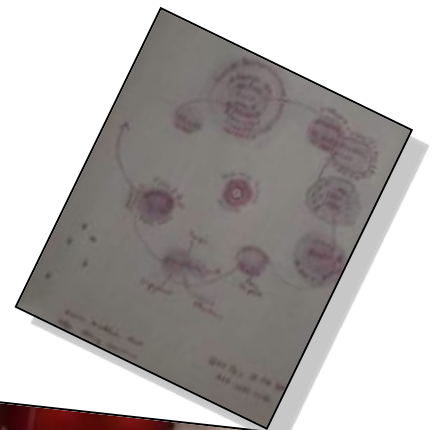


ART of HOSTING

L'art du leadership participatif

Guide des méthodes
Votre cahier de bord

Résultat d'un travail collectif
Dernière mise à jour pour le AoH, Centre Port Royal, St Lambert des Bois, France, 2012



Changement de grande échelle

Groupes multiples

Petits groupes

Conversations qui comptent

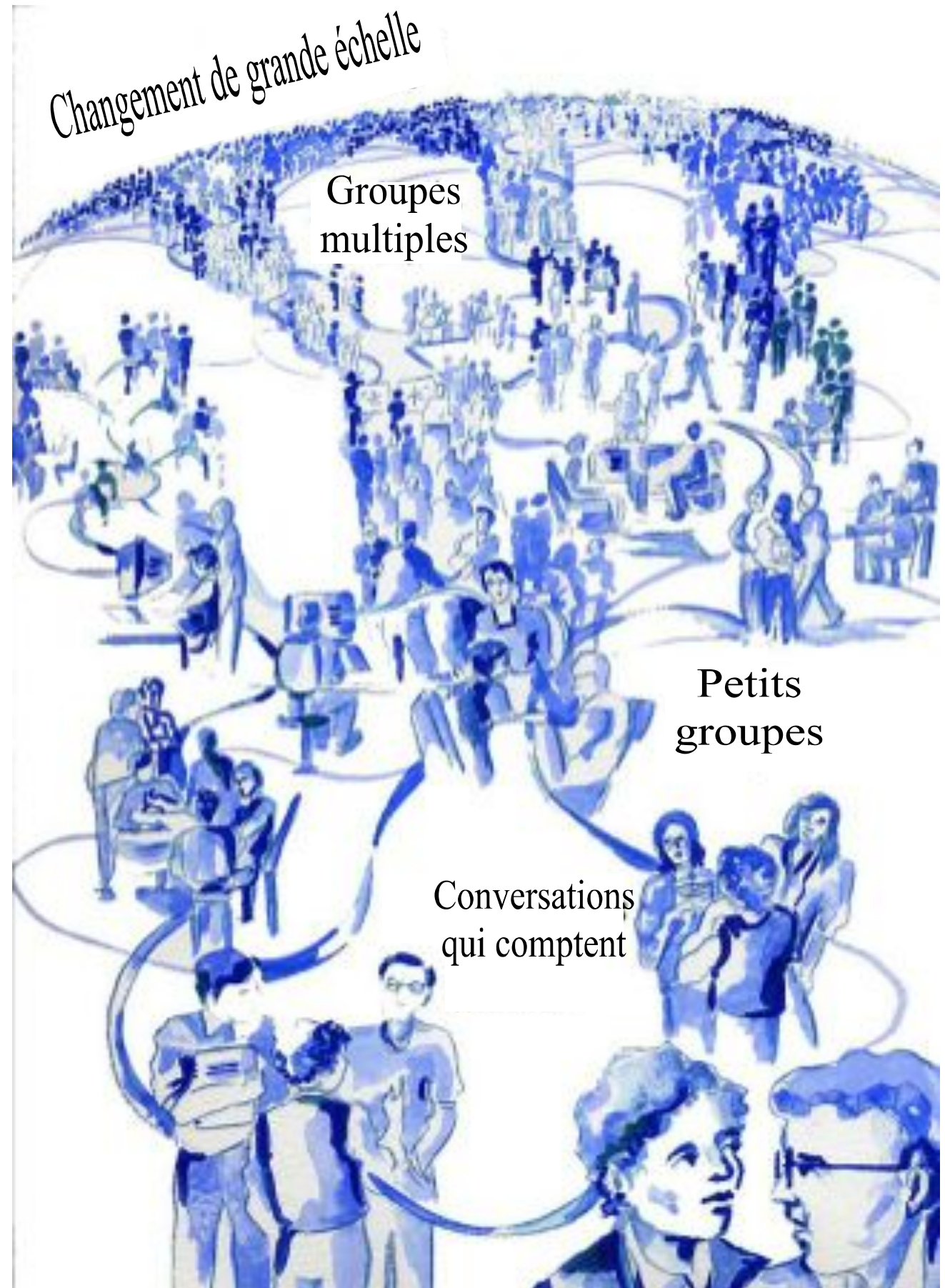


Illustration trouvée sur le site www.theworldcafe.org

BIENVENUE !

