

Le développement des synergies

Table des matières

I. L'intelligence collective	3
A. Définition	3
B. Les avantages	4
C. De la réunion coopérative à la réunion collaborative.....	4
II. Exercice : Quiz	4
III. Comment animer ses réunions autrement ?	5
A. La posture de facilitateur	5
B. Trois exemples d'ateliers d'intelligence collective	6
1. World Café	6
2. Le codéveloppement	7
3. Le fish bowl	7
IV. Exercice : Quiz	8
V. Essentiel	9
VI. Auto-évaluation	9
A. Exercice	9
B. Test.....	9
Solutions des exercices	11

I. L'intelligence collective

Contexte

88 % des cadres se sont déjà sentis inutiles en réunion ! Et pour cause... Dans son format classique, une réunion consiste plus souvent à écouter passivement qu'à participer activement ! Comment alors rendre vos réunions plus dynamiques ? Comment impliquer chaque participant pour qu'il n'ait plus jamais la sensation de s'être ennuyé en réunion ? En faisant appel aux méthodes de l'intelligence collective ! Cela a été démontré par de nombreuses expériences : on est plus créatifs à plusieurs ! Parfois (et seulement parfois !) les réunions d'information descendantes sont nécessaires... Mais ce dont les organisations ont réellement besoin aujourd'hui : c'est d'être réactives, agiles et innovantes ! Avoir recours à l'intelligence collective en réunion est donc la clef, pour des organisations flexibles et créatives. Nous verrons dans ce cours, tout d'abord ce qu'est l'intelligence collective et quels sont ses avantages. Puis dans une seconde partie, nous aborderons concrètement votre nouvelle posture d'animateur et quelques exemples de méthodes pour « *disrupter* » vos réunions.

A. Définition

Introduction

On a l'impression que l'intelligence collective est un phénomène à la mode et somme toute assez récent. En réalité, l'intelligence collective existe depuis la nuit des temps... Avez-vous lu le roman *Les fourmis* de Bernard Werber ? Il y décrit très concrètement comment cette espèce est dotée d'une intelligence collective rare ! En effet, les fourmis sont reconnues pour savoir résoudre des problèmes complexes en se partageant les tâches et en s'autorégulant.

Il semblerait d'ailleurs que de nombreuses autres espèces fassent aussi preuve d'intelligence collective : les loups ou les oiseaux migrateurs, par exemple.

Définition

L'intelligence collective se définit comme l'art de partager des compétences et des connaissances au service du groupe, pour résoudre un problème ou trouver une solution, en étant créatif et innovant.

Cette mise en commun de réflexions et compétences favorise une incroyable synergie.

Pour résumer, on pourrait dire que l'intelligence collective est plus puissante et plus créative que la somme des intelligences individuelles du groupe.

Remarque Définition

L'intelligence collective est l'opposé d'une logique de compétition, ici chacun met son savoir au service du groupe, chaque identité individuelle s'efface au profit d'une identité collective de groupe.

L'intelligence collective, selon Robert Dilts, permet d'atteindre quatre objectifs :

- Des performances accrues
- Des décisions plus sages
- Des nouvelles idées
- Des solutions créatives

B. Les avantages

L'expertise collective

Quand on veut avoir une solution ou résoudre un problème, on fait appel à un expert, n'est-ce pas ? Grâce à son niveau de connaissance et à son expérience, il est le plus à même de nous conseiller ! Pourtant, dans son ouvrage « *La sagesse des foules* », James Surowiecki, nous conte une expérience qui nous prouve le contraire. Cette expérience a été menée par Francis Galton, statisticien britannique, en 1906. Il mène une expérience lors d'une foire agricole à laquelle il s'est rendu. La foule réunie participe à un concours, il s'agit de deviner le poids d'un bœuf. Or pour Francis Galton, il paraissait évident que l'avis d'un expert était plus valable que l'avis d'un groupe de citoyens lambda.

Le concours réunit près de 800 participants et chacun note sur un ticket numéroté son nom et son estimation. En fin de journée, celui qui s'approche le plus du poids du bœuf reçoit un prix. En parallèle, un boucher participe et donne, lui aussi, son estimation d'expert. À la fin de la journée, Francis Galton s'est empressé de collecter les bulletins et voilà ce qu'il découvrit : certes prises individuellement les propositions des participants étaient moins bonnes que celle de l'expert, mais quand le statisticien fit la moyenne de toutes les participations, il tomba sur le poids exact, à une livre, près de l'animal. Estimation que même le boucher n'avait pas réussi à trouver ! Ce qui résulte de cette expérience incongrue, c'est qu'un groupe qui réfléchit et travaille dans de bonnes conditions est plus pertinent qu'un expert qui travaille seul !

