

MANUEL D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

OUTILS ET DISPOSITIFS



TABLE DES MATIERES

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?.....	5
OUTILS ET DISPOSITIFS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE	7
• Cadre de sécurité.....	7
• Tour d'inclusion ou « météo intérieure ».....	8
• Gestion de la parole	9
• Le langage des mains.....	11
• Ecoute active	12
• Le débat mouvant ou jeu de positionnement.....	13
• Le jeu des petits pas	14
• Le Forum Ouvert.....	16
• Le World Café	19
• Les Chapeaux de Bono	21
POINTS SUR LE ROLE ET L'ATTITUDE DU·DE LA FACILITATEUR·RICE ET DES GARDIEN·NE·S.....	25

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Présentation générale

Lorsque les personnes travaillent ou discutent ensemble, elles forment un type d'intelligence qui n'existe pas au niveau individuel. L'intelligence collective émerge de la collaboration, de la discussion, de l'écoute et des efforts collectifs de différents individus.

Selon Pierre Lévy (1997), il existe « *une forme d'intelligence susceptible de dépasser, en les intégrant, les intelligences individuelles et les savoirs spécialisées* ». Cette intelligence collective est à faire émerger par différents dispositifs, présentés ci-dessous.

Les fondamentaux de l'intelligence collective

- **La disposition en cercle**

Le cercle est une manière ancestrale de se réunir. C'est une organisation de discussion égalitaire : tout le monde se voit et toutes les personnes ont spatialement la même importance. Ainsi, le cercle procure un sentiment d'inclusion et permet l'équivalence du poids de la parole.

- **L'instauration d'un climat de sécurité**

Etablir des règles communes au groupe et construire un climat de sécurité entre les participant·e·s est essentiel afin de garantir la plus-value de la réunion. L'objectif est que les

membres coopèrent et que chacun·e puisse laisser libre cours à sa créativité.

- **Les tours de parole**

Effectuer des tours de parole systémiques permet à l'ensemble des participant·e·s de s'exprimer chacun·e leur tour (même aux plus réservé·e·s) et offre un temps de réflexion. Ce dispositif permet de responsabiliser la prise de parole.

- **Le respect de la parole**

Le respect de la parole d'autrui est à double sens. Chacun·e doit engager ses propos, les individualiser sans généraliser. L'usage du pronom personnel « je » est à privilégier par rapport au pronom impersonnel « on ». À l'inverse, lorsque ce sont les autres qui s'expriment, il est important d'écouter attentivement.

- **L'importance du silence**

Les moments de silence sont propices à la réflexion et permettent des échanges constructifs.

OUTILS ET DISPOSITIFS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Voici quelques exemples d'outils et de dispositifs d'Intelligence Collective.

- **Cadre de sécurité**

Objectif : Instaurer une culture commune qui favorise le bon déroulement de la réunion et de celles à venir. Il s'agit de réfléchir aux éléments qui vont permettre à toutes les personnes présentes de se sentir à l'aise, en sécurité afin de pouvoir travailler dans de bonnes conditions.

Durée : 15 à 30 minutes. Une fois établi, le cadre peut être rappelé rapidement aux débuts des séances.

La sécurité psychologique des participant·e·s est primordiale : chacun·e doit être en condition de pouvoir prendre des risques dans ses interventions orales sans se sentir jugé·e ou stigmatisé·e par les autres. Cette sécurité permet de libérer la parole, de pouvoir aborder les sujets dans leur complexité et permettra une meilleure efficacité des échanges. Pour garantir la pérennité de ce climat de sécurité, le cadre peut être rappelé à chaque début de réunion.

Les post-it : outil pour la mise en place collective du cadre de sécurité

Le·la facilitateur·rice fournit à chacun·e deux ou trois post-it sur lesquels il·elle demande d'écrire les éléments qui

semblent essentiels au bon déroulement de la réunion. Chacun·e doit ensuite venir exposer ses idées sur un tableau, puis le·la facilitateur·rice, avec l'aide des participant·e·s, les classe pour former les règles communes. Il est important d'afficher ces règles au mur afin qu'elles soient facilement consultables et modifiables si besoin. Cet outil permet la réflexion individuelle puis le débat autour des idées affichées.