- L'ART OF HOSTING
- VOTRE CARNET DE BORD
- L'INTUITION-INTENTION QUI NOUS ANIME
- LES ORGANISATIONS SONT DES SYSTEMES VIVANTS
- VISION SYSTEMIQUE DES ORGANISATIONS
- COMPLEXITE DYNAMIQUE, EMERGENTE ET SOCIALE

METHODOLOGIES PARTICIPATIVES

- PRINCIPES COMMUNS
- ART OF HOSTING : TABLEAU DES METHODES
- PRATIQUER UN DIALOGUE DE QUALITE
- L'ART DE POSER DES QUESTIONS
- CERCLE D'APPRENTISSAGE, CERCLE MANAGERIAL, CERCLE DE DECISION
- LE CAFÉ – WORLD CAFE
- LE PRO ACTION CAFE
- LE FORUM OUVERT
- LA DEMARCHE APPRECIATIVE
- L'ACTION LEARNING
- CARTE HEURISTIQUE COLLECTIVE
- L'ART DE LA RECOLTE

TRAVAILLER AVEC SOI-MÊME ET EN EQUIPE

- LA PRESENCE PAR MES COMPORTEMENTS
- PREPARER UNE ACTION AVEC CES NOUVELLES APPROCHES
- CONCEVOIR ET FACILITER UN PROCESSUS PARTICIPATIF EN EQUIPE
- ILLUSTRATION LORS D'UN PROCESSUS PARTICIPATIF

MODELES THEORIQUES

- LE CHAMPS CHAORDIQUE
- LE SENTIER CHAORDIQUE
- LE DIAMANT DE LA PARTICIPATION :
- LES 6 RESPIRATIONS (6 BREATHS)

CONCLUSIONS

- ILLUSTRATIONS
- REFLEXION PERSONNELLE
- BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

BIENVENUE !



Ce séminaire de 3 jours de « Art of Hosting » a pour objet de nous faire découvrir, vivre et expérimenter la mise en action de l'intelligence collective et collaborative d'un groupe au service de l'exploration de nouveaux modèles d'organisation et de management, adaptés aux évolutions imprévisibles du XXIème siècle.

Cet atelier s'adresse donc aux **leaders de tout niveau** qui font le constat que les enjeux d'aujourd'hui sont de plus en plus complexes et que beaucoup de projets collectifs de toute envergure échouent ... parce que les méthodes utilisées pour y faire face ne sont pas adaptées.

Souvent ancrées dans un modèle de gestion classique qui encourage un leadership individuel, ces façons de faire ne favorisent pas la collaboration et l'intelligence collective, dont notre monde a pourtant bien besoin pour réussir à progresser.

Ce séminaire est donc une invitation lancée à ceux et celles qui croient que c'est en collaborant que nous pourrions dorénavant réaliser le **plein potentiel** des **équipes**, des **organisations** et des **communautés**, et **agir plus intelligemment** devant les enjeux complexes.

À la fois **ancré dans la théorie et la pratique**, ce séminaire vous permettra de pousser plus loin votre exploration des **processus de collaboration**. Vous y trouverez l'inspiration et le soutien pour donner un nouveau **souffle de vie** à votre travail, vos animations/réunions, votre équipe, votre organisation ou votre communauté, ainsi que le courage d'être authentique et de partager avec d'autres des valeurs plus humaines, tels le respect, l'ouverture, l'écoute et la confiance.

Notre thème pour explorer et expérimenter ces pratiques est « Si on abordait le travail autrement ? ». La polarité individu – collectif, dans toute sa complexité, est en filigrane dans tout processus d'action. Le but de cette rencontre est aussi de permettre aux leaders d'aujourd'hui et de demain, ayant déjà en tête certaines initiatives de collaboration, de pousser plus loin la réflexion pour **entrevoir la complexité non plus comme un ennemi à fuir, mais comme un allié, rassembleur**.

