

THIBAUT VIGNES

Concevoir et animer un séminaire

Des moments collectifs utiles et audacieux
pour 10... 30... 100... 1000 personnes

La méthode
design de séminaires

● Éditions
EYROLLES

Concevoir et animer un séminaire



Thibault Vignes a un parcours de consultant en organisation, entrepreneur, coach. Il intervient auprès des dirigeants pour rassembler les équipes autour de leurs enjeux, à des moments importants de la vie des entreprises.

Spécialiste de la conception et de l'animation de séminaires, il anime des formations, ateliers et master-class sur la méthode « design de séminaires » dont il est l'auteur.

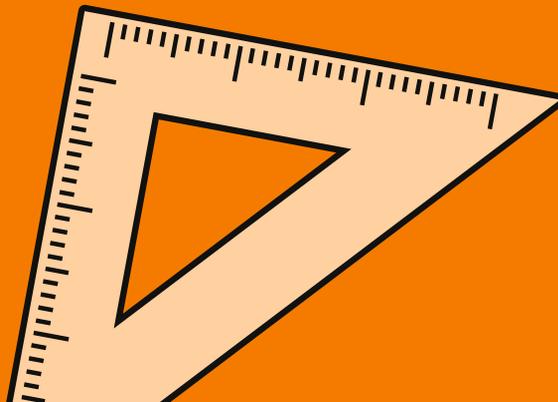
Il est associé au sein du collectif La Boetie Partners.

La demande de séminaire est croissante ; le besoin de lien entre les équipes et la nécessité de faire appel à l'intelligence collective font du séminaire un temps crucial de la vie en entreprise aujourd'hui.

Mais les attentes sont élevées et réussir vraiment un séminaire est devenu un exercice particulièrement exigeant : quel enjeu servir en priorité ? Comment impliquer vraiment les participants ? Pourquoi et sur quoi les faire participer ? Comment leur faire appréhender des sujets complexes ? Quelles modalités de travail proposer, pour quels résultats ?

Le « design de séminaires » vous accompagne pas à pas dans la conception et l'animation d'un séminaire. Cette méthode complète offre des repères et des outils concrets pour produire un moment collectif qui soit à la fois utile, interactif et impliquant – que ce soit avec 10, 100 ou 1 000 participants :

- Les **enjeux de l'organisation de séminaires** : développer la confiance, partager une vision, améliorer la coopération.
- Les **trois temps** que le designer de séminaires doit suivre pour concevoir efficacement un séminaire : cadrer, architecturer et animer.
- Les **trois postures** à adopter correspondant à chacun de ces temps : coach, consultant et facilitateur.
- **20 recettes et 20 ingrédients** qui permettront au designer de séminaires de couvrir une très large palette de besoins.
- **Cinq cas réels** qui illustrent la mise en œuvre de la méthode dans différents contextes.



**CONCEVOIR ET ANIMER
UN SÉMINAIRE**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57383-1

THIBAUT VIGNES

CONCEVOIR ET ANIMER UN SÉMINAIRE

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Designer de séminaires : un métier	7
Les trois postures du designer de séminaires	11
Le Seminar Canvas	13
<hr/>	
① Pourquoi organiser des séminaires ?	15
1- Développer la confiance	17
2- Partager une vision	25
3- Améliorer la coopération	31
<hr/>	
② Designer un séminaire : trois temps, trois postures	37
1- Cadrer	39
2- Architecturer	59
3- Animer	79
<hr/>	
③ Les recettes et ingrédients du designer	89
<hr/>	
Recettes	91
<hr/>	
Ingrédients	133

④ Cinq cas réels	155
1- Mieux se connaître pour bien travailler ensemble	157
2- Bien maîtriser notre business model cible	161
3- Partager notre progression vers la vision	165
4- Définir le plan de jeu collectif	171
5- Améliorer la coopération entre les services	177

Les séminaires, une espèce en voie de disparition ?	183
Remerciements	185
Précieuses ressources	187
Index	191
Tables des encadrés	195

Designer de séminaires : un métier

C'est une évidence, notre monde a soif de collectif. L'individualisme croissant creuse cette soif jusqu'à nous rendre la bouche sèche. Les mots pour le dire sont légion et inondent les réseaux sociaux : échanger, se rencontrer, pouvoir « se dire » à l'autre, collaborer, coopérer, co-construire, vivre ensemble, partager, faire de l'intelligence collective...