- **Tour d'inclusion ou « météo intérieure »**

Objectif : Créer un climat de sécurité pour que chacun·e se sente à l'aise avec les personnes qui l'entourent.

Durée : 15 à 30 minutes.

En début de séance, le tour d'inclusion, également appelé « météo intérieure », permet d'exprimer son état d'esprit et de déposer une fleur qui symbolise quelque chose qui nous rend heureux et/ou une valise qui symbolise quelque chose qui nous tracasse et qui peut justifier notre état d'esprit. Ce moment de présentation est essentiel puisqu'il permet de « briser la glace » et d'apprendre à connaître les personnes présentes.

Matériel facultatif

Afin de faciliter l'expression et de « se raconter autrement », des outils symboliques peuvent être mis à disposition tels que des cartes de photolangage (comme celles du Dixit par exemple) ou des personnages (des jouets d'enfants par exemple). Le·la facilitateur·rice peut les placer au milieu du cercle et inviter chaque participant·e à

en choisir un relatif à son état d'esprit et expliquer la raison de son choix.

- **Gestion de la parole**

Il existe plusieurs dispositifs permettant de gérer la prise de parole dans un groupe, en fonction des besoins, du temps disponible et du nombre de personnes.

- 1. Le tour de parole systématique**

Objectif: Permettre à tout le monde de s'exprimer et responsabiliser la prise de parole.

Une première personne volontaire prend la parole, puis à partir d'elle, la parole circule dans le sens des aiguilles d'une montre.

- 2. La prise de parole en « popcorn »**

Objectif: Faire ressortir les idées et opinions de manière spontanée, « à chaud ».

Chacun-e est libre de prendre la parole quand il-elle le souhaite.

- 3. La parole au centre**

Objectif: Renforcer le sentiment collectif et éviter les dialogues.

La personne qui s'exprime s'adresse à l'ensemble du groupe et « place » ainsi sa parole au centre du cercle. L'usage du « tu » est à éviter puisqu'il favorise les dialogues entre quelques personnes au détriment du débat collectif.

4. Le sablier

Objectif: Prendre conscience du temps disponible pour s'exprimer.

Il s'agit d'établir un temps donné (qui varie en fonction des besoins) par personne ou par sujet. Si le temps d'expression par personne est limité, une personne qui n'utilise pas tout son temps de parole peut l'offrir à un·e autre participant·e.

5. Le « kapla » ou ticket de parole

Objectif: Renforcer la réflexion avant la prise de parole.

Chaque participant·e dispose de deux ou trois « kapla » ou tickets de parole (à définir selon les besoins) et les dépose lorsqu'il·elle souhaite s'exprimer. Ce dispositif est propice à la réflexion et permet de rendre plus stratégiques les interventions de chacun·e au vu du nombre limité d'interventions possibles.

6. L'objet de parole

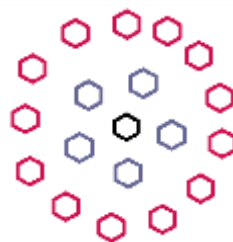
Objectif: Favoriser l'écoute et instaurer des échanges respectueux et calmes.

Il s'agit de choisir un objet – une balle, un stylo par exemple – qui permet de prendre la parole lorsqu'on le possède. La parole circule en même temps que cet objet.

7. Le bocal

Objectif: Permettre l'implication du plus grand nombre dans la discussion d'un petit groupe.

Les chaises doivent être disposées en deux cercles, un grand cercle (rouge) au sein duquel se trouve un plus petit cercle de chaises (violette), au milieu duquel se trouve une chaise.



- Les personnes assises sur les chaises du grand cercle ne peuvent pas prendre part à la discussion.
- Celles assises dans le petit cercle sont celles qui s'expriment, et la chaise du milieu est vide.
- Si une personne du grand cercle souhaite intégrer la discussion, elle doit venir s'installer sur la chaise située au milieu du petit cercle.
- Dès lors, une personne du petit cercle doit laisser sa place, car la chaise du milieu doit être toujours vide.


Lors de la mise en place de ce dispositif, il peut être préférable qu'une personne ressource (qui connaît les sujets débattus) lance le débat et l'alimente au fur et à mesure. Il est également conseillé que le-la facilitateur-riche reste dans le cercle pour réguler la discussion.

- **Le langage des mains**

Objectif : Communiquer sans interrompre le débat.