L'Art d'accueillir les conversations percutantes

Le réseau AoH repose à la fois sur le contenu pédagogique que vous allez découvrir ici, et sur les praticiens que vous êtes ou allez devenir. Avec l'AoH, nous suivons un chemin qui nous mène depuis des conversations percutantes aux



transformations essentielles et **aux changements systémiques profonds**. C'est une réponse possible, pertinente et non-exclusive, aux changements qui agitent le monde contemporain, de plus en plus fragmenté, complexe et imprévisible.

C'est une alternative aux modèles plus manichéens du XXème siècle : elle s'appuie sur le postulat que c'est par l'intelligence collective que les groupes et les organisations pourront être pertinents, performants et résilients, et non par l'omniscience d'un leader seul ou d'une théorie dominante ou hégémonique.

Les pratiques participatives permettant les conversations essentielles visent à maximiser les opportunités d'échanges : **c'est dans cette multiplication des interfaces entre personnes que réside la véritable valeur ajoutée de l'intelligence collective.**

C'est par le développement de pratiques de conversations et de récoltes collectives que **nos organisations seront des organisations vivantes, apprenantes et résilientes**. C'est dans ce contexte que le management doit se réinventer. Impliquer, écouter, responsabiliser les acteurs du système qu'est notre organisation donnera du sens à ce qu'ils font et optimisera l'efficacité collective.

« Il existe une manière plus simple d'envisager l'aventure humaine. Ceci demande une nouvelle manière d'agir et d'être. Être et agir sans peur, s'ouvrir au jeu et à la créativité et explorer les possibilités. Être prêt à apprendre et à être surpris. » – Margaret Wheatley

1) Quelle est la question à laquelle je cherche à répondre ?

2) Aujourd'hui, où est-ce que j'imagine mettre en pratique ce que je vais apprendre ?

L'ART OF HOSTING

Par Caroline Durand



Ce que vous allez découvrir pendant le séminaire, et dont l'essentiel est décrit dans ce carnet de bord, provient de l'échange et du partage de pratiques d'une communauté internationale créée en 1996 et connue sous l'acronyme d'AoH, pour « Art of Hosting and Harvesting Conversations that Matter ». **Le réseau AoH est un réseau informel, auto-organisé, mû par des personnes et des groupes qui souhaitent contribuer au développement des conversations essentielles** dans les groupes humains : familles, entreprises, communautés, organisations de toutes sortes.

L'Art of Hosting est né principalement en Europe et en Amérique du Nord. Cette approche vient de l'initiative d'une communauté de chercheurs et de praticiens ; Dee Hock, Margaret Wheatley, Peter Senge, Toke Paludan Moller, Phil Cass, Monica Nissen et Chris Corrigan, qui ont senti le besoin d'explorer des pratiques plus participatives et collaboratives invitant les individus, les organisations, les communautés à s'engager dans des actions significatives capables d'une grande incidence sur le futur. Ces préoccupations ont été formulées de la manière suivante par les praticiens :

- passer d'un état de fragmentation à un état de connexion ;
- orienter les actions vers ce qui est significatif ;
- rendre visible l'intelligence collective ;
- apprendre du moment présent ;
- changer certains modes d'organisations et d'interactions qui ne sont plus adaptés aux réalités d'aujourd'hui.

Cette façon de définir l'Art of Hosting rejoint aussi celle de la communauté de praticiens du Berkana Institute. Selon cette communauté, l'Art of Hosting est **une approche de leadership qui englobe plusieurs pratiques conçues à partir d'un design précis, favorisant un apprentissage.**

L'apprentissage passe par des processus de conversations puissants à l'intérieur desquels les individus abordent des questions profondes qui ont le potentiel de faire émerger des solutions collectives aux problèmes rencontrés.

Autrement dit, au lieu d'argumenter de part et d'autre, comme on le fait dans un débat ou une discussion pour tenter de trouver la meilleure solution, **les individus apprennent à construire ensemble, par leurs échanges (dialogue, conversations), un futur qui est adapté** à leurs réalités et à leurs besoins en tant que collectivité.

Les individus apprennent à « devenir des leaders ». Pour Otto Scharmer, le leader n'est pas considéré comme un dirigeant, mais comme toute personne qui s'engage dans le changement et la construction de son futur, peu importe la position qu'il ou elle occupe dans l'organisation.

L'Art of Hosting met ainsi en valeur **la responsabilité du leader d'accueillir l'imagination, l'inspiration, l'amour, la créativité et l'apprentissage.** Cette approche se distingue des approches organisationnelles plus courantes parce qu'elle touche l'être humain à un niveau très sensible, le cœur, et elle est centrée sur ce qui est significatif pour l'individu et le groupe.