La créativité

En groupe, nous sommes beaucoup plus créatifs ! C'est le principe même du brainstorming d'ailleurs... LA bonne idée proposée par un individu est en fait le résultat des échanges du groupe. Le fait de rebondir sur les idées des uns et des autres, de les enrichir, de partager son retour d'expérience, etc. contribue, *in fine*, à trouver la solution créative que l'on cherchait. Réfléchir en groupe permet d'élargir nos points de vue, d'explorer le champ des possibles au-delà de notre propre cadre de référence. L'intelligence collective favorise une plus grande créativité, qualité essentielle dont nous avons besoin aujourd'hui, pour innover et nous adapter.

La résolution de problème

Citons une expérience de Marvin Shaw réalisée en 1932 et issue de l'ouvrage *La psychologie des groupes*, d'Alain Blanchet et Alain Trognon, Armand Colin, 2008. Ce sociologue a voulu mesurer la capacité d'un groupe à résoudre un problème. Il a donc posé trois problèmes à des individus isolés, puis le même type de problèmes à ces mêmes personnes cette fois réunies en groupe. Et voici les résultats auxquels il est arrivé : en individuel, seuls 7,9 % des participants ont trouvé les bonnes réponses, alors qu'en groupe, 53 % des solutions proposées sont justes.

L'intelligence collective permet de résoudre des problèmes complexes, qui sont pluridimensionnels et que l'expertise ou l'expérience seule ne peuvent pas permettre de résoudre. Les méthodes d'intelligence collective permettent alors de mieux prévoir et cadrer les effets des solutions retenues.

Conclusion

Faire appel à l'intelligence collective offre de nombreux avantages pour rendre les équipes plus créatives et plus innovantes ! Une réunion par définition, c'est bien un groupe qui travaille ensemble ? Certaines de vos réunions peuvent donc devenir de véritables ateliers d'intelligence collective pour répondre à vos objectifs.

C. De la réunion coopérative à la réunion collaborative

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.13]

Question 1

L'intelligence collective est issue du monde animal.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

L'intelligence collective consiste uniquement à additionner des savoirs.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Une réunion est toujours un exercice d'intelligence collective.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

L'expérience de Francis Galton a montré que le collectif prend de meilleures décisions qu'un expert seul.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Avoir recours à l'intelligence collective en réunion permet de résoudre des problèmes ou de créer des solutions plus créatives.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

III. Comment animer ses réunions autrement ?

Introduction

Quand on anime une réunion, il ne s'agit pas de décider simplement d'avoir recours à l'intelligence collective, en un claquement de doigts ! Ces exercices se préparent en amont et demandent à l'animateur d'endosser un nouveau costume... Celui de facilitateur !

A. La posture de facilitateur

Définition La facilitation

D'après Roger Schwarte, expert dans le domaine, la facilitation c'est avant tout un processus. Le facilitateur sollicite un groupe pour l'aider soit à identifier et résoudre une problématique, soit à produire des idées, soit à prendre des décisions ou encore à s'engager collectivement dans l'action. Ce qui représente la majorité des thématiques de vos réunions.

La facilitation ne se réduit pas simplement à faire parler un groupe ou recueillir des post-its, il faut ensuite savoir synthétiser, faire converger les idées, faire prioriser et décider. C'est une méthode pour :

- Collaborer efficacement,
- Produire des idées innovantes, co-construire des solutions à une problématique donnée, converger vers des solutions communes.

La facilitation vise à ce que les participants se sentent véritablement acteurs, ils perçoivent qu'ils sont écoutés et s'impliquent activement, dans une dynamique collective.

Le facilitateur

En tant qu'animateur de réunion, vous pouvez adopter cette posture de facilitateur. Vous adoptez alors une position bien plus neutre, que quand vous êtes le garant du contenu de la réunion. Dans ce cas, vous êtes davantage le garant DE LA METHODE. En effet, le facilitateur ne prend jamais parti et n'exprime pas son point de vue, c'est en cela qu'il diffère de l'animateur « classique ».

Une posture singulière

Le premier élément pour qualifier la posture du facilitateur est la **neutralité**. Il n'est pas là pour donner son avis, pour prendre parti ou pour commenter les solutions ou décisions proposées.

