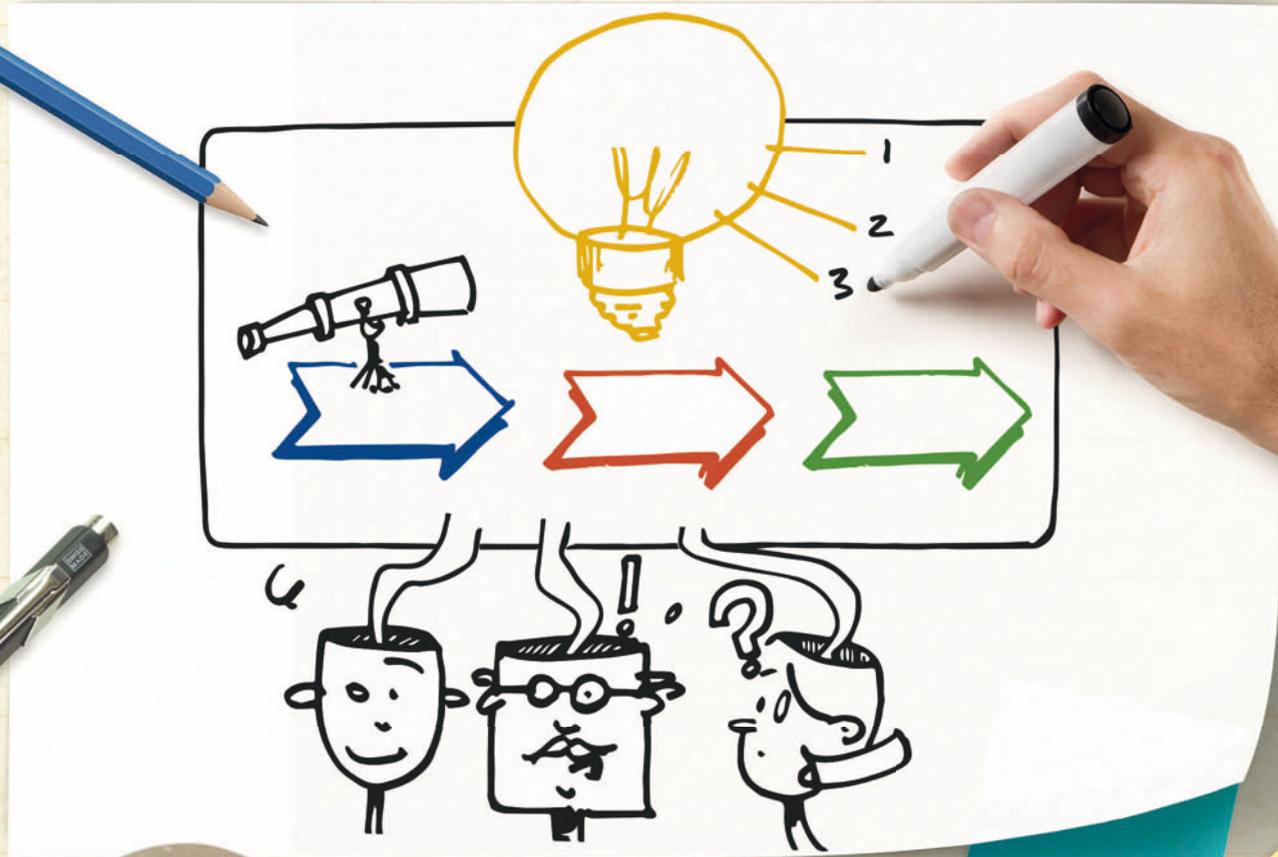


Des idées ? Un crayon !