Une autre caractéristique de l'Art of Hosting est qu'elle permet **d'apprendre à travailler autour de la peur, celle de ne pas connaître le futur**, autrement dit d'accepter de travailler à partir de l'incertitude. La peur et l'incertitude peuvent pousser à vouloir tout contrôler, pour se rassurer, mais c'est lorsque la peur est maîtrisée, que la confiance entre en jeu pour permettre de se laisser aller et **d'éliminer le besoin de contrôle d'une situation**. Selon Dee Hock **le principe Chaordique** est ici mis en relief. L'appellation est une combinaison des mots chaos et ordre.

Fondement de l'approche de l'Art of Hosting, il permet de naviguer entre le chaos et l'ordre à partir de guides, amenant les individus à se faire confiance et à travailler ensemble vers un but commun. **En empruntant le sentier chaordique, on chemine individuellement et collectivement en effectuant une réflexion sur l'origine de ce que l'on souhaite entreprendre en regard d'une situation.** Dans ce sentier, on peut s'arrêter pour se questionner par exemple sur les besoins individuels et collectifs, sur l'intention derrière l'action, sur les individus impliqués, sur la forme que prendra le processus d'action et la pratique la plus apte à le mettre en œuvre et les obstacles pressentis. Ce questionnement, voire ce repositionnement contribue à surmonter des obstacles comme la peur, la confusion, les habitudes et les routines ancrées, le cynisme, la frustration, laissant place à une forme d'équilibre

Reportez vous au chapitre sur le chemin chaordique pour en savoir plus.

VOTRE CARNET DE BORD

Ce carnet de bord est un outil pédagogique et pratique. Il est à la fois un « manuel » reprenant les clés des outils et techniques que nous allons vivre et pratiquer ensemble, et un journal intime de ce que vous avez perçu, ressenti, compris, découvert pendant les ateliers que nous allons suivre.

Les outils présentés sont ceux qui sont les plus simples et les plus puissants, sélectionnés par le réseau de pratique de l'AoH. Vous y trouverez également des sources, des références, des liens, des livres, des articles, des citations... Bref, **du contenu pour approfondir et enrichir vos connaissances et vos pratiques.**



Ce classeur est le résultat **d'un travail collectif** : il profite des contributions de dizaines de sessions AoH dans le monde. Il est un retravail du premier classeur francophone produit il y a deux ans pour l'AoH de Compiègne. Les contributeurs principaux sont Monica Nissén, Chris Corrigan et Toke Moller, à l'origine du réseau AoH, Nancy Bragard et l'équipe d'hôtes de l'AoH Compiègne 2010, et tous les hôtes de l'AoH Transatlantique de 2011, à la fois en France et au Québec, l'équipe aussi de l'AoH Liège. Comme tout approche systémique, l'AoH est évolutif ... et les dernières touches à ce manuel ont été apportées par l'équipe des hôtes de AoH Port Royal en région parisienne.

L'INTUITION-INTENTION QUI NOUS ANIME

L'émergence d'un nouveau paradigme politique, économique et social

Les premières années du XXIème siècle nous proposent un monde où l'incertitude semble de plus en plus forte, où la nature nous rappelle que nous ne maîtrisons que peu de choses : tremblements de terre, tsunamis, volcans islandais capricieux (et répétitifs !), ouragans ou tornades de plus en plus nombreux.... Nous découvrons que des régimes peuvent s'écrouler en quelques semaines. La géopolitique mondiale est en pleine recomposition, et il n'y a aucune évidence visible, plutôt de multiples options. Les modèles économiques des XIXème et XXème siècles semblent en fin de vie : la mondialisation et le capitalisme financier sont en crise et sont remis en cause.

« Nous traversons la plus importante mutation depuis la Préhistoire. Nos institutions, elles, datent toutes d'avant la mutation. »

Michel Serres

Il y a clairement un changement de paradigme en cours, émergent, relativement peu perçu pour le moment, qui **remet l'humain au cœur des projets (politiques, sociaux, économiques)**.

Il va certainement y avoir dans les années à venir une opposition forte, croissante entre une approche de repli et de défense absolue des acquis du XXème siècle, nourrie par la peur du changement et la crainte de l'inconnu, et **une approche d'ouverture et de partage, facilitée par les nouvelles technologies et générée (involontairement) par la mondialisation.**

L'impact sur les organisations

Les outils collaboratifs, les réseaux sociaux, la transformation de l'économie vers une économie de surabondance informationnelle transforment radicalement les rapports et les enjeux dans les organisations.

