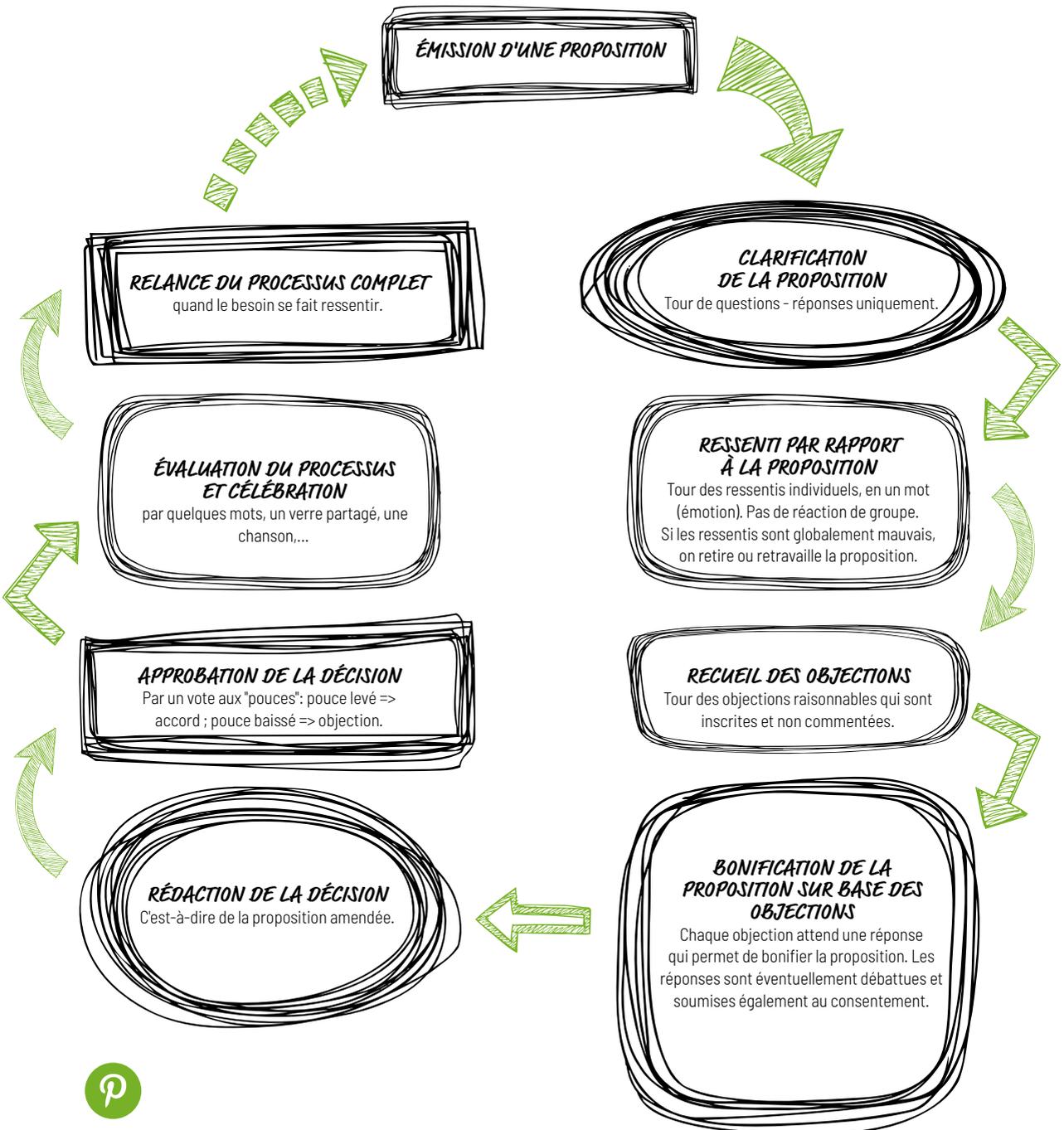
Dans un **premier temps**, il s'agit de définir clairement le poste à pourvoir : Quelles sont la/les missions à mener/les responsabilités à assumer ? Dans quel laps de temps ? Un **profil de fonction** clair doit ainsi être établi.

Dans un **second temps**, il convient de lister en équipe les **qualités et compétences attendues** de la personne qui pourrait assumer cette fonction. Différentes techniques peuvent servir à l'établissement de cette liste, permettant de récolter les avis, de lister les priorités,... À l'équipe de choisir celle(s) qui lui convient/conviennent le mieux<sup>14</sup>.

Enfin, dans un **troisième temps**, on procède à l'**élection proprement dite**.

- Chacun réfléchit à la personne qui semble le mieux

## Processus de vote par consentement



correspondre à ces compétences. Le facilitateur distribue alors un ou plusieurs bulletin(s) de vote sur le(s)quel(s) chaque participant va écrire un nom. Il est possible de voter pour soi-même.

- Le facilitateur rassemble les bulletins de vote et organise un tour de parole, dans lequel chacun va s'exprimer à tour de rôle sur les raisons de son choix, en termes positifs et sans faire de comparaison.

" Le top ? C'est qu'on est en mesure de leur expliquer directement pourquoi on a pensé à elles : c'est clair, précis... et hyper valorisant ! " (Thibaut, FNP)

- Chacun a la possibilité, à l'éclairage des arguments avancés, de changer son vote en faveur d'une personne déjà proposée par quelqu'un d'autre, en expliquant les raisons de son changement.
- Une proposition est faite. Deux cas de figure :
  1. Un candidat se détache : c'est donc son nom qui est proposé.
  2. Il y a des ex aequo. Plusieurs choix sont possibles<sup>15</sup> pour le facilitateur :
    - > sélectionner au hasard l'une des personnes nommées à égalité et la proposer.
    - > proposer la personne déjà en charge du rôle, si celle-ci fait partie des candidats ex aequo et que ce rôle était déjà pris en charge.
    - > proposer l'un des candidats ex aequo à condition que ce candidat se soit désigné lui-même lors du vote (ce qui témoigne d'une forte motivation) et qu'il ait été le seul à s'être auto-désigné.
    - > revenir au tour de report des voix en demandant à chaque participant ayant désigné une personne qui ne fait pas partie des nominés de reporter leur voix sur l'un des nominés ex aequo, et revenir au début de l'étape de vote. Enfin, la proposition de candidat est soumise au consentement. (<https://www.reseautransition.be/elections-sans-candidat/>)

" Le candidat proposé par le groupe reste libre de refuser pour les raisons qui sont les siennes (pas en accord avec les missions, charge trop lourde, d'autres ambitions). Le groupe reste alors libre aussi de chercher d'autres ressources, notamment à l'extérieur de l'organisation. " (Ludovic, CJC)

La méthode présente plusieurs **avantages**. Elle permet de définir clairement le profil d'un poste, en transparence complète avec/dans l'équipe. Une co-construction de ces profils de fonction est même idéale pour coller au mieux aux besoins et à l'esprit de l'équipe.

L'élection sans candidat permet « (...) aussi de montrer à certains travailleurs que leurs compétences sont reconnues » (Interview de Ludovic Emmada, CJC). En effet, être choisi par ses pairs pour prendre la responsabilité d'un poste ou d'une mission, c'est sentir la confiance qu'ils ont en nous.