# DITES-LE EN IMAGES

Bernard Lebellet & Guillaume Lagane



EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2013  
ISBN : 978-2-212-55568-4



Chapitre 1

**QU'EST-CE QUE  
LA FACILITATION  
GRAPHIQUE ?**

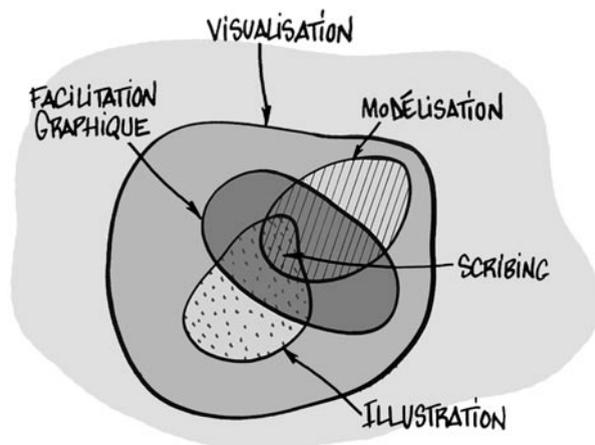
## En quoi cela consiste ?

« La facilitation graphique est à la discussion ce que le cinéma est au roman. »

« La visualisation au service des interactions. »

Le paléontologue Jack Horner, dans son allocution du TEDxVancouver, indiquait à propos des chercheurs : « Les scientifiques ont de l'ego... Ils adorent donner des noms aux choses qu'ils trouvent. » Afin de perpétuer cette élégante tradition, et surtout de donner un cadre académique à ce livre, nous vous proposons de démarrer par une définition.

**Facilitation graphique** (n. f.) : action de rendre les éléments de réflexion, de discussion visuellement intelligibles à l'aide de dessins, de graphiques et de modèles conceptuels.



👉 **Délimiter l'aire de jeu**  
Modèle créé par Nicolas Gros et Guillaume Lagane

La facilitation graphique est donc une action physique qui vise à rendre tangibles, à l'aide d'illustrations, les échanges et les idées constituant le cœur des débats entre les membres d'un groupe.

Quelle est donc cette action ? En quoi est-elle remarquable ? Qu'apportent ces illustrations à la dynamique des échanges entre les membres d'un groupe ?

Pour y répondre, nous pouvons compléter cette définition en nous référant au site [facilitationgraphique.com](http://facilitationgraphique.com), où elle est décrite plus largement comme « l'art d'aider un groupe de personnes, avec des outils graphiques, à partager et à construire une vision collective, à faire émerger des idées, à transformer des situations, par le choix d'outils et de techniques de visualisation adaptés ».

La facilitation graphique est une proposition qui tente de répondre à une vraie question du XXI<sup>e</sup> siècle : notre capacité à récolter et à produire de l'information et des données a, de loin, dépassé notre capacité à les comprendre ou à les faire parler ; comment rétablir l'équilibre ?

La création de bases de données, le graphisme, la visualisation de données sont des armes utilisées au quotidien et sont indispensables pour faire parler l'information et faciliter son appropriation, mais uniquement une fois que les données existent. Alors que l'un des grands paris de la facilitation graphique est de travailler sur la compréhension de l'information par le plus grand nombre, au moment même où elle est créée.

Avant que les ordinateurs fassent travailler les données, ce sont les hommes qui, lorsqu'ils se rencontrent, créent l'information et tentent de l'expliquer, de la définir. C'est à ce moment-là qu'intervient la facilitation

graphique : au cœur de la rencontre, de la discussion, à la naissance de l'information, avant sa diffusion.

C'est sur le terrain de jeu des réunions, des séminaires, des rencontres de toutes sortes que l'homme fait, que se pratique la facilitation graphique.

La photo, le dessin, la modélisation, le *mindmap*, l'illustration, la vidéo, la sculpture, la peinture, l'infographie, la bande dessinée, les matrices, les cartes, les gri-bouillages et les arbres généalogiques constituent la **visualisation**. Diable, que cet ensemble est vaste !

La **facilitation graphique**, c'est la visualisation au service des interactions. *A priori*, toutes les techniques de visualisation peuvent être employées au service des interactions. Certaines sont, bien sûr, plus simples à mettre en œuvre que d'autres.