La réponse à cette soif de collectif se manifeste par des phénomènes qui émergent de toutes parts : depuis les Gilets jaunes jusqu'au « co-living » en passant par les entreprises libérées, nous observons les individus se ressaisir du collectif. Les « je » veulent, tout autant, être « nous ».

Il y a là un défi sociétal de grande ampleur : comment recréer du collectif qui ne soit pas communautarisme ? comment rééquilibrer les forces de l'individu et du collectif ?

Je cherche à apporter ma pierre à cet édifice, en me concentrant sur ce que je sais faire : prendre soin des

temps collectifs. Faire en sorte qu'ils soient un espace de partage et d'élaboration qui permette à chacun de mieux comprendre ce qui se passe dans son organisation, d'y connecter sa propre contribution (son « je »), de trouver un peu plus de sens dans ce qu'il fait au contact de ce que les autres font, et de ce que l'organisation porte comme intentions. Tout cela se résume par un mot : « rassembler ».

Ce n'est pas un hasard si la demande de séminaires est croissante : le besoin de lien et de connexion des équipes et la nécessité d'explorer de façon collective des enjeux complexes font du séminaire un temps crucial de la vie des organisations aujourd'hui.

Pour autant, les attentes sont élevées et réussir vraiment un séminaire est un exercice très exigeant. Quel enjeu servir en priorité parmi la foultitude de sujets à traiter ? Comment impliquer tous les participants quand on constate la diversité de leurs situations et de leurs attentes ? Pourquoi et sur quoi les faire participer ? Comment penser en profondeur des sujets complexes ?

Quelles modalités imaginer pour générer de l'intérêt et de l'implication ?

Le design de séminaires cherche à répondre à ces questions. Discipline à la confluence de plusieurs domaines – coaching d'équipe, intelligence collective, consulting, communication, événementiel –, le design de séminaires requiert un savoir-faire bien particulier et a pour objectif de produire un temps collectif qui soit à la fois utile et beau (dans le sens où les participants en diront : « C'était un beau moment »).

Cela fait bientôt quinze ans que j'anime des séminaires, dans toutes sortes de contextes, de la petite ETI jusqu'au grand groupe international, de quatre personnes jusqu'à mille participants, depuis l'équipe de direction jusqu'au terrain, dans le secteur privé comme dans le public. Ce positionnement professionnel s'est affirmé avec deux préoccupations centrales : mettre vraiment les séminaires au service des enjeux de l'entreprise et le faire en proposant aux participants un moment fort à la fois utile et agréable. C'est la raison pour laquelle je clame qu'un séminaire d'équipe se doit d'être un temps « exigeant et audacieux ».

Pendant ces quinze années, je n'ai cessé de creuser le sujet des modalités de travail, par curiosité, et par goût naturel des « processus ». Je me suis beaucoup formé aux techniques d'intelligence collective et j'ai, surtout, énormément expérimenté. J'adore chercher « la » façon de faire qui fera mouche pour une situation spécifique. Tomber juste, sentir que la modalité choisie épouse

complètement la culture du groupe, sert l'objectif, et crée de l'implication. À chaque nouveau séminaire, je me pose mille et une questions : est-ce bien cela l'enjeu ? Y a-t-il quelque chose de plus important qu'il ne faut pas rater ? Dans quel état d'esprit vont-ils être à ce moment-là ? Comment les faire entrer dans le jeu ? Et après cette séquence, comment enchaîner avec la suivante ? Est-ce que le temps alloué ici est suffisant ? Qui est responsable de ce sujet ?