Ces signes de mains permettent d'approuver ou désapprouver les propos, demander de ralentir le rythme de la discussion, de parler plus fort, etc.

En voici 5 exemples (d'autres signes peuvent être inventés):

		
Je demande la parole	J'ai besoin d'une clarification	
		
Je suis d'accord	Je ne suis pas d'accord	Je m'oppose

- **Ecoute active**

Objectif: Être capable d'écouter attentivement une personne sans l'interrompre et de restituer ses propos.

Il s'agit d'un exercice d'écoute active ou attentive à effectuer par deux. Pendant un temps défini (d'une à trois minutes environ), la personne « A » doit parler à la personne « B » sans l'interrompre et sans prendre de notes. « B » doit ensuite restituer à « A » les propos dans un temps limité (moins que le temps d'expression de « A »). L'exercice est

renouvelé et les personnes échangent de rôle. Le sujet de l'exercice doit être le même pour les deux participant·e·s, et est choisi au préalable par le·la facilitateur·rice. Un simple début de phrase peut suffire pour lancer l'exercice : « *Mes passions dans la vie, ce sont...* » ou « *Moi, ce qui me révolte c'est...* ».

- **Le débat mouvant ou jeu de positionnement**

Objectif: Impliquer activement l'ensemble des participant·e·s et favoriser l'écoute, l'argumentation et la réflexion

C'est une forme de débat dynamique où chacun·e est invité·e à exprimer son accord/désaccord avec les propos énoncés par le·la facilitateur·rice et à argumenter sur son choix s'il·elle le souhaite. Un grand espace est nécessaire puisque ce type de débat nécessite que les participant·e·s se déplacent.

Afin de délimiter l'espace pour permettre aux participants de se positionner plusieurs techniques sont possibles :

1. Une ligne (virtuelle ou non) peut être tracée au sol délimitant d'un côté l'espace « d'accord » et d'un autre l'espace « pas d'accord ». La ligne, au milieu, représente un espace de doute, d'incertitude.
2. Les coins de la salle peuvent représenter plusieurs réponses possibles, davantage nuancées : c'est interdit, c'est acceptable, plutôt d'accord, complètement d'accord, etc.

Le-la facilitateur·rice énonce un propos polémique, sujet au débat. Les participant·e·s se répartissent alors dans la salle en fonction de leur choix. Les groupes formés autour des différents pôles sont invités à échanger entre eux les arguments qui ont justifié leur choix. Le-la facilitateur·rice donne ensuite la parole à une personne par groupe pour que chaque groupe puisse exposer successivement ses arguments. Au fil du débat, chacun·e peut changer d'avis et se déplacer vers un autre pôle. Ces personnes peuvent alors être invitées à justifier leur choix si elles le souhaitent. Si le débat s'essouffle, le-la facilitateur·rice peut inciter ceux qui n'ont pas encore ou peu pris à la parole à s'exprimer.

- **Le jeu des petits pas**

Objectif: Faire prendre conscience des inégalités et susciter le questionnement et le débat.

Le jeu des petits pas est facile à mettre en place mais nécessite de disposer d'un grand espace et de créer :

- des cartes « Profil » pour chaque participant·e contenant des informations fictives sur le statut d'une personne à laquelle ils devront s'identifier : situation socio-économique, nationalité, genre, âge, etc.
- des cartes « Situation » avec des actions, des faits, des événements qui permettront aux participants d'avancer ou non.

Déroulé

- Chaque participant·e reçoit une carte « profil », la consulte (mais ne doit pas divulguer ses informations avant la fin du jeu) et se positionne avec les autres pour former une ligne.
- L'animateur·rice, qui possède les cartes « situation » les lit successivement en faisant une pause entre chaque carte pour laisser le temps aux participant·e-s d'avancer d'un pas s'ils-elles peuvent répondre par « oui ». En revanche, s'ils-elles pensent que leur statut ne leur permet pas d'approuver les propos de l'animateur·rice, ils-elles doivent rester sur place.
- A la fin de la partie, les plus privilégié·e-s auront le plus avancé, tandis que les moins privilégié·e-s seront resté·e-s à proximité de la ligne de départ. Il est intéressant que chacun·e annonce ou devine le statut des participant·e-s.