Au cœur de la facilitation graphique se trouve le **scribing** : c'est la prise de notes en direct, la synthèse organisée, illustrée. C'est la seule pratique que la facilitation

graphique ne partage pas avec le reste du monde de la visualisation.

Nous avons donc, au sein de la facilitation graphique, **deux compétences distinctes**, qui constituent, une fois réunies, **l'ADN de ce métier** : la capacité de faciliter les échanges, d'une part, et celle de construire des représentations visuelles, d'autre part.

Ne vous y trompez pas : la facilitation graphique n'est pas un passe-temps permettant à ceux qui se sont sentis, enfants, une âme de dessinateur de conduire des réunions plus amusantes...

La facilitation graphique est **un véritable métier**, reconnu depuis plusieurs années par le monde professionnel anglo-saxon et fort d'une communauté internationale regroupée au sein de l'**IFVP** (International Forum of Visual Practitioners), lequel compte près de mille professionnels intervenant dans des instances aussi prestigieuses et à forts enjeux que le World Economic Forum.

## Quel est l'objectif du facilitateur graphique ?

Le facilitateur graphique va chercher à construire une représentation visuelle à l'aide de dessins, de schémas, de mots. Cette représentation peut prendre beaucoup de formes, depuis les plus humbles (sur une feuille A4) jusqu'aux plus imposantes (les fresques murales).

Cette représentation matérialise visuellement le fruit des échanges d'un groupe. Elle constitue donc **une matérialisation de la pensée visuelle du groupe**.

En effet, lorsque chaque membre du groupe s'exprime, évoque un thème ou présente ses arguments, il ne fait que verbaliser sa propre pensée visuelle intérieure.

Si nous nous bornons à des échanges verbaux, c'est-à-dire si nous passons sous silence les effets de distorsion des filtres du langage, des filtres personnels de l'émetteur et des récepteurs, nous demandons aux autres de se faire leur propre idée visuelle intérieure de nos propos.

À l'aide d'illustrations, le facilitateur graphique permet de transformer cette vision intérieure en **une représentation visuelle au service de l'intelligence collective**. Le dessin ayant levé une grande part d'ambiguïté potentielle, le groupe peut donc sereinement s'approprier ce matériau et construire son œuvre collective.

### En bref

Si vous ne deviez retenir qu'une seule chose concernant la facilitation graphique, c'est que cette discipline a pour ambition de mettre la visualisation au service des interactions d'un groupe.

« Dessiner, c'est tracer une ligne autour d'une idée. »  
Henri Matisse

Parce qu'elle est au service du groupe, la facilitation graphique permet de catalyser les échanges et d'explorer plus efficacement la thématique de travail. Par **son effet démultiplicateur** (tant en termes de qualité des échanges que de cohésion des travaux), elle s'inscrit pleinement dans la mise en application du

sage proverbe africain : « *Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.* »

Les créations graphiques obtenues donnent un point d'ancrage à des échanges qui, lorsqu'ils restent au stade d'idée verbale, peinent souvent dans la phase de mise en œuvre concrète.

## Facilitation et facilitation graphique sont-elles sœurs ?

En substance, non. Elles seraient plutôt cousines.

Certes, toutes deux ont pour terrain de jeu la réunion de participants en groupes de travail, en atelier ou, dans des versions à plus grande échelle, en séminaire.

Certes, toutes deux ont pour vocation de fluidifier les échanges, et d'offrir aux participants des moyens et des techniques innovantes pour approfondir le sujet du jour.

Certes, toutes deux ont besoin d'un acteur extérieur au groupe (le facilitateur) pour jouer le rôle de catalyseur et de régulateur des échanges.

Toutefois, le rôle de **facilitateur** ne peut être pleinement exercé sans que plusieurs conditions soient réunies :

- l'événement doit avoir un sponsor fort, clairement identifié et non contesté ;
- les participants doivent être suffisamment nombreux et complémentaires ;
- le facilitateur dispose du mandat du sponsor pour concevoir, proposer et mettre en œuvre des modalités d'animation des réflexions du groupe.