Le facilitateur est à **l'écoute** en permanence : il est à l'écoute de ce qui se dit et de ce qui ne se dit pas et de ce qui se passe dans les interactions.

Il fait également preuve de **bienveillance** à l'égard des participants. Dans sa neutralité, il n'émet pas de jugement sur les idées des uns et des autres. Dans cette posture, l'animateur se met littéralement au service du groupe.

On pourrait avoir l'impression que le facilitateur adopte alors une position passive en laissant le groupe travailler. Or il n'en est rien, faciliter demande beaucoup de **concentration** et de **présence active** pour canaliser les énergies, analyser les interactions et fluidifier le process. Même si la plupart du temps, le facilitateur adopte une position basse, à certains moments, il peut être en position plutôt haute pour poser ou reposer le cadre, par exemple.

Conclusion

Être facilitateur est un rôle à part entière... Il existe même désormais des formations pour cela ! Sans forcément aller jusqu'à vous former, commencez déjà par vous essayer à cette nouvelle posture et introduire quelques méthodes d'intelligence collective, lors de vos prochaines réunions. Voici quelques exemples d'exercice que vous pouvez mettre en application.

B. Trois exemples d'ateliers d'intelligence collective

Introduction

Il existe un nombre infini de méthodes et d'exercices d'intelligence collective pour animer vos réunions différemment. Vous les utiliserez en fonction de l'objectif de celle-ci : créativité, prise de décision, résolution de problème, etc. Je vous présente ici trois exemples d'ateliers : le World Café, le Co-développement et le Fish Bowl.

1. World Café

Définition

Le World Café est un processus créatif qui consiste à faciliter une discussion ouverte et créative entre plusieurs participants, sur un sujet d'intérêt commun. Son objectif est de proposer des idées et de partager des connaissances en groupe, pour aboutir à des solutions concrètes et actionnables.

Complément Définition

Il tire son nom du fait que l'on reproduit l'ambiance d'un café en organisant de petits groupes autour de tables rondes pour échanger de façon informelle, comme on débattrait d'un sujet, dans un bistrot.

Le principe

Un World Café s'organise avec une vingtaine de participants !

Dans un contexte convivial, on organise la salle en tables rondes de 5 / 6 participants. Le facilitateur donne les consignes et expose la question. On joue ensuite en trois tours itératifs. Au premier tour chaque table échange et propose des idées autour de la question. À la fin du tour, tout le monde change de table (sauf un hôte désigné qui reste à sa table) et continue à partager sur le sujet avec d'autres collaborateurs à une autre table. Et ainsi de suite, pendant les trois ou quatre tours que dure votre World Café. Cela permet de polliniser les idées ! À la fin on termine par une synthèse en grand groupe, où l'on présente l'ensemble des idées partagées.

Exemple Le World café

Vous pouvez l'utiliser, par exemple, pour que les collaborateurs proposent des idées pour améliorer la collaboration dans l'équipe !

2. Le codéveloppement

C'est une méthode structurée, créée par Champagne et Payette, au Canada, à la fin des années 1980. Elle consiste à co-construire entre pairs, des solutions à des problématiques individuelles. Elle repose sur l'intelligence collective et une pédagogie de l'action et de l'expérimentation. L'enjeu est en même temps, de pouvoir changer de regard sur sa situation, d'améliorer sa pratique professionnelle en recueillant des idées, des solutions et des retours d'expériences qui vous sont proposés et surtout de passer à l'action grâce à un vécu très opérationnel.

Le principe

Un atelier Co-dév se déroule en 6 étapes structurées et limitées par le temps, qui permettent une réelle écoute et une participation active de chacun. Il est animé par un facilitateur expérimenté qui, par sa posture et ses questions, fait avancer la dynamique du groupe. Sa présence est nécessaire pour que cela fonctionne.

Le co-développement repose sur trois piliers essentiels : la bienveillance, l'authenticité et la confidentialité, qui scellent la confiance au sein du groupe.