Ce jeu permet donc de se rendre compte visuellement des inégalités et peut être le point de départ d'un débat.

Exemple: Dans le cadre d'une activité sur les inégalités sociales de santé, les cartes « profil » peuvent être :

- Vendeuse non déclarée, seule avec enfants, 24 ans, Mexique
- Homme récemment accidenté du travail, 45 ans, Burkina Faso
- Enseignante en école primaire, 34 ans, Mali

Les propos énoncés par l'animateur·rice peuvent être :

- « J'ai accès à un-e médecin à moins d'une heure de chez moi »
- « En cas de maladie, je trouve facilement les médicaments dont j'ai besoin »
- « Je bénéficie d'une protection sociale offerte par mon employeur »

- **Le Forum Ouvert**

Objectif : Faciliter l'émergence d'idées au sein d'un grand groupe.

Le concept de Forum Ouvert (FO) est né du constat que les échanges les plus intéressants se faisaient lors de moments informels, tels que les pauses ou les repas. Le but du FO est donc de créer une ambiance, un espace et un moment où chacun-e puisse s'exprimer aussi spontanément que lors des moments informels. Le FO permet de rassembler une diversité d'acteurs autour d'une problématique commune. La liberté est une notion au cœur du concept de FO : les participants sont libres de choisir les thèmes abordés, de se déplacer entre les ateliers et de s'exprimer.

Principes

Le Forum Ouvert est régi par 5 principes :

1. Le principe de mobilité ou la « règle des deux pieds » : si une personne pense qu'elle n'apprend rien dans un atelier ou qu'elle n'a rien à y apporter, elle peut librement se rendre dans un autre atelier.
2. Les personnes présentes sont les bonnes

3. Ce qui arrive est ce qui devait arriver
4. Le Forum Ouvert commence quand il commence
5. Il finit quand il finit

Préparation

Le FO peut s'adresser à un groupe de 10 à 2000 personnes et doit durer au minimum une journée. Organiser un FO nécessite un investissement humain, financier et logistique. Des collations et repas sont à prévoir pour les participant·e·s. Plusieurs salles sont nécessaires :

- Une grande pour l'assemblée plénière, aménagée en grand cercle
- Plusieurs petites pour les ateliers, aménagées en petits cercles
- Une avec des ordinateurs et une imprimante

Déroulé

Le FO débute par une phase d'émergence et finit par une phase de convergence.

1. Accueil et lancement du FO

Les participant·e·s sont accueilli·e·s en cercle par le·la facilitateur·rice qui explique le fonctionnement et les règles du FO et expose la question principale préalablement choisie.

2. Place du marché : définition de l'ordre du jour

Les participant·e·s sont invité·e·s à venir proposer des idées d'ateliers en rapport avec le sujet précédemment énoncé. Au centre du cercle, se situe la place du marché, où chacun peut venir exposer oralement son idée et l'afficher (en format A3). Une fois toutes les propositions recueillies, des idées peuvent être rassemblées si besoin. Une fois le nombre et le choix des ateliers décidés, chaque participant·e vient « faire son marché » en s'inscrivant aux différents ateliers proposés. Le·la facilitateur·rice doit alors désigner les salles et le temps imparti pour chaque atelier. Plafonner à trois ou quatre le nombre d'ateliers en parallèles permettra davantage d'échanges.

3. Tenue des ateliers

A chaque atelier, un· initiateur·rice – une des personnes ayant proposé le sujet de l'atelier, ainsi qu'un·e rapporteur·rice doivent impérativement rester durant tout le temps de l'atelier. Les autres participant·e·s sont libres de participer aux différents ateliers.

4. Mise à disposition des compte-rendu

A la fin de l'atelier, le rapporteur qui aura pris note des échanges et l'initiateur rédigent et impriment (en A3) le compte-rendu des échanges dans la « Salle des nouvelles ». Il doit ensuite être affiché sur le « Grand Journal », mur où sont mis à disposition l'ensemble des compte-rendu.