## On se crée une boîte à outils

C'est le moment de **créer votre propre boîte**, celle dans laquelle vous prendrez plaisir à aller piocher, partager, inventer,... pour vous aider à préparer, tester, voire implémenter les processus d'intelligence collective au sein de votre organisation, équipe, formation. La quantité et la variété des **outils disponibles et adaptables** nécessiteraient une encyclopédie. Certains ne sont pas à proprement parler des PIC's mais des techniques permettant la préparation de l'équipe ou la mise en contexte. Ils peuvent couvrir différents **objectifs** :

- Briser la glace en début de réunion et créer des liens dans l'équipe ;
  - > Exemple : brise-glace « Ce que nous avons en commun ».
- Récouter des idées, des avis, des choix de priorisation ;
  - > Exemples : le dote voting, le « Tableau en couleur » du Techni'Kit.
- Créer le cadre de la réunion de travail ;

- > Exemple : parler en "je".
- Communiquer de manière adaptée sans interrompre une réunion ;
  - > Exemple : « Des signes pour communiquer » du RCR.
- Mettre en IC un très grand groupe ;
  - > Exemples : le forum ouvert, le world café.
- Favoriser la communication non violente dans une équipe ;
  - > Exemple : la méthode DESC. (Décrire la situation, Exprimer ses ressentis, proposer des Solutions, dégager les Conséquences positives).
- Prendre des décisions.
  - > Exemples : le vote sociocratique, l'école des fans et le poker game.<sup>16</sup>

Dans l'article, nous avons fait référence au **tableau « Fréquence 4 » du Pinterest de RÉSONANCE**. Vous y trouverez des liens vers des outils dont vous pourrez vous inspirer en les adaptant inévitablement à vos réalités, votre équipe, votre personnalité (si vous êtes le facilitateur). Il est probable que certains ne vous soient pas inconnus...

En **résumé**, ce n'est pas si compliqué l'IC : on définit nos objectifs et on se forme (en continu), on s'inspire de la sociocratie pour la tester, l'adopter ponctuellement, voire modifier notre propre mode de gouvernance (dans ce cas, il s'agit d'un changement plus profond qui se fait sur plusieurs années), et on utilise les bons outils pour se faciliter la vie, le tout sans avoir peur de se tromper et de recommencer.

**Alors, convaincus ? Par la plus-value, tant collective qu'individuelle de l'Intelligence Collective. Par sa capacité à nous relier à notre « nature » profonde pour faciliter l'efficacité du travail collectif et révéler les compétences personnelles. Finalement, par sa plus-value humaine !**

**Testez-la sans complexe ni appréhension... avec une préparation, des conseils et des outils adéquats. Vous en faisiez peut-être déjà sans même le savoir. Et si vous n'aviez pas encore eu l'occasion, vous attendez quoi, maintenant, pour vous lancer ?**

Céline GHYS ■

Sur le site internet de RÉSONANCE, vous trouverez les résultats d'une courte enquête menée auprès de nos membres, dont certains passages ont d'ailleurs été inclus dans ce thème. Inspirez-vous de leurs retours d'expérience pour mettre à votre tour l'IC en pratique !

## Notes

1. Le principe des cercles cœurs est expliqué page 36.
2. Recherche du CNRS de Toulouse et de l'université d'Arizona : Guedj, L. (2019). Et si on s'inspirait des fourmis... pour éviter les bouchons ?. Extrait de : <https://www.franceinter.fr/sciences/et-si-on-s-inspirait-des-fourmis-pour-eviter-les-bouchons>
3. Mouvement social, de manifestations sur des places publiques, principalement en France, ayant commencé le 31 mars 2016 à la suite d'une manifestation contre la loi Travail. Sans leader ni porte-parole, Nuit Debout est organisé en commissions et les prises de décisions se font par consensus lors d'assemblées générales, suivant les principes de la démocratie directe.
4. Cfr Lopez, S. Lemesle, D. Bourguignon M. (2016). Guide de survie aux réunions. 40 techniques pour transformer vos réunions en moments funs et productifs.
5. Explications sur le tableau Fréquence 4 du Pinterest de Résonance..
6. Cfr Tableau Fréquence 4 du Pinterest de Résonance.
7. Cfr Résonance. (2019). L'intelligence émotionnelle en contexte de formation, *Ancrage* (2).
8. Fiches explicatives des activités sur le Tableau Fréquence 4 du Pinterest de RÉSONANCE.
9. Pour plus d'explications sur l'Intelligence émotionnelle, cfr RÉSONANCE. (2019). L'intelligence émotionnelle en contexte de formation, *Ancrage* (2).
10. Exemples de « brise-glace » sur le tableau Fréquence 4 du Pinterest de RÉSONANCE.
11. Vous trouverez un exemple de « arête de poisson » sur le tableau Fréquence 4 du Pinterest de RÉSONANCE.
12. La gouvernance partagée demande l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans les processus de décision. Elle implique une redistribution du pouvoir et des responsabilités. Elle vise un plus grand épanouissement des individus et une meilleure performance de la structure.
13. Réseau des Consommateurs Responsables, qui fonctionne en gouvernance partagée adaptée pour la gestion de leur organisation, « gouvernance en cercles », plus participative, horizontale et efficace.
14. Cfr TechniKit et TechniApp de RÉSONANCE.
15. À la discrétion du facilitateur ou approuvé par le groupe. Cela peut éventuellement faire partie du cadre garant des élections sans candidat dans cette équipe.

16. Techniques issues du Guide de survie aux réunions (Lopez et al., 2016) et utilisées lors du Pédapéro "IC haut avec l'Intelligence Collective" de RÉSONANCE.

## Sources

- Association Colibri. (2017). *Forum ouvert : fiche pratique*. Extrait de : [https://www.colibris-lemouvement.org/sites/default/files/content/forumouvert\\_fiche\\_pratique.pdf](https://www.colibris-lemouvement.org/sites/default/files/content/forumouvert_fiche_pratique.pdf)
- Chapelle, G. Gérard, T.E. Simon M., Marsan, C. Lavens, J. Saint Girons, S. & Julie, E. (2017). *L'intelligence collective. Co-créons en conscience le monde de demain*. Gap, France : Editions Yves Michel.
- Crespel, A. & Nève-Hanquet, C. (2019). *Faciliter l'intelligence collective : 35 fiches pour innover, co-construire, mettre en action et accompagner le changement*. Paris : Eyrolles.
- Fornalik, P. (2016). *L'intelligence collective en entreprise, comment ça marche ?*. Extrait de : <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/intelligence-collective-en-entreprise-comment-ca-marche/>
- Le Douarec, L. (2016). *Guide pratique de l'intelligence collective : L'art d'inter-agir*. Gap, France : Le souffle d'or.
- Lopez, S. Lemesle, D. , Bourguignon, M. (2016). *Guide de survie aux réunions*. France: Pearson.
- Monvaillier, F. (2015). *Banque d'exercices de théâtre à destination des professeurs*.
- Réseau des Consommateurs Responsables. (2015). *Outils*. Extrait de : <http://www.asblrcr.be/outils>
- Résonance. (2019). *L'intelligence émotionnelle en contexte de formation, Ancrage* (2).
- Smart Geko. (2018). *Outil de management agile : le dot-voting*. Extrait de : <https://www.smartgecko.info/outil-de-management-agile-le-dot-voting/>
- Wuidard F. (2014). *Election sans candidat*. Extrait de : <https://www.reseautransition.be/elections-sans-candidat>

# Jeunes, OJ et SAJ

Animateurs, formateurs, coordinateurs ont probablement tous été un jour confrontés à un jeune qui leur a semblé plus fragile. En discutant avec lui, en creusant un peu, celui-ci a peut-être dévoilé un bout de son histoire et ce partage de vie aura sans doute permis à chacun de dépasser ses aprioris... Chaque année, en Fédération Wallonie-Bruxelles, une moyenne de 40 000 jeunes sont pris en charge par le Service d'Aide à la Jeunesse (SAJ). Qui sont ces jeunes ? Quel est leur parcours ? En plus de contextualiser le cheminement d'un jeune pris en charge par le SAJ, cet article a pour objectif de mettre en lumière les différentes alternatives qui existent pour l'accompagner au sein des Organisations de Jeunesse afin de leur offrir l'accueil qu'ils méritent.