À ce titre, un bon facilitateur possède une large palette d'outils, de techniques, de jeux et de leviers d'inter-

action pour faire avancer le groupe de travail qui lui est confié. À charge pour lui d'assembler ces éléments en fonction du contexte.

Parmi les différents leviers d'interaction, le **facilitateur** peut opter pour la facilitation graphique. Celle-ci constitue l'un des plus puissants leviers d'interaction, mais, pour être pleinement efficace, elle requiert un second acteur externe : le **facilitateur graphique**.

Il est déconseillé de vouloir concentrer ces deux rôles sur une seule personne, de par la nature des compétences mobilisées et des degrés d'interaction avec le groupe, pour conduire et guider les travaux.

Le **facilitateur** a pour mission de **fluidifier les échanges** : il joue un triple rôle d'animateur de réunion, de diplomate et de Casque Bleu. Pour exercer ce rôle très actif, il peut avoir recours à des modèles visuels élaborés par lui-même et alimentés par les participants. L'échange avec le groupe est principalement oral, même s'il peut utiliser le visuel pour clarifier et coordonner les discussions.

Étant en très forte exposition et interaction avec le

groupe, il doit sans cesse permettre aux échanges de se faire dans la plus grande sérénité possible. De par ses reformulations, il vise à lever toutes les ambiguïtés des différentes contributions fournies par les participants. Gardien du temps et de l'agenda, il a un **rôle de « guide » vis-à-vis des participants** dont il a la charge.

Le **facilitateur graphique**, quant à lui, va construire à partir du matériau obtenu de la part du groupe par le facilitateur. Dans une posture plus en retrait, facilitant l'écoute, la synthèse et la modélisation, il va chercher

à **rendre visuels les échanges et les idées**. Son rôle ne nécessite pas obligatoirement autant d'interactions verbales avec le groupe que le **facilitateur**.

L'échange avec le groupe se réalise au travers des dessins qu'il aura élaborés et qui, souvent, sont présentés en fin de séquence d'échange entre les participants.

En se plongeant dans l'imaginaire associé aux propos des participants, à l'intensité du non-verbal et aux sentiments exprimés par le groupe, le facilitateur graphique va pouvoir élaborer une œuvre visuelle visant à **lever les freins au travail collectif**.

## D'où vient cette discipline ?

La **facilitation graphique** a des origines un peu floues, et on pourrait légitimement remonter aux peintres des cavernes préhistoriques.

Dans sa forme moderne, c'est-à-dire au service de l'efficacité d'un groupe, elle apparaît dans l'Ouest des États-Unis dans les années 1960-1970, lorsque les environs de San Francisco voient surgir une vague intellectuelle autour de l'architecture, du cinéma, des grands débuts de l'ordinateur, etc.

Deux architectes férus de pédagogie et de développement social, **Michael Doyle** et **Peter Strauss**, créent une société de conseil, **Interaction Associates**, fondée sur de nouveaux principes de facilitation. Ils font partie des premiers à utiliser la visualisation en direct en tant que mémoire du groupe.

**David Sibbet**, jeune diplômé de journalisme aux « papilles artistiques », croise le chemin d'**Interaction Associates** dans les années 1970. Consultant en orga-

nisation et *information designer*, il est devenu, au fil du temps, l'un des prophètes de la facilitation graphique et aura, depuis, largement participé au développement de cette pratique. Il y contribue en innovant, tant dans le format des supports que dans la place de ces derniers dans le processus collaboratif.