Où réside le pouvoir dans l'organisation ? Quels sont les critères qui contribuent à la crédibilité ou à la légitimité d'un manager ? Quel est le rôle d'un manager dans un système ou quiconque peut contacter quiconque, via l'intranet ou l'internet ?

*Qu'est-ce que le leadership dans une organisation mondialisée et connectée ?
Comment définir le leadership dans une organisation qui fonctionne en Intelligence collective et collaborative ?*

L'intuition qui nous anime démarre de **l'obsolescence inévitable des systèmes hiérarchiques pyramidaux** : ces systèmes rigidifient les structures, ralentissent les prises de décisions, rendent les organisations statiques et diminuent leurs capacités de résilience. Elle se poursuit dans l'émergence d'une autre typologie de modèle qui met en place **des systèmes évolutifs et souples, constitués de leadership partagé**, où chaque salarié est responsabilisé et acteur conscient de ses missions individuelles et collectives.

Ce développement managérial renouvelle les crédos du management autour d'éléments de bon sens, comme par exemple le fait que nous sommes tous, individuellement, capables de raison et de prise d'initiatives – sous réserve d'avoir le cadre et le mode managérial adéquat.

En transformant de l'intérieur ces modes de management, on rend possible des transformations impossibles auparavant. Et en rendant possible, on ouvre d'autres voies, des alternatives inédites : **on permet l'adaptation souple et l'innovation constante**, et on crée éventuellement un intérêt pour une autre vision du développement du monde au XXIème siècle.

L'impact sur les individus

Ces changements managériaux que nous pressentons ont au cœur une inversion des priorités : l'humain redevient une finalité pour les organisations (et plus une « ressource »), et l'organisation a pour but majeur de générer du bien-être, moteur de l'implication et de la motivation à long terme.



Les rares études ou ouvrages qui se sont intéressés à l'impact économique de ce mode de management démontrent qu'**il permet de soutenir croissance des revenus et des profits dans le temps, sur plusieurs décennies !**

Convaincus que ces approches deviendront audibles, puis centrales à l'avenir, nous pensons qu'elles représentent également des aspirations naturelles et nécessaires pour les salariés : **elles redonnent du sens au travail, facilitant ainsi la réalisation de soi, et libèrent les potentiels individuels.**

Ces approches innovantes créent de la performance économique durable PAR le bien être.

Comment réconcilier les deux en inversant leur priorité respective ? Voilà une question essentielle.

Quelle place pour l'intuition dans mon quotidien professionnel ?

Quel est le mode de gestion privilégié dans mon organisation ?

Quel est le rapport au contrôle dans mon organisation ?

LES ORGANISATIONS SONT DES SYSTEMES VIVANTS

« Les gens sont intelligents, créatifs, adaptables, capable de s'auto-organiser, et à la recherche de sens. Les organisations sont des systèmes vivants. Elles aussi sont intelligentes, créatives, adaptables, capable de s'auto-organiser et à la recherche de sens. »



Depuis 300 ans, depuis Descartes et Newton, notre pensée a été très fortement influencée par le rationalisme. L'homme a pu apprendre et comprendre comment les choses fonctionnent, **et il a pu ainsi se sentir « en contrôle »**. C'est ainsi que nous avons tendance à regarder les organisations en général : comme des outils ou des machines, faites de pièces fonctionnelles, clairement définies et ayant un rôle spécifique, clair, limité et facilement contrôlable...

Dans un monde complexe, sinon chaotique, **cette vision rationaliste trouve fréquemment ses limites** face aux défis auxquelles les organisations sont confrontées.

Et si les organisations étaient elles aussi des systèmes vivants ?

Les systèmes vivants sont partout dans la nature : les bactéries qui forment des colonies, les fourmis qui s'auto-organisent pour créer un système aussi complexe et vivant qu'une fourmilière.

En observant ces systèmes vivants naturels, on y découvre deux phénomènes particulièrement intéressants :

- la nature est capable de s'auto-organiser
- l'auto-organisation peut générer de l'émergence = l'émergence de qualités ou de propriétés tout à fait inédites. De l'émergence qui dit que $1+1 = 11$, ou quelque chose de tout à fait nouveau et surprenant.

En considérant que les organisations sont des systèmes vivants, on peut émettre l'hypothèse qu'en apportant les conditions adéquates, l'émergence pour du nouveau est possible ! **A quoi ressembleraient ces organisations alors ?**

VISION SYSTEMIQUE DES ORGANISATIONS

Inspiré des travaux de Paul Carle et de Margaret Wheatley
Par Caroline Durand

« There is a simpler way to lead organizations.