Il y a quelques années, j'intervenais régulièrement sur le thème des séminaires d'équipes dans des colloques ou conférences pour consultants et coachs. Chaque fois on me demandait : « Est-ce que tu formes à ta pratique ? » J'ai mis du temps à prendre cette demande au sérieux, considérant que mon métier est d'abord d'accompagner mes clients. La demande revenant régulièrement, je m'y suis mis, avec la volonté de créer un corpus de techniques qui sécurise la conduite de séminaires par des repères précis, tout en encourageant un maximum de créativité. En effet, je constate que cette pratique de conception de séminaires ne se satisfait pas de recettes toutes faites, et qu'il s'agit vraiment d'un travail sur mesure.

En janvier 2016, j'ai animé la première session de formation de deux jours au « design de séminaires », avec douze participants. Depuis, j'ai formé au design de séminaires plusieurs centaines de personnes (consultants mais aussi équipes internes au sein d'entreprises), animé des masterclass pour approfondir des thèmes (vision partagée, grand nombre, techniques d'exploration

décalées...), supervisé des groupes de praticiens, tenu des conférences. Je constate que les personnes formées au design de séminaires l'incorporent rapidement dans leur pratique et témoignent de sa très grande efficacité.

Après trois années de transmission et de mise au point, le corpus design de séminaires me semble aujourd'hui stabilisé. À la fois théorique et pratique, ce corpus donne des repères et des outils pour cadrer, architecturer et animer des séminaires sur mesure, des plus petits (10 personnes) jusqu'aux plus grands (1000 personnes).

Transmettre cet outil à travers cet ouvrage m'oblige à aller au fond de la pédagogie, pour avoir un maximum

de clarté à l'intention de ceux qui peuvent en bénéficier. Je constate qu'ils sont nombreux, bien sûr chez les coaches et les consultants, mais aussi et surtout dans les organisations. Car la nécessité d'une organisation à «connecter vraiment» ses membres ne va cesser de croître dans un monde où, à bien des titres, les individus et les équipes sont de moins en moins connectés les uns aux autres.

Avec le design de séminaires, vous apprendrez à concevoir et à animer des temps collectifs exigeants et audacieux pour rassembler les équipes autour de leurs enjeux. Je vous souhaite d'y trouver du sens et du plaisir!

Les trois postures du designer de séminaires

Concevoir et animer un séminaire nécessitera que vous naviguiez entre trois postures complémentaires, selon les phases du projet : être coach pour cerner et clarifier les enjeux et objectifs du séminaire (zones 1 à 5 du Canvas, cf. ci-après), consultant pour construire le déroulement (zone 6) et enfin facilitateur pour faire vivre ce moment aux participants.



Tout au long de cet ouvrage, nous nous adressons à vous, « designer de séminaires », en tant qu'accompagnateur externe d'une équipe, qui est votre « client ». C'est en effet le cas le plus fréquent : le leader d'une équipe fait appel à une personne externe qui possède à la fois les compétences pour concevoir et animer le séminaire et la distance lui permettant d'agir avec un maximum de neutralité.

Pour autant, il arrive qu'un séminaire soit conçu et animé par quelqu'un de l'équipe. Si vous êtes dans cette situation, adaptez notre propos en considérant le « client » comme votre propre équipe. Vous aurez, en plus de ce qui est décrit ici, à gérer la question spécifique de la distance, ce qui sera un sujet plus ou moins complexe selon l'enjeu à traiter.

Le Seminar Canvas

Le point de départ pour tout travail préparatoire sur un séminaire devrait consister à s'accorder sur ce qu'est un séminaire, afin de s'assurer que l'on parle de la même chose. Nous avons besoin d'un outil suffisamment simple, facile d'accès et intuitif pour que les personnes impliquées dans la préparation d'un séminaire puissent se l'approprier et l'utiliser comme langage commun.