Exemple Le codéveloppement

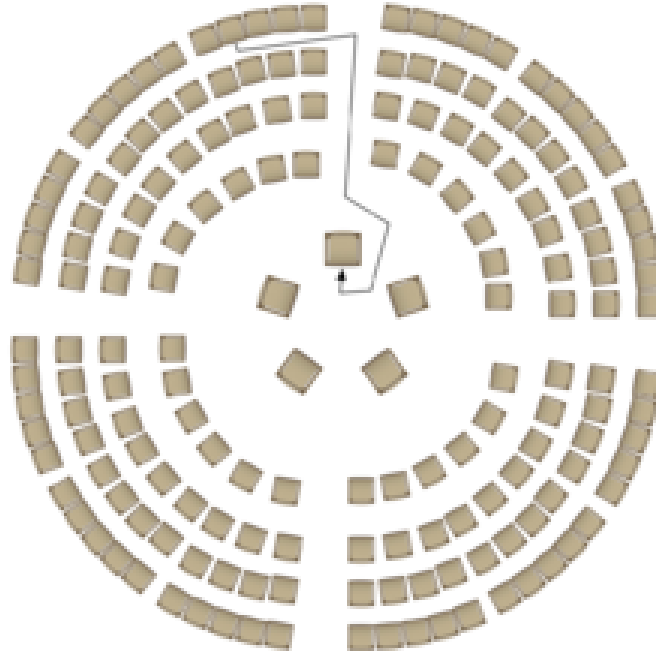
Vous pouvez l'utiliser avec votre équipe pour résoudre une problématique rencontrée sur le projet. Vous êtes alors le facilitateur et vous ne pourrez intervenir. Un collaborateur joue le rôle du client qui va exposer la problématique et venir chercher des solutions. Le reste de l'équipe joue le rôle de consultants et propose des solutions concrètes au client. Généralement un groupe de codév fonctionne bien avec 8 personnes.

3. Le fish bowl**Définition**

Le Fishbowl est une méthode de conversation participative. Elle consiste à organiser un échange entre un petit groupe, écouté par un plus grand groupe. Ce format change des exposés d'experts figés, des questions-réponses arbitraires et autres débats où personne ne s'écoute. Utilisée lors d'un séminaire annuel d'entreprise par exemple, cette technique peut donner plus de transparence dans le processus de prise de décision et accroître la confiance et la compréhension de questions complexes.

Le principe

Le premier cercle, par exemple le comité de pilotage du projet est composé de 5 à 8 personnes. Une chaise libre au sein du petit groupe permet à n'importe quel auditeur du grand groupe (le reste des collaborateurs ou des contributeurs au projet) de venir poser des questions et de participer aux échanges pour faire avancer le débat ! Quand un nouvel auditeur veut participer, il s'approche et tapote l'épaule de celui qui occupe la chaise. Il prend alors sa place et pose sa question.



Exemple Le fish bowl

Comme évoqué, vous pouvez utiliser le fish bowl pour présenter un projet à un grand nombre de collaborateurs. Au centre se trouve le comité de pilotage du projet, et autour les collaborateurs conviés. Ce principe évite un format trop descendant, il permet de communiquer sur le projet de manière dynamique et participative.

Conclusion

Si ce sujet de l'intelligence collective vous intéresse ou vous intrigue et que vous souhaitez en savoir davantage pour l'utiliser dans votre future pratique de management ou d'animation de réunion, vous trouverez de nombreux ouvrages avec des exemples d'exercices ou de méthodes à adapter à vos différents besoins !

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.13]

Question 1

Pour animer un exercice d'intelligence collective, j'endosse plus un rôle de facilitateur que d'animateur.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

On peut réaliser un World Café avec 8 participants.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Le co-développement est une méthode de résolution de problème.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Le Fish Bowl est une méthode individuelle qui consiste à tourner autour de la question pour trouver une solution.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

En tant que facilitateur, mon rôle s'arrête à donner des consignes.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

V. Essentiel

Une fois que vous aurez goûté à la puissance des ateliers d'intelligence collective... Vous ne pourrez plus vous en passer ! Ces méthodes sont très impliquantes pour votre rôle de facilitateur. En effet, pour qu'elles soient efficaces, elles nécessitent une excellente préparation en amont, une animation à la fois dynamique et neutre pendant l'exercice et une qualité de synthèse hors pair, pour s'assurer qu'il y ait une suite aux idées proposées ! Même si de prime abord, cela ne paraît pas si facile, le jeu en vaut la chandelle, celle de rester au plus près de ce qui se vit dans le monde de l'entreprise aujourd'hui, celle de développer la créativité de vos collaborateurs, celles enfin de les laisser eux-mêmes créer leurs propres solutions, sans attendre passivement qu'on leur offre des réponses toutes faites. Alors, prêts à réinventer vos réunions ?