In order to find that simpler way we need to look for very different lenses by which to see into the organization. Until now, our predominant lens has been the lens that sees organizations as machines, and human beings as machines or parts of machines -- which is all good 17th century Newtonian imagery.

When you switch to thinking about organizations as complex living systems, you get to see a lot of processes that could work in your behalf, as a leader. We can take our management metaphor, not from machines, but from the ways living systems organize and reorganize and manage themselves.

At one level we are already switching our focus to a deeper understanding of organizations as living systems. If you look at the language by which we are now trying to describe organizations, a lot of it describes living systems. We talk about "learning organizations." We are looking for resiliency, for dynamic qualities. We are looking more at relationships and how relationships work in organizations. »

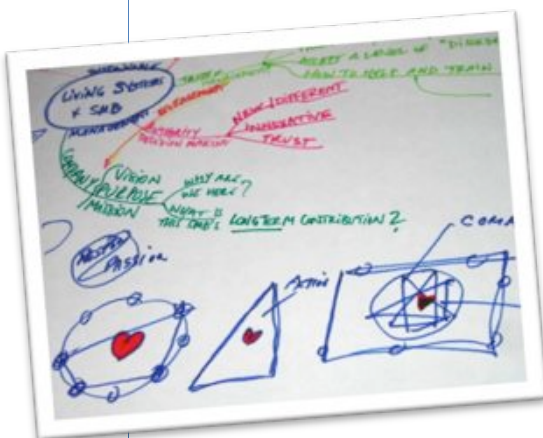
- Margaret Wheatley

La vision systémique dont parle Margaret Wheatley reconnaît **l'ensemble des phénomènes comme des systèmes interreliés**, formant un tout qui ne se réduit pas à la somme de ses parties. Un système se divise en sous-systèmes et pour être compris, il doit être observé dans sa globalité et sa complexité.

Selon cette perspective, il existe **des systèmes ouverts et des systèmes fermés**. Les systèmes ouverts (ex. organisations, êtres vivants) sont dynamiques, parce qu'ils sont soumis à des variations d'énergies, c'est-à-dire qu'ils sont en interaction continue avec leur environnement interne et externe, ce qui rend leur nature complexe.

Les systèmes fermés (ex. table, pierre, livre) à première vue, ne semblent pas subir ces fluctuations de l'environnement. Par contre, ils parviennent eux aussi à se transformer avec le temps parce **qu'ils subissent, mais de manière moins évidente, le choc de l'environnement** (ex. vieillissement d'un livre ou livre incendié). Selon Paul Carle, ce serait ces fluctuations de l'environnement qui entraîneraient une déconstruction et une reconstruction des systèmes.

C'est ainsi que **les systèmes dynamiques s'auto-organisent parce qu'ils ont la capacité de se garder en équilibre en important de l'énergie en provenance de l'environnement externe et en rejetant l'entropie, le désordre**. Cela relève d'un principe thermodynamique voulant que le système conserve le plus possible sa chaleur et son énergie. Dans le cas des systèmes sociaux, qui revêtent une caractéristique dynamique comme c'est le cas d'une organisation par exemple, il ne s'agit pas de chaleur, mais bien d'interactions. **Ce sont principalement ces interactions qui provoquent les changements**.



Travailler à partir d'une perspective systémique implique de se tourner vers des approches, des modèles et des pratiques plus participatives, facilitant la collaboration et accueillant la diversité à tout point de vue. Les systèmes dynamiques évoluent naturellement et se comportent comme des organismes vivants, non pas comme des machines simples dont il suffit d'identifier la pièce qui ne fonctionne pas, pour ensuite la réparer ou la remplacer.

COMPLEXITE DYNAMIQUE, EMERGENTE ET SOCIALE

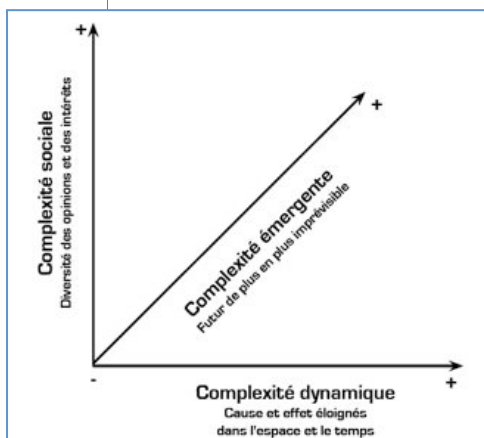
Par Caroline Durand et Jean-Sébastien Bouchard