Cet ouvrage est structuré autour d'un *Canvas* (c'est-à-dire d'un outil visuel d'exploration), qui vous permettra

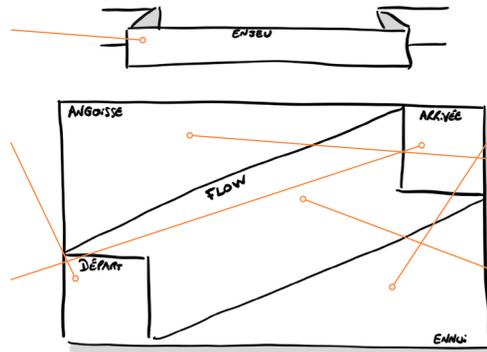
de réfléchir à un séminaire, seul ou en groupe de travail, en ayant sous les yeux toutes les informations clés, présentées de façon cohérente.

Un séminaire peut être décrit, pour l'essentiel, à travers six dimensions: l'enjeu, le point de départ, le point d'arrivée, la zone d'ennui, la zone d'angoisse, l'escalier de flow. Ces six dimensions sont présentées de façon logique dans le Seminar Canvas:

1. L'enjeu est la finalité qui justifie l'existence du séminaire.

2. Le point de départ est la situation des participants en début de séminaire.

3. Le point d'arrivée est la situation des participants en fin de séminaire.



4. La zone d'ennui est constituée par ce qui déclenche de l'ennui chez les participants, lors du séminaire.

5. La zone d'angoisse est constituée par ce qui déclenche de l'angoisse chez les participants, lors du séminaire.

6. L'escalier de flow est l'architecture du séminaire, sous forme de séquences qui se succèdent.



Pourquoi organiser
des **séminaires** ?

Pourquoi organiser des séminaires? Répondre à cette question basique, et y répondre avec sincérité – autrement dit, connecter le séminaire aux priorités de l'entreprise, aux intentions du dirigeant –, est la clé de votre réussite.

Nous distinguerons trois «familles» d'enjeux qui justifient pleinement un travail en séminaire :

1. Développer la confiance: consolider «le socle» pour mobiliser l'intelligence et les bonnes volontés de tous.
2. Partager une vision: construire et partager le trip-tyque raison d'être/valeurs/ambitions... qui orienteront durablement l'action.
3. Améliorer la coopération: améliorer les modes de relation, la communication, l'organisation pour agir plus efficacement ensemble.

Il existe une forme de chronologie, de progression entre ces trois grandes familles d'enjeu. La confiance constitue

la base, la condition nécessaire à tout partage d'idées et de point de vue véritablement ouvert et riche sur les sujets essentiels pour l'équipe ou l'entreprise – donc le préalable à un travail de vision. En travaillant sur la vision, on définit ce qu'on veut vraiment pour l'entreprise, on se donne une boussole essentielle pour l'autonomie, la responsabilité, l'alignement... Et en améliorant la qualité de la coopération, on agit sur l'opérationnel, on se donne les moyens pour concrétiser la vision. Dans la pratique, ce n'est pas toujours si linéaire, tout dépend du point de départ, de l'état d'esprit...

En tout cas, ce qui compte pour vous, designer du séminaire, c'est de réussir à identifier un «vrai» besoin, une volonté de s'attaquer à un vrai sujet, un enjeu important, qui justifie le fait de rassembler les équipes.

1- Développer la confiance

*«Notre confiance a beau recevoir des balafres
de tous côtés, elle ose encore.»*

Anne Barratin

Renforcer la confiance au sein de l'équipe est une demande classique et fréquente : sans confiance, rien n'est possible.

Votre client dit qu'on n'aborde pas les problèmes de façon simple et directe dans son équipe ? Les membres de l'équipe disent qu'ils ne sentent pas vraiment « faire équipe », en tout cas pas suffisamment ? Vous ressentez qu'il existe une sorte « d'évitement convivial » ? Pas de doute, vous devez travailler sur la confiance !

Voici quelques signes qui ne trompent pas, et qui invitent à orienter le séminaire sur le sujet de la confiance :