## Les services de première ligne

Parent, animateur, coordinateur, enseignant,... qui n'a jamais été confrontés à des doutes dans son rôle d'éducateur ? C'est pour répondre aux questions et besoins de tout « éducateur » qu'ont été mis en place

les services de première ligne.

Accessibles à l'ensemble de la population, ils en sont les plus **proches**. Il s'agit, par exemple, des centres ONE, des centres CPMS (communément encore dénommés « centres de guidance en milieu scolaire »), des hôpitaux, des services APEP (équipes d'Aide et de Prévention Enfants-Parents encore appelées « équipes SOS enfants ») mais aussi du CPAS, de la Police, des centres de planning familial, des centres de santé mentale,... Le recours à ces services doit permettre de trouver une solution à des problèmes vécus avant que ceux-ci ne s'amplifient, ne

s'aggravent voire deviennent dramatiques. Dans la société, l'aide sociale générale joue un rôle essentiel de **prévention** et constitue aussi le **relais vers des institutions** telles que le SAJ.



Chaque année, en Fédération Wallonie-  
Bruxelles, une moyenne de 40 000 jeunes  
sont pris en charge par  
le Service d'Aide à la Jeunesse (SAJ).

### Le Service d'Aide à la Jeunesse

Le Service d'Aide à la Jeunesse (SAJ) est un **service public** qui dépend de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il en existe un par arrondissement judiciaire. Il propose - et **ne contraint pas !** - une aide aux enfants ou jeunes de moins de 18 ans en difficulté ou en danger, ainsi qu'à leur famille. Le SAJ ne peut jouer un rôle d'information, d'orientation, d'accompagnement... qu'avec l'accord des parents et/ou du jeune s'il a plus de 14 ans. Rien ne peut être décidé sans le consentement des personnes concernées qui ont le droit, à tout moment, de renoncer à cette aide.

Le SAJ peut être **interpellé par** un jeune et/ou ses parents, par des professionnels d'un service de première ligne (par exemple une AMO) mais aussi par le Parquet, lui-même averti par des particuliers, ces mêmes professionnels ou encore des procès-verbaux de la Police. (CFWB Aide à la jeunesse, 2016).

Suite à la demande d'un jeune ou de ses parents - ou encore d'un tiers - une première rencontre a lieu avec un délégué du SAJ. Le délégué écoute les difficultés vécues et/ou informe des inquiétudes exprimées au sujet de l'enfant ou du jeune. Il explique le fonctionnement d'un SAJ, qui pratique la prévention, évitant ainsi l'intervention contraignante de la justice, et privilégie l'orientation vers les services d'aide générale tel qu'une AMO (Aide en Milieu Ouvert). Peu importe les cas, la priorité du SAJ est en effet le **maintien du jeune dans sa famille**.

Si ce premier soutien est insuffisant, un dossier est ouvert au SAJ et un conseiller évalue alors la situation. Il négocie et élabore un programme d'aide avec les intéressés. Autant que possible, il s'agit là



encore d'éviter la rupture de l'enfant ou du jeune avec son milieu social et familial. Ce programme, d'un an maximum, est signé par toutes les personnes concernées. Il peut être écourté ou renégocié. Il peut notamment proposer une « mesure éducative » via l'accompagnement par un service extérieur, comme par exemple un COE (Centre d'Orientation Éducative). Si l'aide est refusée, s'il n'y a pas de collaboration et si le SAJ estime que l'enfant ou le jeune est en danger, le conseiller peut demander l'intervention de la justice. Le dossier est alors transféré au SPJ (Service de Protection Judiciaire) qui prendra la décision ou pas de placer temporairement l'enfant dans une famille d'accueil, une maison (petite structure d'accueil) ou une institution. L'éloignement de la famille est décidé pour une durée précise qui peut être reconduite. (Jeunejean, 2019)

### Accompagner un jeune en OJ

Dès lors, on peut se poser la question : « Qui sont les jeunes qui passent par le SAJ ? ». Cette réflexion est périlleuse car déjà dans sa formulation, elle est stigmatisante. Il convient de prendre des gants car si l'on parle des 40 000 demandes enregistrées par le SAJ chaque année, il ne faut pas oublier toutes celles qui n'ont jamais abouti. Dresser le profil type du jeune qui a fait un passage plus ou moins long par le SAJ est une mission complexe voire impossible.

En revanche, nombreux sont ceux qui ont mené des réflexions et des projets pour **accueillir dans les meilleures conditions possibles tous les jeunes avec leurs différences, leurs difficultés et leurs particularités**. En faisant un rapide tour d'horizon des associations de notre réseau, il semblerait que pas mal d'entre elles se soient déjà penchées sur une réflexion autour de l'accompagnement et l'accueil du jeune « lié au SAJ ». Voici donc une liste non exhaustive de **trucs et astuces glanés sur le terrain** pour mettre en place les conditions les plus optimales d'accueil pour tous :

### Un enfant « comme les autres »

Lorsqu'on accueille un enfant lié de près ou de loin au SAJ, il est dit aux animateurs/formateurs qu'il reste un enfant/jeune « comme les autres » même si on sait qu'il rencontre peut-être des difficultés à certains niveaux : troubles de l'attachement (cfr Encadré page 46), troubles de l'attention, difficultés à créer des relations avec les autres. En effet, c'est en restant **naturel et spontané** avec l'enfant que la relation va pouvoir être bénéfique. Il convient aussi de rappeler que pour les jeunes comme pour leurs parents, c'est difficile de dévoiler son histoire, surtout si celle-ci est parsemée d'embûches. S'il est impératif de garder le secret professionnel, il est aussi essentiel de respecter l'intimité et la pudeur, et plus encore le **droit au silence**, de chacun. Si le jeune ou le parent s'ouvre, il faut alors le recevoir comme un cadeau, sans jugement et avec bienveillance.

**Arrêt sur image (Entretien avec Céline Mouchet d'Arc-en-Ciel) :** « Au cours de son premier séjour, une stagiaire animatrice avait imaginé que parce qu'il était un enfant « Arc-en-Ciel », Martin devait être assisté pour tout. Elle l'attendait le temps qu'il fasse ses lacets, par exemple, au lieu de lui dire de rejoindre le reste du groupe par la suite. Le manque d'autonomie fut insupportable pour un adolescent de 15 ans. »

### Un « lieu d'adresse »

Lorsqu'un jeune arrive en plaine, en séjour, en formation, quel que soit son parcours d'ailleurs, il convient de s'assurer que dès le départ, celui-ci est **entendu et écouté**. Un jeune qui présente des troubles de l'attachement a inévitablement besoin de se sentir en sécurité. Si dès le début, il prend conscience de l'existence de ce « **refuge** », il se sentira plus en confiance. Ce lieu d'adresse peut prendre des formes variées : un temps individuel tous les jours, un rituel, un lieu où l'enfant peut se réfugier, une personne ressource, ... Certains laissent par exemple chacun répondre à la question : quels sont tes besoins pour te sentir bien ?