Notre réalité sociale et organisationnelle représente un grand ensemble complexe, ou si l'on veut, un ensemble de complexités qui s'influencent mutuellement à des degrés divers. Cette réalité caractéristique du XXI^e siècle **peut s'expliquer par trois principales formes de complexité ; dynamique, sociale et émergente.**

Otto Scharmer, auteur reconnu dans le domaine du changement organisationnel explique **la complexité dynamique par une mise en doute des certitudes et du lien de causalité directe entre les phénomènes.**

Le réchauffement planétaire est un exemple représentatif. À ce jour, nous savons que les émissions de dioxyde de carbone ont des répercussions à long terme sur le futur de la planète et nous pouvons par exemple supposer qu'une organisation qui diminue considérablement ses émissions de CO₂ contribuera à réduire l'impact de l'ensemble des émissions à l'échelle du globe. **À première vue, la causalité directe est irréfutable.** Par contre, elle peut se complexifier de manière dynamique, car il est possible que malgré ses efforts de réduction des émissions de CO₂, une organisation émette involontairement des gaz, parce que l'un ou l'autre de ses produits est lui-même le produit d'un émetteur externe de CO₂. Tout compte fait, l'organisation risque malgré elle de contribuer à l'augmentation de l'émission globale de dioxyde de carbone. **Cet exemple démontre le caractère dynamique, non linéaire et incertain qui se rattache à cette forme de complexité.** La complexité dynamique augmente avec la longueur de la chaîne de causes à effets d'une situation ou d'une problématique. Si elle est faible, elle peut être décortiquée et traitée pièce par pièce. **Si elle est élevée, on doit adopter une approche systémique afin de bien identifier les différentes interdépendances et comprendre les effets de chacune des actions.**

Quant à la complexité sociale, elle provient de la diversité des intérêts et des opinions des différentes parties prenantes d'une organisation ou d'un ensemble de personnes. L'exemple du protocole de Kyoto sur les changements climatiques et la réduction des émissions de dioxyde de carbone illustre bien cette forme de complexité. Un grand absent à la signature de ce protocole était le gouvernement des États-Unis. Pourtant reconnu comme un important émetteur de CO₂, ce pays a refusé de se soumettre aux conditions du protocole, et ce, principalement pour défendre ses intérêts économiques. Cet exemple démontre qu'un enjeu devient vite complexe à gérer lorsque les parties en cause ont des intérêts et des préoccupations qui leur sont propres et qui sont incompatibles avec ceux des autres. **Lorsque la complexité sociale est faible, nous pouvons compter sur des experts pour trouver la bonne solution à un problème. Plus grande est la complexité sociale, plus il est important d'employer une approche qui intègre toutes les parties prenantes** afin de créer un sens commun et de voir ensemble la ou les solutions adéquates.



La complexité émergente se caractérise, elle, **par des changements rapides et imprévisibles dans l'organisation par exemple.** Les défis issus de la complexité émergente peuvent généralement être identifiés par trois caractéristiques : (1) la solution du problème est inconnue (2) le problème lui-même est en constante évolution et (3) il n'est pas facile d'identifier qui sont les intervenants en mesure de fournir des réponses.

Quand le futur ne peut être prédit par les tendances et les trajectoires du passé, nous devons faire face aux situations à mesure qu'elles évoluent. Plus la complexité émergente est forte, moins il est possible de s'appuyer sur les expériences du passé. Il faut alors développer notre capacité à s'adapter rapidement aux changements imprévisibles. Le vieillissement de la population est un exemple de complexité émergente.

L'évolution de ces trois formes de complexité laisse place à des problématiques et des enjeux de différentes natures, simple, compliqué, complexe et chaotique, qui nécessitent différentes approches. Dans le schéma ci-dessous, on peut identifier ces niveaux en lien avec les formes de complexité répertoriées.

Simple : On peut prédire l'évolution du phénomène ou de l'enjeu et les solutions sont claires. On peut développer des procédures et des directives que les acteurs suivront avec succès.

Compliqué : Les experts peuvent résoudre les problèmes et les acteurs s'entendent généralement sur les solutions et les manières de procéder. C'est le domaine de l'expertise technique.