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Question

[solution n°3 p.14]

Vous faites un point avec votre N+1. Les résultats de l'enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs sont tombés et il semble que dans votre service, la communication ait été mal notée. Votre manager vous demande ce que vous proposez d'organiser pour améliorer la communication en faisant participer les collaborateurs. Quelle méthode lui proposez-vous ?

B. Test

Exercice 1

[solution n°4 p.15]

Associez chaque exercice d'intelligence collective à l'objectif qui lui correspond.

Présenter un projet à un grand groupe de manière participative

Résoudre une problématique en équipe

Produire en grand groupe des idées sur un sujet donné

Le World Café	Le codéveloppement	Le Fish Bowl
---------------	--------------------	--------------

Exercice 2

[solution n°5 p.15]

Mettez dans l'ordre les étapes pour organiser un exercice d'intelligence collective, en tant que facilitateur.

1. Définir les questions à poser, si besoin
2. Donner les consignes au groupe
3. Réguler les échanges
4. Définir le sujet et choisir la méthode adéquate
5. Faire converger les idées
6. Préparer l'organisation de la salle
7. Faire la synthèse en grand groupe

Réponse : _____

Exercice 3 : Quiz

[solution n°6 p.16]

Question 1

L'intelligence collective consiste à :

- ☐ Produire des idées innovantes
- ☐ Partager des connaissances
- ☐ Se former sur un sujet

Question 2

Parmi ces propositions, lesquelles sont des exercices d'intelligence collective :

- ☐ Le codéveloppement
- ☐ Le feed-back à 360°
- ☐ Le World Café

Question 3

Le facilitateur doit faire preuve :

- ☐ D'écoute
- ☐ De neutralité
- ☐ De fermeté

Question 4

Dans quelles situations puis-je utiliser l'intelligence collective en réunion ?

- ☐ Faire un recadrage
- ☐ Aborder une problématique rencontrée
- ☐ Innover sur un sujet ou un produit

Question 5

Quelles sont les bonnes pratiques du facilitateur ?

- ☐ Laisser le temps courir si les échanges le demandent
- ☐ Bien définir les objectifs en amont
- ☐ Poser le cadre au démarrage de l'atelier

Solutions des exercices

Exercice p. 4 Solution n°1**Question 1**

L'intelligence collective est issue du monde animal.

☒ Vrai

☐ Faux


 Les fourmis, les loups, les oiseaux migrateurs fonctionnent en groupe grâce à l'intelligence collective.

Question 2

L'intelligence collective consiste uniquement à additionner des savoirs.

☐ Vrai

☒ Faux


 L'intelligence collective ne consiste pas uniquement à additionner les savoirs, elle est le fruit des échanges, des partages, de la possibilité de rebondir sur les idées des uns et des autres.

Question 3

Une réunion est toujours un exercice d'intelligence collective.

☐ Vrai

☒ Faux


 Une réunion d'information par exemple n'est pas un exercice d'intelligence collective. Pour que ce soit le cas, il faut que les participants produisent quelque chose ensemble.

Question 4

L'expérience de Francis Galton a montré que le collectif prend de meilleures décisions qu'un expert seul.

☒ Vrai

☐ Faux


 Dans son expérience Francis Galton démontre que la moyenne des réponses d'un collectif est meilleure que la réponse d'un expert.

Question 5

Avoir recours à l'intelligence collective en réunion permet de résoudre des problèmes ou de créer des solutions plus créatives.

☒ Vrai

☐ Faux

 Les exercices d'intelligence collective permettent d'être plus créatifs pour trouver des solutions innovantes ou encore résoudre des problématiques.


Exercice p. 8 Solution n°2

Question 1

Pour animer un exercice d'intelligence collective, j'endosse plus un rôle de facilitateur que d'animateur.

☒ Vrai

☐ Faux


 Pour faire fructifier l'intelligence collective, cela demande d'adopter une posture particulière empreinte de neutralité et de bienveillance, une posture de facilitation plus que d'animation.

Question 2

On peut réaliser un World Café avec 8 participants.

☐ Vrai

☒ Faux


 Pour être efficace, un World café se joue en grand groupe de 12 à 25 personnes.

Question 3

Le co-développement est une méthode de résolution de problème.

☒ Vrai

☐ Faux


 Le co-développement est une méthode très efficace pour résoudre une problématique personnelle en équipe, en peu de temps.