## Petit rappel théorique sur l'attachement :

Selon Nicole Guedeney, psychiatre, l'attachement « contribue à la survie de l'enfant en assurant sa protection par des adultes. Il joue aussi un rôle majeur dans la régulation de son fonctionnement psychophysiologique et en particulier du système de stress. L'attachement favorise le développement optimal de la mentalisation, capacité humaine essentielle qui favorise les relations sociales. Il s'agit de la capacité de l'être humain à imaginer ce qui se passe dans la tête de l'autre, son état d'esprit et ses émotions, tout en gardant en tête ses propres états d'esprit et émotionnels. L'attachement facilite enfin le développement des compétences personnelles grâce au phénomène de base de sécurité. » ... « Les conditions gagnantes d'un attachement sain signifie pour l'enfant de se laisser aimer, d'accepter l'intimité et surtout, de faire totalement confiance à un adulte sécurisant, prévisible, attentif, tendre, qui risquerait sa propre vie pour le protéger. C'est ce lien sécurisant et fort avec l'adulte qui sera la base de son estime de lui-même, de sa personnalité, de sa sécurité affective, de sa motivation à grandir et à apprendre, de sa capacité de voir la vie avec enthousiasme et optimisme. **L'attachement sécure** à douze mois est prédictif d'un **développement émotionnel, cognitif et social de meilleure qualité** : confiance en soi, sentiment de compétence personnelle, empathie et compétences sociales. »

... « Lorsque l'environnement ne répond pas de manière adéquate à ses besoins d'attachement mais continue de le protéger, l'enfant développe des stratégies d'adaptation, une sorte de compromis entre ce dont il a besoin et ce que ses figures d'attachement peuvent lui donner ou peuvent tolérer de ses besoins. Ce sont les **attachements dits insécures** observés dans 30 % des cas en population générale. » (Guedeney, 2010, pp. 24-25)

### Une relation éducative bienveillante

Tout animateur, coordinateur, éducateur a, en principe, le désir d'établir une relation équilibrée et sereine avec le jeune en face de lui. Pour nourrir ce désir et pour que les choses se passent bien, il est important de **prendre régulièrement du recul**, de **partager ses doutes** avec ses pairs, de **se nourrir des réactions des autres** pour adapter les siennes.

#### Arrêt sur image (Interview d'un animateur de plaine) :

« Jeanne a 10 ans. Dans un groupe, elle prend beaucoup de place, elle parle fort, elle coupe la parole, elle a du mal à se concentrer et à respecter une consigne. Elle ne respecte pas le matériel qui lui est prêté et

le rend souvent cassé ou usé. Dans ses amitiés, elle se montre exclusive. Sa présence au sein du groupe demande énormément d'énergie aux animateurs. Elle est constamment tendue et se sent en insécurité. Ceux-ci sont souvent irrités et démunis par les réactions de la petite fille. Néanmoins, après quelques jours ensemble, l'une des animatrices remarque que lorsqu'on établit un contact physique avec elle, Jeanne se détend un peu et a moins tendance à interrompre les autres. Elle partage donc cette observation avec l'équipe d'animateurs et chacun essaie d'y être attentif par la suite. Au fil de la semaine, Jeanne commence à se sentir plus à l'aise. Certes, il y a des hauts et des bas.

*Idéalement, il lui faudrait en permanence un adulte à ses côtés. Mais c'est compliqué car on ne veut pas qu'elle se sente différente des autres, ni même léser le reste du groupe.»*

Cet exemple illustre bien l'utilité des retours en équipe, qui permettent aux animateurs de confronter leurs techniques, leurs points de vue, et de partager leurs idées afin de trouver la meilleure solution pour Jeanne et pour tous.

Parallèlement, chaque jeune a besoin d'un animateur/formateur avec lequel il entretiendra une relation plus « particulière ». C'est important de le laisser découvrir seul l'animateur avec lequel il sera le plus en confiance.

Il existe une multitude d'**outils** pour aider les animateurs et tous les acteurs de terrain à développer une relation éducative bienveillante avec les enfants/

jeunes. Ils doivent leur être partagés pour qu'ils testent les alternatives qui s'offrent à eux et trouvent leur propre manière de fonctionner/animer. Arc-en-Ciel a par exemple mis au point un « **Support d'aide à l'encadrement** » répertoriant toute une série de balises et d'outils pour guider l'animateur pour, notamment : prévenir et gérer une crise, connaître les différentes étapes d'une médiation, assurer une communication positive, etc. [Voir tableau ci-dessous]

### Un cadre strict et bienveillant

Souvent construit avec l'équipe d'animation/de formation/d'encadrement et les enfants/jeunes, le cadre représente la **ligne conductrice** à laquelle chacun va se référer. Il est d'autant plus important lorsqu'on évolue avec des jeunes souvent en manque de repères. Peu importe la forme qu'il prendra, le cadre doit prévenir un maximum d'éventualités. Il doit être

EXEMPLES DE COMMUNICATION POSITIVE ET EFFICACE POUR REMPLACER UN ORDRE FORMULÉ NÉGATIVEMENT		
		
Ne crie pas !!!!	Parle doucement / normalement.	Tu vas réveiller les fourmis / ton nounours en criant ainsi.
N'ouvre pas ce placard !!!	Le placard reste fermé.	Bouh ! Ce placard a mauvaise haleine. Laissons-le fermé.
Ne cours pas !!!	Marche doucement, tu vas pouvoir courir dès qu'on arrive au parc.	On va se synchroniser comme des robots ! OK ?
Ne touche pas à la casserole brûlante !	La casserole est chaude, gardons les mains hors de portée.	Ton détecteur de danger sonne !!! Éloignons-nous de cette casserole !
N'aie pas peur	Je vois que tu as peur. Que pourrait-on faire pour te rassurer ?	Et si on parlait de la Peur ? Elle a peut-être peur de quelque chose aussi ?
Ne fais pas de bêtises	Voilà les objets que tu peux utiliser : celui-là, celui-ci...	Écoute... ces jouets veulent jouer avec toi ! Tu les entends ?
Ne t'éloigne pas de moi.	Reste près de ma main.	Imaginons que nous soyons reliés par un fil.
Ne traverse pas la route !	On attend de ce côté du trottoir puis on vérifie s'il n'y a pas de voitures. Ensuite, on traverse ensemble.	La route est comme un fleuve que nous devons traverser avec une pirogue. Prêt à ramer ? Dès que je dis GO on y va.



**cohérent et connu de tous** (idéalement à l'avance). Il est important de remettre ce cadre à l'ordre du jour régulièrement afin qu'il soit respecté et qu'il ait du sens pour tout le monde. Plusieurs auteurs (Thomas Gordon, Patrick Traube) ont montré qu'un cadre développe chez l'enfant un sentiment de sécurité, particulièrement pour celui qui souffre de troubles de l'attachement. Certains jeunes mettent eux-mêmes un point d'honneur à ce que chacun respecte ce cadre et ne supportent pas l'injustice. Aussi, il est primordial que les adultes veillent à ce qu'il soit respecté.

Afin de faciliter la communication par rapport à ce cadre, certaines associations, comme Arc-en-Ciel, introduisent « un fil rouge », c'est-à-dire un thème imaginaire qui rythme et lie toutes les activités du séjour. En plus de motiver et d'impliquer les jeunes dans une aventure commune, celui-ci favorise une meilleure adhésion de tous aux règles à respecter.