5. Elaboration du plan d'action

Cette étape marque le début de la phase de convergence. Chaque participant·e vote pour maximum trois compte-

rendu dont il·elle pense que les sujets sont les plus pertinents. Le vote peut se faire à l'aide de gommettes, chacun·e les déposant sur les compte-rendu de son choix. A partir des rapports ayant obtenu le plus de votes, de nouveaux ateliers sont organisés de la même manière que durant la phase d'émergence. Au moins un·e rapporteur·rice doit rester tout au long de l'atelier et sera en charge d'effectuer le compte-rendu de l'atelier en « Salle des nouvelles ». Les autres participant·e·s peuvent se déplacer entre les différents ateliers comme ils le souhaitent. Le but de ces nouveaux ateliers est d'élaborer un plan d'action.

6. Clôture en séance plénière

Lors de cette séance qui regroupe l'ensemble des participant·e·s, les différents plans d'actions sont présentés par le·la facilitateur·rice ou par les rapporteur·rice·s. Afin de clôturer le Forum Ouvert, il est important d'effectuer un temps d'échanges où chacun·e exprime son ressenti sur cette expérience et est libre de proposer de nouvelles idées.

7. Suites du Forum Ouvert

Donner suite au Forum Ouvert en envoyant les différents rapports et plans d'actions produits permet de maintenir la mobilisation et de favoriser l'implication de tou·te·s dans la mise en œuvre du plan d'action.

- **Le World Café**

Objectif: Permettre à un grand groupe d'aborder et d'approfondir des questions précises.

Le World Café est un moyen convivial d'échanger autour d'une problématique commune, puisque son format permet de se réunir en petits groupes ce qui facilite la prise de parole. C'est également basé sur le constat que les moments informels sont propices aux échanges qu'a été créé le concept de World Café. L'idée est de favoriser les échanges et stimuler la réflexion en se déplaçant de table en table toutes les 15 à 30 minutes.

Préparation

Tout comme le Forum Ouvert, le World Café peut s'adresser à un grand nombre de personnes. Il peut se dérouler sur une demi-journée ou une journée. Une seule salle est nécessaire et doit être aménagée avec des tables pouvant accueillir 4 à 8 personnes. Le choix du sujet débattu doit être défini en amont.

1. Accueil et lancement du World Café

Le·la facilitateur·rice accueille les participant·e·s, explique le concept et les règles du World Cafe et présente le sujet qui sera l'objet des débats. Il·elle invite ensuite les participants volontaires à être rapporteur·rice de table, à raison d'un·e par table. Cette personne aura pour mission de prendre note du débat, des idées et de synthétiser et restituer les réflexions lorsque de nouvelles personnes arrivent à sa table. Le·la facilitateur·rice indique le nombre

et la durée des discussions (ex : trois discussions, les deux premières de 20 minutes et la troisième de 30 minutes pour pouvoir synthétiser les débats).

2. Déroulement des discussions

Les personnes se répartissent par groupes de 4 à 8 autour des différentes tables, pour débattre du sujet proposé. Le-la facilitateur·rice est gardien·ne du temps et informe lorsque le temps imparti est écoulé. Dès lors, toutes les personnes présentes autour d'une table sauf le-la rapporteur·rice, sont alors conviées à une nouvelle table. Une fois tout le monde installé, le rapporteur restitue les idées qui ont émergé lors de la session précédente, permettant au nouveau groupe de s'enrichir et de stimuler la réflexion collective.

La dernière session doit être plus longue que les précédentes pour laisser le temps aux personnes de sélectionner les idées les plus importantes et intéressantes par rapport à la question de départ et ainsi de synthétiser les débats.

3. Séance plénière de clôture

Le-la rapporteur·rice ou un·e autre membre de la table expose la synthèse des réflexions pour que l'ensemble des participant·e·s puisse prendre connaissance de l'ensemble de débats ayant eu lieu. Comme pour le Forum Ouvert, les idées qui semblent les plus intéressantes et pertinentes peuvent être priorisées à l'aide de gommettes.

- **Les Chapeaux de Bono**

Objectif : Créer un climat de discussion créatif et organiser ses pensées pour une réflexion collective efficace.

Il s'agit d'un concept inventé par Edward de Bono (psychologue, médecin et spécialiste en sciences cognitives). Les chapeaux sont un moyen de séquencer son mode de pensée et d'éviter la censure de certaines idées. Ils peuvent être utiles pour organiser le bilan d'une réunion, d'un programme, etc. ou pour trouver de nouvelles idées, solutions, stratégies, etc. L'ordre des chapeaux est à adapter en fonction des réunions.