Question 4

Le Fish Bowl est une méthode individuelle qui consiste à tourner autour de la question pour trouver une solution.

☐ Vrai

☒ Faux


 Le Fish Bowl est une méthode participative qui consiste à présenter et discuter d'un sujet ou d'un projet de manière dynamique et participative.

Question 5

En tant que facilitateur, mon rôle s'arrête à donner des consignes.

☐ Vrai

☒ Faux

 Le facilitateur joue un rôle très actif, même s'il ne participe pas aux échanges. Il est là pour canaliser les énergies, réguler les échanges, faire converger les idées. Ce rôle demande une grande présence et une grande concentration.

Proposition de réponse :

- Organiser un World Café avec l'ensemble des collaborateurs du service.
- Créer un moment convivial, dans un espace organisé en tables rondes, avec un accueil café.
- Poser la question suivante : « *Que pourrait-on mettre en place pour améliorer la communication au sein de notre service ?* ».
- On pourrait attribuer un thème par table : la communication d'information, la participation des collaborateurs aux décisions, les outils de communication (réseau, digital, etc.), etc.
- En synthèse et après partage des idées, on pourrait prioriser les actions.
- Une prochaine réunion viserait à déployer un plan d'action pour se mettre en amélioration continue sur ce thème de la communication.

Exercice p. 9 Solution n°4

Associez chaque exercice d'intelligence collective à l'objectif qui lui correspond.

Le World Café	Le codéveloppement	Le Fish Bowl
Produire en grand groupe des idées sur un sujet donné	Résoudre une problématique en équipe	Présenter un projet à un grand groupe de manière participative



Cible	Étiquettes associées
Le World Café	Produire en grand groupe des idées sur un sujet donné.
Le codéveloppement	Résoudre une problématique en équipe.
Le Fish Bowl	Présenter un projet à un grand groupe de manière participative.


Exercice p. 10 Solution n°5

Mettez dans l'ordre les étapes pour organiser un exercice d'intelligence collective, en tant que facilitateur.

Définir le sujet et choisir la méthode adéquate	Définir les questions à poser, si besoin	
Préparer l'organisation de la salle	Donner les consignes au groupe	Réguler les échanges
Faire converger les idées	Faire la synthèse en grand groupe	



1. Définir le sujet et choisir la méthode adéquate.
2. Définir les questions à poser, si besoin.
3. Préparer l'organisation de la salle.
4. Donner les consignes au groupe.
5. Réguler les échanges.
6. Faire converger les idées.


-  7. Faire la synthèse en grand groupe.

Exercice p. 10 Solution n°6

Question 1

L'intelligence collective consiste à :


- ☒ Produire des idées innovantes
- ☒ Partager des connaissances
- ☐ Se former sur un sujet

 L'intelligence collective permet de partager des compétences et des connaissances pour résoudre un problème ou créer des solutions innovantes.

Question 2

Parmi ces propositions, lesquelles sont des exercices d'intelligence collective :


- ☒ Le codéveloppement
- ☐ Le feed-back à 360°
- ☒ Le World Café

 Le World Café et le codéveloppement sont deux méthodes d'intelligence collective.

Question 3

Le facilitateur doit faire preuve :


- ☒ D'écoute
- ☒ De neutralité
- ☒ De fermeté

 Les trois à la fois, le facilitateur adopte une posture neutre et ne participe pas aux échanges. Il est bienveillant et à l'écoute, mais peut aussi recadrer quand les participants ne respectent pas le process.

Question 4


Dans quelles situations puis-je utiliser l'intelligence collective en réunion ?

- ☐ Faire un recadrage
- ☒ Aborder une problématique rencontrée
- ☒ Innover sur un sujet ou un produit

 On peut avoir recours à l'intelligence collective dans de nombreux cas en réunion, dès lors qu'il s'agit réfléchir à plusieurs : résoudre une problématique ou innover sur un sujet/produit en font partie.

Question 5

Quelles sont les bonnes pratiques du facilitateur ?

- ☐ Laisser le temps courir si les échanges le demandent
- ☒ Bien définir les objectifs en amont
- ☒ Poser le cadre au démarrage de l'atelier
-  Pour bénéficier de toute la puissance de l'intelligence collective, le facilitateur doit bien définir les objectifs de l'exercice en amont et poser le cadre au démarrage de l'atelier. Il est le gardien du temps, dans la plupart des méthodes, respecter le temps imparti est un critère essentiel de réussite !