### Une supervision externe

**Une écoute et un feed-back réguliers** de « superviseurs » vers l'équipe lui permettent de mieux vivre l'accompagnement des jeunes et de mieux faire face aux situations plus difficiles. Parmi les questions les plus fréquentes se trouve celle de la frontière entre « le jeune à protéger » et « le jeune à sanctionner » : un enfant qui teste sans cesse les limites va bien évidemment souvent les transgresser et se retrouver dans des situations problématiques. Où pose-t-on alors la limite entre la sanction et la protection ? Quand l'enfant a-t-il besoin qu'on le protège de lui-même ? Ces questions récurrentes n'ont pas de réponse univoque. Il faudra adapter sa réaction au jeune et à la situation et ne pas hésiter à faire appel à ses pairs, coordinateurs, autres personnes ressources.

Certaines structures ont mis en place des **supervisions externes** avec des experts de terrain (psychiatres, psychologues, etc.) pour les permanents pour pouvoir échanger et évaluer les situations complexes. Cette écoute peut les amener à déposer leurs craintes et leurs interrogations mais aussi les aider

à remettre certains choix en question. Néanmoins, si les supervisions sont fréquentes en institutions, elles restent compliquées à mettre en place en OJ, notamment dans le cadre d'un séjour, d'un camp ou d'une plaine.

### Un protocole clair en cas de crise

Auto-mutilations, actes violents, fugues,... Les débordements ne sont pas rares. Lorsque survient un incident, il est indispensable d'avoir établi au préalable un protocole « de crise » afin de parer à toute éventualité. L'équipe d'animation/de formation doit pouvoir s'appuyer sur un **cadre clair en cas d'urgence** afin de justifier ses décisions.

### Aucun contact en dehors de l'OJ

Convaincre les animateurs, etc., d'éviter tout contact avec les enfants/jeunes liés au SAJ en dehors des activités de l'OJ n'est pas toujours facile. C'est pourtant un point d'attention essentiel (surtout chez les jeunes animateurs) par rapport à leurs responsabilités morale et civile. Les manquements pourraient entraîner un sentiment d'abandon chez les jeunes déjà fragilisés.

**Arrêt sur image (Entretien avec Céline Mouchet d'Arc-en-Ciel) :** « À la fin d'un séjour ou d'une plaine, un moment crucial est l'« au revoir ». C'est important de valoriser l'enfant à la fin de l'activité, de lui dire clairement qu'on ne l'abandonne pas mais que notre rôle d'animateur s'arrête ici. Bien sûr, on peut aussi lui dire qu'on serait super content de le retrouver dans une autre activité ! Et lui dire de se faire confiance et que nous sommes persuadés qu'il va devenir quelqu'un de bien parce qu'il l'est déjà ! »

### Un accueil de qualité

Même si nous sommes bien souvent limités par un budget, il est clair que des enfants plus fragiles nécessitent un **accueil plus adapté**, notamment grâce à un nombre suffisant d'animateurs. Le nombre prévu par l'ONE est d'un animateur pour 12 enfants. Chez Arc-en-Ciel, par exemple, on en prévoit un pour quatre pour privilégier un accueil plus qualitatif.

## Une bonne communication avec les tuteurs

Que ce soit ses parents, les éducateurs de l'institution, la famille d'accueil, ils sont les personnes qui connaissent le mieux l'enfant et restent donc un contact privilégié pour tenter de mieux le comprendre, dans ses besoins et ses limites. C'est pourquoi, créer un **lien de confiance et d'écoute** avec eux est primordial. Comme bien souvent le temps manque pour établir ce lien, l'accueil à l'arrivée doit être anticipé afin de favoriser les échanges avec tous les partenaires en lien avec l'enfant.

**Beaucoup d'acteurs de terrain se penchent sur la problématique évoquée dans cet article et les initiatives sont nombreuses.** Début 2020, Coala et Arc-en-ciel ont décidé de créer un Groupe de Travail (GT) autour de l'accompagnement des jeunes liés au SAJ. Celui-ci a plusieurs objectifs : partager ses expériences de terrain, outiller les animateurs/formateurs/enseignants etc. (en visant un public le plus

large possible), communiquer avec les institutions afin de mieux comprendre le secteur et créer un/des partenariat(s), établir des balises/limites pour un accueil de qualité dans des conditions agréables pour tous. **Espérons donc que ces initiatives en fassent germer d'autres et que petit à petit la qualité de notre accueil s'améliore et devienne de plus en plus attentive aux particularités de chacun.**

Amélie DE MOREAU ■

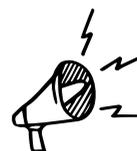
Pour en savoir plus :  
[www.aidealajeunesse.be](http://www.aidealajeunesse.be)  
[www.oejaj.cfwb.be](http://www.oejaj.cfwb.be)

## Sources

- Arc-en-Ciel ASBL. (2018). Code de déontologie des animateurs.
- Arc-en-Ciel ASBL. (2019). Support d'aide à l'encadrement des enfants Arc-en-ciel.
- CFWB Aide à la jeunesse. (2016). *La fédération Wallonie-Bruxelles en chiffres – Aide à la jeunesse, Rapport 2016*.
- Entretien avec Céline Mouchet, animatrice responsable des séjours et des plaines chez Arc-en-Ciel, réalisé par téléphone le 06 mai 2020.
- Guedeney, N. (2010). L'attachement, un lien vital. Fédération Wallonie Bruxelles : Yapaka. Éditions Fabert. Extrait de : [https://www.yapaka.be/sites/yapaka.be/files/publication/TA\\_Lattachement\\_un\\_lien\\_vital\\_WEB.pdf](https://www.yapaka.be/sites/yapaka.be/files/publication/TA_Lattachement_un_lien_vital_WEB.pdf)
- Jeunejean, T. (2019). Aide à la jeunesse, comment compter sur elle ?. *Le Ligueur*. Extrait de : <https://www.laligueur.be/leligueur/articles/aide-a-la-jeunesse-comment-compter-sur-elle>
- Mouchet, C. (2020, Avril). Intérêt des fils rouges en séjour. *Période Arc-en-ciel*.



# « Numérise » ta formation !



Notre secteur représente un extraordinaire vivier d'apprentissages, notamment via une large offre de formations. S'ils s'appuient en général sur les méthodes actives et les pratiques non-formelles, les dispositifs formatifs varient cependant d'une Organisation de Jeunesse (OJ) à l'autre, qui recourt ou non au numérique. Or, à l'ère du digital, les outils numériques constituent de puissants leviers d'apprentissage. Nous nous y intéressons dans cet article. Qu'est-ce qu'un média numérique ? Quels en sont les différents types ? Quels apprentissages offrent-ils ? Quels conseils pratiques pour les formateurs ?

Deux personnes de terrain ont bien voulu répondre à nos questions : **Cassiopée Henaff**, chargée de projets et formatrice à Action Médias Jeunes et **Manuela Guisset**, conseillère pédagogique pour le numérique à l'UCLouvain et formatrice TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement).

Présent depuis une cinquantaine d'années, le numé-

rique opère une véritable révolution dans notre quotidien. Dans une interview vidéo, Thieulen (2018) considère que « cette révolution équivaut à celle engendrée par l'invention de l'imprimerie » qui a sensiblement modifié le rapport au savoir et à la connaissance. Les technologies numériques bouleversent à nouveau ce rapport. Mais avant d'aller plus loin, clarifions quelques notions.

