



GUIDE PRATIQUE

Mobiliser l'intelligence collective de votre équipe

5 leviers pour résoudre des problèmes complexes avec votre équipe



Seb Bélisle — Kodra Conseil

kodraconseil.com

INTRODUCTION

Pourquoi les équipes intelligentes prennent des décisions médiocres

Vous avez probablement déjà vécu cette situation : une salle remplie de gens brillants, une discussion qui tourne en rond, et une décision finale qui ne satisfait personne. Ou pire, pas de décision du tout.

Ce n'est pas un problème d'intelligence. C'est un problème de **méthode**.

Après 25 ans à diriger des équipes, faciliter des ateliers stratégiques et accompagner des dirigeants, j'ai identifié un constat récurrent : les organisations possèdent déjà les réponses à leurs problèmes les plus complexes. Elles ne savent simplement pas comment les faire émerger.

L'intelligence collective, ce n'est pas un buzzword. C'est la capacité structurée d'un groupe à produire des solutions supérieures à ce que chaque individu pourrait générer seul. Mais elle ne se manifeste pas spontanément. Elle se *facilite*.

Ce que vous trouverez dans ce guide

5 leviers concrets, testés sur le terrain, pour transformer vos réunions en moteurs de décision et d'innovation. Chaque levier inclut un exercice pratique que vous pouvez appliquer dès votre prochaine rencontre d'équipe.

Ces leviers sont tirés de mon expérience comme directeur général, de ma certification avec AJ&Smart (la firme derrière le Design Sprint et le Lightning Decision Jam), de mon eMBA à l'UQAT, et de centaines d'ateliers facilités avec des équipes de toutes tailles.

Que vous soyez dirigeant, gestionnaire ou responsable d'équipe, ce guide vous donnera des outils immédiatement actionnables.



LEVIER 1

Créer le bon cadre

La sécurité psychologique : le fondement invisible

Le projet Aristote de Google a étudié 180 équipes pour identifier ce qui distingue les équipes performantes. Le facteur numéro un ? La **sécurité psychologique** — la conviction partagée que l'on peut prendre des risques sans être jugé ou puni.

Sans sécurité psychologique, les meilleures idées restent dans la tête des gens. Les opinions divergentes sont étouffées. Le groupe converge vers la solution la plus sûre, pas la meilleure.

Atelier vs réunion : une différence fondamentale

Une réunion classique suit un format libre qui favorise les personnalités dominantes. Un atelier structuré crée un cadre où chaque voix a le même poids.

Réunion classique

- Discussion ouverte
- Les extravertis dominant
- Pas de timeboxing
- Décisions floues
- « On en reparle »

Atelier structuré

- Travail individuel d'abord
- Chaque voix compte
- Chrono strict
- Décisions claires
- Actions concrètes

La clé est de commencer chaque atelier par un moment qui installe la confiance et la présence. C'est le rôle du *check-in*.

EXERCICE PRATIQUE

Le check-in de 2 minutes

Au début de votre prochaine rencontre d'équipe, posez cette question à tour de rôle (30 secondes max par personne) :

« En un mot, comment arrivez-vous aujourd'hui ? »

Règles : Pas de commentaire, pas de jugement. On écoute, on hoche la tête, on passe au suivant. Ce simple rituel change immédiatement l'énergie de la salle.



LEVIER 2

Poser les bonnes questions

Questions divergentes vs convergentes

La plupart des équipes sautent directement à la solution. « Qu'est-ce qu'on fait ? » est une question convergente — elle pousse vers une réponse unique. Mais avant de converger, il faut d'abord **diverger** : explorer le problème sous tous ses angles.

Les meilleures sessions de résolution de problèmes alternent entre ces deux modes. D'abord, on ouvre le champ des possibles. Ensuite, on filtre et on priorise.

Diverger

- Explorer toutes les pistes
- Quantité avant qualité
- Pas de jugement
- Bâtir sur les idées des autres

Converger

- Regrouper et catégoriser
- Critères de sélection clairs
- Vote structuré
- Décision explicite

La technique « How Might We » (HMW)

Inspirée du Design Thinking et popularisée par AJ&Smart dans le Design Sprint, la formulation « How Might We » (Comment pourrions-nous) transforme un problème en opportunité d'innovation.