Il existe 6 chapeaux de différentes couleurs, permettant d'exposer son point de vue sous différents angles. Le·la facilitateur·rice explique le concept puis demande au groupe de s'exprimer sur chaque chapeau. Chacun·e est invité·e à faire l'effort « d'endosser » chaque chapeau afin de faire se confronter les différents points de vue adoptés en fonction des chapeaux. L'ordre proposé ci-dessous peut varier en fonction des besoins du groupe :

1. **Le chapeau blanc : la neutralité.** Il permet l'exposition des faits, sans jugements.

Exemple de questions : De quelles informations disposons-nous ? Lesquelles nous manquent ?

2. **Le chapeau rouge : la critique émotionnelle.** Il permet d'exposer son ressenti, ses sentiments, ses intuitions, sans devoir se justifier.

Exemple de questions : Quel est votre ressenti ? Quelles sont vos intuitions pour la suite ?

3. **Le chapeau noir : la critique négative.** Il permet d'exprimer un jugement critique négatif, il s'agit de parler des aspects négatifs, des difficultés rencontrées, des risques à venir.

Exemple de questions : Quelles sont nos faiblesses ?
Que pourrait-il arriver de négatif ?

4. **Le chapeau jaune : la critique positive.** Il permet d'exprimer un jugement critique positif, il s'agit de parler des aspects positifs, des facilités et ainsi de faire part de son optimisme.

Exemple de questions : Quelles sont les aspects positifs ? Quelles pourraient-êtré les nouvelles opportunités ? Quel idéal souhaitons-nous atteindre ?

5. **Le chapeau vert : la créativité.** Il permet d'évoquer de nouvelles idées, des alternatives et de faire un feedback constructif.

Exemple de question : Comment pourrions-nous faire autrement ?

6. **Le chapeau bleu : l'organisation de la pensée.** Il permet une méta-analyse, il s'agit de donner son point de vue sur le déroulé de la présente réunion et de la manière dont elle a été conduite. Il permet de faire le lien entre les différentes idées issues des autres chapeaux.

Exemple de questions : Qu'est-ce que cette réunion nous a apporté-e-s ? Qu'envisage-t-on pour la suite ?

POINTS SUR LE RÔLE ET L'ATTITUDE DU·DE LA FACILITATEUR·RICE ET DES GARDIEN·NE·S

- **Le·la facilitateur·rice**

Tout d'abord, le·la facilitateur·rice doit être reconnu·e par sa communauté. Cette personne doit être légitime pour endosser ce rôle de garant du bon déroulement de la réunion. Elle doit veiller à instaurer une culture et une posture commune, et s'assurer du respect des règles ainsi que des horaires.

Tout au long des réunions, le·la facilitateur·rice doit :

- Reformuler et synthétiser les différents points de vue
- Relancer les débats en posant des questions
- Recentrer la conversation sur le sujet
- Savoir gérer l'espace (aménagement de la pièce, adaptation en fonction du nombre de participants) et le temps
- Faire des feedbacks au participant·e·s

- **Les Gardien·ne·s**

Différentes personnes peuvent aider le·la facilitateur·rice lors d'une réunion, ce sont les gardien·ne·s. Les désigner permet de responsabiliser des personnes tout en assurant un meilleur déroulement de la réunion.

- Le·la **secrétaire** prend des notes, ce que le·la facilitateur·rice ne peut ou ne doit pas faire, puisqu'il·elle doit être présent avec les membres de la réunion, notamment en gardant un contact visuel avec les membres.
- Le·la **gardien·ne du temps** s'assure du respect du temps de parole accordé à chacun·e et à chaque thématique (durée délimitée au préalable).
- Le·la **gardien·ne du feedback** a pour mission de restituer les éléments-clés de la réunion aux personnes absentes.
- Le·la **gardien·ne de la salle** ou l'**intendant·e** s'assure que le matériel nécessaire est présent dans la salle et la remet en ordre si besoin.
- Le·la **gardien·ne des food and drinks** s'assure que les encas proposés (thés, cafés, petits gâteaux) soient toujours à disposition des personnes.
- Le·la **gardien·ne du cœur** veille au respect et à la bienveillance dans le groupe. Il·elle est souvent muni·e de cymbales tibétaines et les utilisent lorsque le ton monte trop ou que les esprits s'échauffent.