## Média, outil, support... de quoi parle-t-on ?

Le **média numérique** fait référence aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui présentent les caractéristiques du numérique (accès à distance, cloud, aspect interactif et/ou collaboratif, créativité...), d'une part, et qui placent chacun comme émetteur et récepteur à la fois, d'autre part. Si le « **média** » *délivre* du contenu dit multimédia (ex :



Attention, à ne pas faire  
du numérique pour faire  
du numérique.

la presse en ligne), l'« **outil** » permet de le *produire* (ex : Photoshop). Le « **support** », quant à lui, est le *medium* sur lequel les informations sont enregistrées et/ou restituées (ex : clé USB). Un média peut aussi faire office d'outil (et inversement).

Cassiopée Henaff classe les médias numériques en **trois grandes catégories** (voir schéma page 52) :

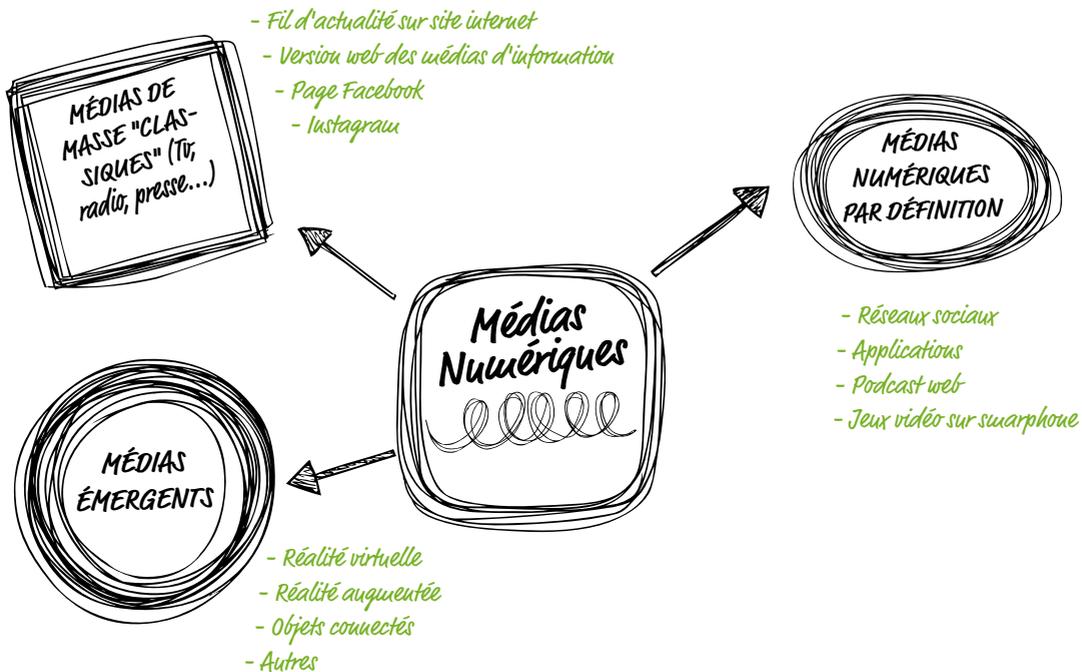
- **Les médias de masse « classiques »** tels que la tv, la radio et la presse. Ceux-ci ont étendu leur offre de base au numérique (via des pages Facebook, comptes Instagram, fils d'actualité sur les sites internet, versions web des médias d'information...);
- **Les médias numériques** à proprement parler (réseaux sociaux, podcasts pour le web, applications, jeux vidéo sur smartphone...);
- **Les médias émergents** (objets connectés, réalité augmentée, réalité virtuelle...).

Ces « nouveaux » médias se retrouvent partout, dans toutes les facettes de notre vie : à la maison,

au boulot, à l'école, en camps, plaine, séjour d'été, etc. Selon Manuela Guisset, ils nous permettent de « *garder le contact, se divertir, apprendre, travailler en collaboration ou seul...* **les utilisations sont infinies, propres à chacun et aussi variées qu'il y a d'utilisateurs !** ». Internet demeure sans doute le média le plus indispensable pour tous. Et les réseaux sociaux occupent une place importante dans la vie des jeunes et des moins jeunes. Observons, au demeurant, que lorsque les adultes investissent un réseau social, les jeunes ont tendance à le quitter pour de nouvelles plateformes.

### Culture du livre VS Culture des écrans

La place grandissante des médias numériques dans notre quotidien a fortement augmenté le nombre d'écrans auxquels nous sommes exposés (PC, smartphones, tablettes...). Et, ce faisant, la traditionnelle « **culture du livre** » a été contrebalancée par la



« **culture des écrans** ». Tisseron (2013), psychiatre spécialiste des images, met en évidence l'impact de cette évolution sur quatre plans. L'auteur parle de **quatre révolutions** :

- la relation aux savoirs ;
- la relation aux apprentissages ;
- la relation dans le fonctionnement psychique ;
- la relation des liens et de la sociabilité.

Dans cet article, c'est la révolution liée aux apprentissages qui nous intéresse. À travers le tableau ci-après, Tisseron (2013) présente les avantages de chacune des deux cultures du point de vue des apprentissages.

Nous observons que chaque culture permet d'apprendre différemment et de développer des capacités distinctes. **L'introduction du numérique dans le champ de la formation** contribuerait donc à enrichir les pratiques déjà existantes par le **développement de nouvelles approches et compétences** telles que :

- les compétences multitâches ;

- la pensée spatialisée qui accepte la coexistence de contraires et encourage l'innovation ;
- la capacité à s'ajuster aux changements ;
- la capacité à travailler avec plusieurs sources (les traiter, croiser, comparer...);
- la capacité à s'exprimer et communiquer via des images et films ;
- de nouvelles manières d'apprendre qui rompent avec nos habitudes mentales ;
- etc.

La culture du livre et la culture des écrans ne doivent pas être opposées. Elles devraient plutôt être appréhendées de façon **complémentaire** pour faciliter les apprentissages ! « *Chacune fait appel à un mode de fonctionnement cérébral et psychique, et que l'être humain peut aller bien plus vite en utilisant les deux, exactement de la même façon qu'il se déplace plus rapidement en utilisant ses deux jambes* » (Tisseron, 2014, p.101).

LA CULTURE DU LIVRE	LA CULTURE DES ECRANS
Centrée sur la temporalité et la mémoire	Centrée sur la spatialité et l'innovation
Elle favorise...	
Une <b>pensée linéaire</b> sur le modèle du <b>langage</b> (succession des mots, lignes, paragraphes)	Une <b>pensée spatialisée</b> , en réseau ou circulaire
La <b>mémoire événementielle</b> (mémoire à long terme : souvenirs...)	La <b>mémoire de travail</b> (mémoire à court terme : résolution de tâches ponctuelles)
Les apprentissages par <b>pratiques répétitives et auto-nomisation des stratégies</b> (comportements cognitifs mis en œuvre lorsqu'on est en train d'apprendre)	Les apprentissages par <b>changement des stratégies et de raisonnement</b> (inhibition des apprentissages antérieurs pour en adopter de nouveaux). Et, les apprentissages par <b>essais et erreurs</b> .
La construction narrative fondée sur la <b>temporalité</b> (de façon continue ou chronologique)	La construction narrative opérant par <b>analogies et contiguïtés</b> (en reconnaissant les styles, les procédés, les formes, etc.)