La formule est simple :

« Comment pourrions-nous [verbe d'action] pour [bénéfice recherché] ? »

Cette formulation est puissante parce qu'elle :

- « **Comment** » — implique qu'une solution existe
- « **Pourrions-nous** » — invite la collaboration sans pression
- « **Nous** » — crée un sentiment d'appropriation collective

EXERCICE PRATIQUE

Transformer un problème en question HMW

Prenez un irritant actuel de votre équipe et reformulez-le :

PROBLÈME

« Nos réunions n'aboutissent jamais à des décisions concrètes. »



QUESTION HMW

« Comment pourrions-nous restructurer nos réunions pour que chacune se termine avec au moins une décision claire ? »

Astuce : Générez 5 à 8 questions HMW différentes pour le même problème. La diversité des angles révèle des solutions auxquelles personne n'avait pensé.



LEVIER 3

Structurer la prise de décision

Pourquoi le consensus tue l'innovation

Le consensus est le réflexe naturel des équipes qui veulent bien faire. Tout le monde doit être d'accord avant d'avancer. Le problème ? Le consensus produit des solutions diluées — le plus petit dénominateur commun.

Les équipes les plus performantes utilisent plutôt des mécanismes de décision explicites qui séparent la génération d'idées de la sélection.

Le vote par points (dot voting)

Chaque participant reçoit un nombre limité de votes (généralement 3) qu'il place sur les idées qui lui semblent les plus prometteuses. C'est rapide, démocratique, et visuel.

Comment l'appliquer

1. Affichez toutes les idées sur un mur ou un tableau virtuel
2. Donnez 3 votes (gommettes ou points) à chaque participant
3. Chacun vote en silence, en même temps (pas de discussion pendant le vote)
4. Comptez les votes — les top 3 idées passent à l'étape suivante

La méthode du décideur

Dans un Design Sprint, Jake Knapp (Google Ventures) propose un rôle clair : le **Décideur**. Cette personne a le dernier mot après avoir entendu toutes les perspectives. Elle tranche, et l'équipe avance.

Ce n'est pas de l'autocratie — c'est de la clarté. Le décideur écoute activement, puis assume la responsabilité du choix. L'équipe sait que sa voix a été entendue, même si sa proposition n'a pas été retenue.

FRAMEWORK : LIGHTNING DECISION JAM

Le Lightning Decision Jam (LDJ) d'AJ&Smart combine ces techniques en un atelier de 45 minutes :

1. **Identifier les problèmes** — 7 min, travail individuel sur post-its
2. **Prioriser** — Dot voting sur les problèmes
3. **Reformuler en HMW** — Transformer le top problème en question
4. **Générer des solutions** — 7 min, travail individuel
5. **Voter et décider** — Dot voting + décideur
6. **Planifier l'action** — Transformer en tâches concrètes

EXERCICE PRATIQUE

Mini Lightning Decision Jam

Lors de votre prochaine réunion d'équipe, essayez cette version condensée en 15 minutes :

1. 3 min — Chacun écrit ses irritants sur des post-its (1 par post-it)
2. 2 min — Affichez tous les post-its
3. 2 min — Chacun vote (3 points) sur les irritants prioritaires
4. 3 min — Reformulez le top irritant en question HMW
5. 5 min — Chacun propose une solution en silence, puis vote



LEVIER 4

Intégrer l'IA comme coéquipier

L'intelligence artificielle ne remplace pas l'intelligence collective — elle l'amplifie. Utilisée correctement, l'IA devient un coéquipier silencieux qui accélère chaque étape de vos ateliers.

3 rôles de l'IA en atelier

1. Accélérateur de brainstorming

Demandez à l'IA de générer 20 idées brutes à partir de votre question HMW. Utilisez ces idées comme tremplin — pas comme réponses finales. Votre équipe rebondira sur certaines, en combinera d'autres, et cela débloquera des pistes qu'elle n'aurait pas explorées seule.

2. Synthétiseur de discussions

Après une session de brainstorming, l'IA peut regrouper les idées par thème, identifier les patterns, et produire un résumé structuré en quelques secondes. Ce travail de synthèse qui prenait 30 minutes se fait maintenant en temps réel.