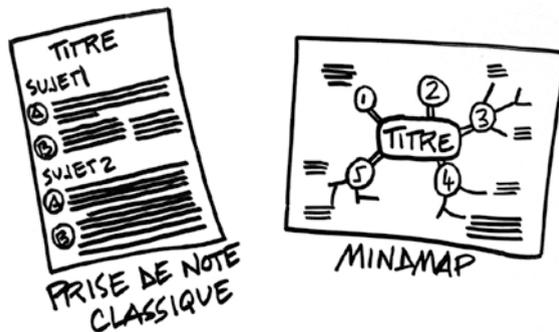
Sur la côte Est des États-Unis, naît en 1979 la **MG Taylor Corporation** et, avec elle, un deuxième courant fort de la facilitation et du développement de l'intelligence collective, qui a également beaucoup contribué à l'émergence de notre pratique. Elle est fondée par **Matt Taylor**, architecte de formation, et sa femme **Gail**, enseignante pionnière de l'« *accelerated learning* ». Ils développent une approche innovante dans la gestion des interactions d'un groupe. La spécificité de leur projet réside dans le fait, d'une part, de considérer l'apprentissage du travail en groupe comme un levier du génie collectif et, d'autre part, de consacrer une place centrale à l'environnement dans lequel se déroulent les interactions.

« La mémoire collective est le matériel que vous affichez sur les murs ou à un endroit où tout le monde peut le voir. C'est là que vous gardez tous les commentaires, les idées, les pensées, les votes et les décisions, pour que tout le monde voie ce dont il est question à un moment donné. »

Group Memory:  
How to Make Meetings  
Work, Michael Doyle  
et Peter Strauss

**En bref**

Si **David Sibbet** a sans doute été l'un des tout premiers à créer un nouveau métier, c'est grâce à **MG Taylor Corporation** que la facilitation graphique s'est répandue dans le monde entier.



➤ **Prendre des notes visuelles en mindmap**

Le *mindmap* est antilinéaire et suggère une prise de notes qui ne commence pas en haut à gauche de la page : il s'agit de placer le sujet de conversation au centre et les idées/chapitres sur des branches autour.

Cette méthode ne tardera pas à être importée aux États-Unis et à devenir l'un des outils de base des facilitateurs graphiques. On compte aujourd'hui de plus en plus de praticiens.

Dans les années 1980 aux États-Unis, on assiste à un développement sans précédent des mondes de la publicité et du conseil ; conseil en communication, en stratégie, en management... Le besoin grandit chez les entreprises de réunir de plus en plus leurs sujets de préoccupation au cœur de moments collaboratifs de plus

en plus performants. Les séminaires se multiplient, les environnements de travail se métamorphosent.

Au cours de ces deux décennies, 1970-1980, de l'autre côté de l'Atlantique, en Angleterre, **Tony Buzan** développe le *mindmapping* ou carte heuristique.

**Ernst & Young** acquiert les droits d'utilisation de la méthode MG Taylor Corporation dans les années 1990 et fait construire des centres baptisés ASE™ (Accelerated Solutions Environment) par ses filiales dans le monde.

Ces centres deviennent des relais de la méthode et accueillent les clients et leurs projets pour des sessions d'accélération où l'on fait la part belle à l'intelligence collective. L'ensemble des principes rassemblés par Matt et Gail Taylor y sont mis en œuvre.

En 2001, après le scandale de l'affaire Enron, la partie « conseil » d'Ernst & Young est accueillie par le Groupe français Capgemini, qui mesure rapidement la valeur de l'ASE™ et continue d'investir massivement dans le développement des centres ASE™.

En 2012, on compte 25 centres ASE™ répartis entre les États-Unis, le Canada, l'Europe et l'Australie. En France, il en existe quatre – à Paris, Toulouse, Nantes et Lyon –, armés d'un réseau de soixante-dix indépendants, dont une vingtaine de facilitateurs graphiques.

## Qui sont les pères fondateurs ?

Aujourd'hui, la pratique et les praticiens se diffusent de plus en plus vite et largement dans différents réseaux et approches des mondes des interactions et du conseil en organisation. Mais les bases et l'esprit

que se transmettent les praticiens de manière plus ou moins formelle sont encore assez clairement identifiés.

Dès le début des années 1990, deux grandes écoles