## Intérêts pédagogiques en formation

Les **intérêts pédagogiques** du numérique n'ont plus de secret pour Cassiopée, qui forme en éducation aux médias depuis plusieurs années. À ses yeux, les médias numériques permettent de nombreux apprentissages (en lien avec les missions des OJ telles que la participation, la responsabilité, la créativité ou l'esprit critique) et ont de nombreux avantages en formation. Elle en identifie plusieurs :

- **Accroche motivationnelle** : les médias et les outils numériques présentent un côté attrayant pour le public. Attention néanmoins à ne pas noyer les contenus de formation par une utilisation abusive du numérique !
- **Possibilité d'expérimenter** : par essai-erreur ; à l'image, par exemple, des serious game qui permettent de prendre conscience de la façon de s'améliorer au travers des erreurs/échecs.
- **Partage de compétences et collaboration** : l'uti-

lisation des médias peut être adaptée à tous les niveaux de maîtrise du numérique (novice, avancé...). On peut aisément imaginer un échange de compétences pour réaliser une tâche (ex. : dans le cas d'une élucidation d'affaire, créer des sous-groupes hétérogènes pour réaliser un montage vidéo, une affiche ou un micro-trottoir, etc. Dans chaque sous-groupe, les plus « avancés » aident les autres. Entre les sous-groupes, on échange les savoir-faire).

- **Catalyseur de créativité** : les outils numériques poussent à créer des contenus originaux et inédits. Mais pour cela, il faut aller plus loin que les canavas proposés (risque de standardisation). À titre d'exemple, beaucoup de personnes produisent des contenus forts similaires avec Tiktok en utilisant des modèles pré-configurés. En revanche, ceux qui s'affranchissent de ces derniers, obtiennent des résultats très créatifs.

Ces divers avantages nous invitent à repenser les méthodologies que nous mettons en œuvre en formation. **Le numérique permettrait de gagner en qualité.** Pour Manuela, c'est une évidence : « *Dans l'apprentissage informel, nous n'avons pas l'évaluation certificative qui sert de carotte. Il faut donc sans cesse se réinventer pour motiver, accrocher, raccrocher, être le plus pertinent possible. Par ailleurs, il a été prouvé que le numérique est aussi une véritable plus-value pour l'apprentissage de qualité. Non pas parce qu'on peut faire la même chose qu'avec un papier et un crayon mais au contraire, parce qu'on peut faire des choses qui n'étaient pas imaginables sans, et donc, réinventer complètement la formation continue !* »

Cette invitation à **réinventer la formation** semble tout à fait fondée mais concrètement comment s'y prendre ? Par quoi commencer ? Quels sont les trucs et ficelles ? Manuela et Cassiopée répondent à ces questions ci-après.

## Quels médias/outils utiliser ?

Ils sont très nombreux, on pourrait s'y perdre d'ailleurs ! Alors, comment faire le tri dans l'immense palette des options existantes ?

Comme **première porte d'entrée**, Manuela distingue **2 types de médias** :

- **ceux qui soutiennent la formation** : Genially, Padlet, Kahoot, H5P, Canva, Mindmapping, outils de visioconférence, etc. Il s'agit de médias qui aident le formateur à créer des supports à distribuer aux participants, effectuer un sondage pendant la séance même de formation, élaborer des contenus interactifs, réaliser des vidéos didactiques, etc.
- **ceux qui sont utilisés pour eux-mêmes** (comme part intégrante de la formation) : réalité augmentée (Mirage Make, Google Expédition, Merge Cube...), réalité virtuelle (Cospace Edu, Google Expédition...), vidéo, réseaux sociaux, jeux vidéo, etc. Il s'agit des médias qui offrent du contenu pertinent à part entière, font vivre des expériences pédagogiques ou éducatives, permettent de réaliser des

### Type d'utilisation

Type d'utilisation	Outils numériques
Image	Canva : <a href="https://www.canva.com/">https://www.canva.com/</a>
Son	Soundcloud : <a href="https://soundcloud.com">https://soundcloud.com</a>
Vidéo	ShotCut : <a href="https://shotcut.org/">https://shotcut.org/</a>
Contenus interactifs	Genial.ly : <a href="https://www.genial.ly/">https://www.genial.ly/</a>
Création de questionnaires en ligne	Strawpoll : <a href="https://www.strawpoll.me/">https://www.strawpoll.me/</a>
Création de QCM/Quizz interactifs	Kahoot : <a href="https://kahoot.com/">https://kahoot.com/</a>
Transfert de données	We Transfer : <a href="https://wetransfer.com/">https://wetransfer.com/</a>
Notes collaboratives	Evernote : <a href="https://evernote.com/intl/fr/">https://evernote.com/intl/fr/</a>
Création d'articles/magazines	Atavist : <a href="https://atavist.com/">https://atavist.com/</a>
Création de sites internet	Wix : <a href="https://fr.wix.com/">https://fr.wix.com/</a>
Stocker	Dropbox : <a href="https://www.dropbox.com">https://www.dropbox.com</a>
Réalité augmentée	Hp reveal (aurasma)(application)
Cartes/mapping	Storymap : <a href="https://storymap.knightlab.com/">https://storymap.knightlab.com/</a>
Timeline	Sutori : <a href="https://www.sutori.com/">https://www.sutori.com/</a>
Brainstorming	Coggle : <a href="https://coggle.it/">https://coggle.it/</a>
Présentation	Prezi : <a href="https://prezi.com/">https://prezi.com/</a>
Organisation	Trello : <a href="https://trello.com/">https://trello.com/</a>

apprentissages de par leur utilisation, etc.

Comme **seconde porte d'entrée**, Cassiopée trie les outils selon les **types d'utilisation** :

La liste proposée à la page précédente n'est pas exhaustive, elle est proposée par l'équipe d'Action Médias Jeunes afin d'outiller ceux qui sont désireux de recourir au numérique en formation mais également lors de réunions, d'animations, d'AG pédagogiques, d'évènements, etc.

## Conseils d'expertes

### Le numérique au service de la pédagogie !

Attention, comme le souligne Cassiopée, à ne pas « *faire du numérique pour faire du numérique* ». Il est primordial qu'il y ait du **sens** (but/objectif précis) à l'utilisation de tout média ou outil. Si le numérique offre de nombreux intérêts, son utilisation ne peut en effet en aucune façon souffrir d'approximation ou d'un manque de réflexion en amont. Tant Cassiopée que Manuela insistent sur la nécessité de bien définir préalablement les objectifs pédagogiques. **C'est précisément l'objectif pédagogique qui détermine le choix de l'outil (et non l'inverse !)**. Manuela nous livre un précieux conseil : « *Le plus important est de faire d'abord le point sur les objectifs pédagogiques puis de déterminer quel est l'outil qui fonctionnera le mieux. Dans ce sens, le recours à un conseiller péda, qui connaît les outils disponibles et sait orienter les animateurs, est le plus efficace* ». Par ailleurs, d'aucuns seraient bien tenter de proposer des outils numériques en raison de leur pouvoir de séduction, d'attractivité ou de popularité auprès de certains publics. Piège à éviter impérativement ! Forte de son expérience, Manuela nous livre : « *On voit souvent des formations où on utilise des outils parce que le formateur en est tombé amoureux ou qu'il y a un « effet waouw ».* Mais du coup, quelle est la réelle plus-value péda ? Les participants se rendent vite compte quand l'utilisation d'un outil est « creuse ». On passe un bon moment, mais on n'a rien appris ... ».