3. Avocat du diable

Soumettez votre solution préférée à l'IA et demandez-lui de la critiquer sans ménagement. Quelles sont les failles ? Qu'est-ce qui pourrait mal tourner ? Ce regard externe et impartial renforce la robustesse de vos décisions.

La règle d'or : l'IA propose, l'humain dispose

Le piège est de déléguer la décision à l'IA. L'intelligence collective tire sa force de l'expérience terrain, de l'intuition et du contexte que seule votre équipe possède. L'IA ne comprend pas les dynamiques politiques de votre organisation ni les contraintes non dites. Utilisez-la comme un outil, pas comme un oracle.

EXERCICE PRATIQUE

L'IA comme sparring partner

Avant votre prochaine réunion stratégique, essayez ce prompt :

« Nous sommes une équipe de [contexte]. Notre défi principal est [problème]. Génère 15 questions provocantes que nous devrions nous poser pour challenger nos hypothèses sur ce sujet. »

Imprimez les questions et utilisez-les comme amorces de discussion en atelier. Vous serez surpris de voir à quel point elles déverrouillent des conversations que l'équipe n'osait pas avoir.



LEVIER 5

Passer de l'atelier à l'action

Le piège des post-its qui finissent au mur

Vous connaissez le scénario : un atelier énergisant, des dizaines d'idées brillantes, une énergie palpable dans la salle... puis plus rien. Les post-its jaunissent sur le mur. Les photos du tableau s'enterrent dans Slack. Trois mois plus tard, personne ne se souvient des décisions prises.

C'est le talon d'Achille de l'intelligence collective : sans mécanisme de passage à l'action, même le meilleur atelier reste un exercice académique.

Le sprint d'exécution : qui fait quoi, pour quand

Les 10 dernières minutes de chaque atelier sont les plus importantes. C'est là que vous transformez les idées en engagements concrets :

1

Qui

Une seule personne responsable par action. Pas « l'équipe ». Un nom, un prénom.

2

Quoi

Une action spécifique et vérifiable. Pas « améliorer le processus », mais « rédiger le nouveau template de réunion hebdomadaire ».

3

Pour quand

Une date précise. Idéalement dans les 7 jours — au-delà, la motivation chute.

Le suivi : maintenir le momentum

Un atelier sans suivi est un événement. Un atelier avec suivi est un processus de transformation. Voici trois mécanismes simples :

Le check-in de 5 min — En début de réunion suivante, faites le tour : « Où en est ton action ? » Pas de jugement, juste de la transparence.

Le tableau visible — Un Kanban partagé (Notion, Trello, tableau physique) où chaque action est visible de tous.

La célébration — Soulignez les actions complétées. La reconnaissance renforce le comportement.

EXERCICE PRATIQUE

Le template de suivi post-atelier

À la fin de votre prochain atelier, remplissez ce tableau :

Action	Responsable	Échéance	Statut
<i>Ex: Rédiger le nouveau template</i>	<i>Marie</i>	<i>Vendredi</i>	<i>En cours</i>
...

Envoyez ce tableau à toute l'équipe dans l'heure suivant l'atelier. Le momentum se perd vite — agissez tant que l'énergie est là.

CONCLUSION

Récapitulatif des 5 leviers

1

Créer le bon cadre

Sécurité psychologique et structure d'atelier

2

Poser les bonnes questions

Divergence, convergence et technique HMW

3

Structurer la prise de décision

Dot voting, décideur et Lightning Decision Jam

4

Intégrer l'IA comme coéquipier

Brainstorming, synthèse et avocat du diable

5

Passer de l'atelier à l'action

Sprint d'exécution et mécanismes de suivi

Prêt à mobiliser l'intelligence collective de votre équipe ?

Ce guide vous a donné les fondations. Mais chaque équipe est unique. Si vous voulez aller plus loin — un atelier sur mesure, un accompagnement stratégique, ou simplement une conversation pour explorer vos défis — je suis là.

Seb Bélisle

Kodra Conseil

seb@kodraconseil.com

kodraconseil.com