## Un peu de maîtrise...

Il convient d'avoir un **minimum de bagage** pour se lancer, cela va de soi ! Cassiopée attire notre attention sur l'importance d'utiliser les outils numériques en fonction de son propre niveau de maîtrise. « *Vouloir faire du montage sonore, par exemple, sans avoir aucune expérience dans le domaine, c'est se tirer une balle dans le pied !* », nous dit-elle. Il est indispensable que le formateur passe du temps à fouiner et à rechercher des outils en vue de constituer sa petite liste personnelle. Rechercher mais aussi **tester et expérimenter**. Au plus le formateur sera à l'aise avec l'outil en lui-même (cela ne veut pas dire qu'il doit en avoir une maîtrise parfaite !), au plus son utilisation en sera facilitée et permettra ainsi de rencontrer les objectifs escomptés.

## Se lancer

Maîtriser, c'est mieux ! **Oser**, c'est la clé ! Manuela recommande de « **faire avec et pas faire pour** : *tous les outils cités ont une puissance x 1000 si c'est les jeunes qui les prennent en main !* ». Cette recommandation n'est pas sans rappeler les visées des OJ en termes de responsabilisation, d'autonomie et de « rendre acteur » nos publics-cibles. Elle rassure également les novices ou ceux qui auraient des appréhensions : « *Ne pas avoir peur de se lancer. Ça va tellement vite dans le domaine que si on attend de maîtriser parfaitement un outil, ça ne fonctionne jamais ! Et si on a un bug, tant pis. Y a bien un jeune qui s'y connaîtra (mieux !). Et c'est OK !* ».

## La logistique, c'est logique !

Recourir au numérique, c'est aussi (et surtout) penser à la logistique. Cela paraît évident, mais beaucoup sous-estiment le soin à y apporter. Il faut pouvoir compter sur du **matériel adéquat, fonctionnel et en quantité suffisante** ; vérifier à l'avance, le cas échéant, la validité des accès et des comptes en ligne ; s'assurer de la compatibilité du matériel ; veiller à actualiser les versions des logiciels ou applis ; etc.



## Numérique ET classique

Cassiopée insiste fortement sur l'importance de ne pas centrer la formation exclusivement sur des outils numériques. Il est tout aussi essentiel de mettre en œuvre des approches et d'employer des supports dits « classiques » : les post-it/marqueurs, les documents papiers, les ouvrages... trouveront pleinement leur place en formation. Il faut penser le numérique en complément de ce qui se fait déjà. La **complémentarité des outils classiques et numériques** permet de profiter à la fois des avantages pédagogiques centrés sur la « culture du livre » (classique) et ceux centrés sur la « culture des écrans » (numérique).

## Éduquer aux médias

Le dernier point (et pas le moindre !) : en profiter pour **faire de l'éducation aux médias**. En parlant des jeunes, Manuela nous dit que « *souvent, ils connaissent de manière superficielle, mais en vrai, n'ont pas la moindre idée de ce qui se cache derrière.* ». À vrai dire, qu'il s'agisse des jeunes ou des adultes, nous sommes tous et toutes très peu au courant des mécanismes qui sous-tendent les grosses plateformes que nous utilisons quotidiennement. Il peut être question par exemple de la manière dont sont utilisées nos données personnelles, des techniques d'économie de l'attention, des revenus générés par la transmission d'informations erronées et/ou diffamatoires. D'où la nécessité d'ouvrir des discussions avec les publics sur le droit à l'image, le respect de la vie privée, la fiabilité de l'information, les possibilités d'utilisation des logiciels libres et payants, etc. Concrètement, le formateur peut prendre quelques minutes pour en parler et fixer le cas échéant avec le groupe les **balises déontologiques** (ex. : en cas d'utilisation d'un outil de prise de notes collaborative, que fait-on des informations confidentielles ou privées ? En cas d'utilisation de Facebook pour un cours, quid des jeunes qui ne souhaitent pas y être inscrits ?). Notons qu'Action Médias Jeunes a fait de l'éducation aux médias son cheval de bataille, tant les besoins en la matière sont criants.

## Pour conclure...

L'**intérêt du numérique en formation** est évident. Les retours de terrain, issus des formateurs et formés, sont largement positifs en termes de motivation, d'attractivité, de collaboration, de création, d'expérimentation... et surtout d'apprentissage. Cela nous invite à repenser la formation en OJ en s'ouvrant à des pratiques inédites et novatrices. Nombreux sont les professionnel(le)s, à l'instar de Cassiopée et Manuela, qui peuvent conseiller, orienter, accompagner. **Reste aux formateurs désireux de franchir le pas, d'oser essayer des choses, d'expérimenter par essai-erreur. Car, oui, les formateurs, eux aussi, ont droit à l'erreur quand celle-ci est source d'amélioration, de dépassement, d'évolution.**

Kaïs MEDIARI ■

---

## Sources

- Thieulen, B. (2018). À l'ère du digital, *SciencesPo - Executive Education*, interview vidéo. Extrait de : <https://www.sciencespo.fr/executive-education/lere-digitale>
- Tisseron, S. (2013, Janvier). Culture du livre et culture des écrans : l'indispensable complémentarité. *Académie des sciences*. Extrait de : <http://www.sergetisseron.com>
- Tisseron S. (2014). Du livre à l'écran : l'indispensable complémentarité. *L'information psychiatrique* (2, vol 90), pp. 97-102.
- Interview de Cassiopée Henaff, chargée de projet et formatrice à l'ACMJ, réalisée le 02 avril 2020.
- Questionnaire écrit complété par Manuela Guisset, conseillère pédagogique pour le numérique à l'UCLouvain, 22 avril 2020.



RÉSONANCE est une plateforme d'Associations et d'Organisations de Jeunesse active en matière d'animation, de formation et de pédagogie.

Elle affine les organisations qui souhaitent se rassembler et s'engager dans la construction de projets collectifs, la concertation et l'échange.

Nos missions :

- soutenir nos membres (par l'apport d'expertise, la recherche et les rencontres);
- promouvoir les pratiques de nos membres.

Dans le cadre de ces deux missions, RÉSONANCE contribue à la formation de jeunes Citoyens, Responsables, Actifs, Critiques et Solidaires (CRACS).

Vous recevez FRÉQUENCE car vous êtes permanents, formateurs, volontaires... actifs au sein d'une de nos organisations membres ou partenaires. FRÉQUENCE est également disponible en version pdf sur notre site internet : [www.resonanceasbl.be](http://www.resonanceasbl.be)



**Pinterest :** retrouvez nos tableaux thématiques en lien avec les articles de Fréquence mais aussi avec les activités de RÉSONANCE sur le compte Pinterest « Résonance ».



**Groupe Facebook « Fréquence ta formation » :** rejoignez notre groupe « Fréquence ta formation » pour discuter, échanger et partager !



FRÉQUENCE, mook semestriel de RÉSONANCE asbl, se veut être une source d'alimentation et de réflexion en matière de pédagogie et de formation pour les formateurs et pédagogues du secteur jeunesse, mais aussi d'autres secteurs.

Composé d'articles de fond thématiques et analytiques, il a pour but de permettre aux amateurs et aux professionnels de la formation et de la pédagogie de questionner et faire évoluer leurs pratiques et leurs compétences... pour former ensemble les Citoyens Responsables Actifs Critiques et Solidaires d'aujourd'hui et de demain !

## RÉSONANCE ASBL

25 rue des Drapiers

1050 Ixelles

T 02 230 26 06

[www.resonanceasbl.be](http://www.resonanceasbl.be)

[info@resonanceasbl.be](mailto:info@resonanceasbl.be)