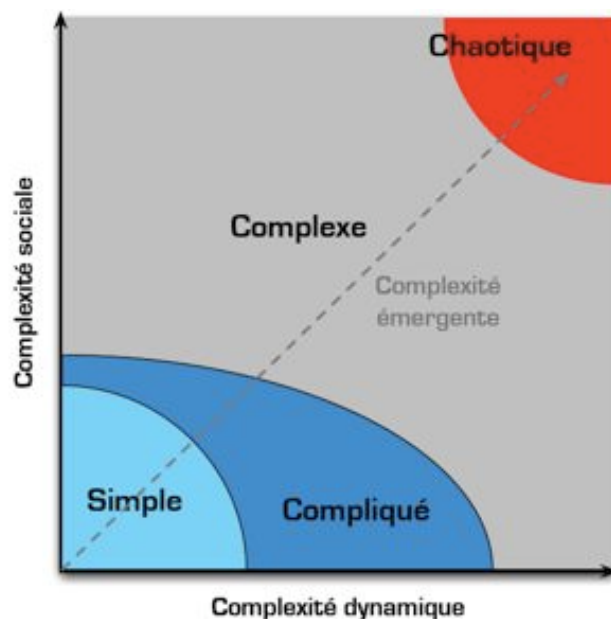
Complexe : Les experts ont de la difficulté à s'entendre sur les problématiques et les solutions. Même si une solution est proposée, les différents acteurs ne s'entendront pas nécessairement sur la démarche à suivre. Les projets n'évoluent pas comme prévu et les procédures ne fonctionnent que rarement. C'est dans les situations complexes qu'il est le plus important de travailler en collaboration.

Chaotique : Le problème est hors de contrôle et il faut prendre des mesures drastiques pour ramener un équilibre. Quand un projet d'envergure est géré sans tenir compte de sa complexité, il peut évoluer vers une situation chaotique, hors de contrôle.

Aujourd'hui, bien des projets d'envergure sont gérés non pas comme des entités complexes, mais compliquées ou simples. Selon Edgar Morin, **les individus sont portés à épurer, à réduire, à diviser, à hiérarchiser pour ne pas se perdre dans la complexité**. Par cette attitude, ils se rendent aveugles à la globalité et à la profondeur des phénomènes qui les entourent, tentant en vain de simplifier le complexe, au lieu de travailler sur l'interdépendance des éléments qui le composent.

Ceci est l'une des causes de l'inefficacité et même de l'échec de plusieurs grands projets.

« Depuis notre plus tendre enfance, on nous apprend à fractionner les problèmes, à diviser le monde en sous-ensembles. On nous affirme que cela permet de gérer plus facilement les tâches complexes. Mais, en fait, cette attitude implique un énorme gâchis. Nous devenons incapables de voir les conséquences réelles de nos actions ; incapables de faire le lien entre le tout et ses sous-ensembles. »' - Peter Senge



METHODOLOGIES PARTICIPATIVES

PRINCIPES COMMUNS

Vous trouverez dans les pages suivantes une introduction à des méthodologies participatives qui permettent d'instaurer un **dialogue de qualité** dans différents contextes.

Quelle que soit la méthodologie envisagée, les 7 principes suivants permettent à n'importe quelle conversation de devenir plus vivante et d'ouvrir de nouvelles possibilités:

1. **Créer un environnement accueillant** : une invitation qui éveille la curiosité et l'intérêt et un environnement physique chaleureux
2. Poser le **contexte** et la situation qui rend cette conversation importante et identifier la **raison d'être de la conversation**. Clarifier ce qui est donné et ce qui est ouvert à la discussion
3. Explorer des **questions importantes**
4. **Ecouter ensemble** pour découvrir les schémas, raisons et questions profondes
5. Encourager et honorer les **contributions de tous**
6. **Rendre visibles** les découvertes et les connaissances collectives
7. Récolter des **apprentissages** individuels et collectifs

(Principes tirés d'une vidéo de Juanita Brown et David Isaacs, créateurs du World Café, disponible sur YouTube)



Art Of Hosting and Harvesting Conversation that matter - Méthodes

| Méthodes | Principes | Pratiques | Quand | N Part | Matériel |
|-------------------------------------|--|---|--|---|---|
| | Créer un espace accueillant | | | | |
| | Leadership tournant | Parler avec intention | Adaptable à une | | Chaises en cercle, objet(s) au centre, bâton de parole |
| Forum Ouvert | Les personnes présentes sont les bonnes personnes | Passion & responsabilité Veuillez à bien être du groupe | Excellent qd réel sujet de préoccupation, diversité des participants, complexité des éléments, en présence de passion, besoin de décision rapide | 10 à 10.000 | Cercle de chaises de récolte |
| | Ca commence quand ça commence | Papillon | | | Différents espaces |
| | Envisager ce qui peut être | Revolon | | | Place du marché |
| | Quand c'est fini, c'est fini | | | | Mur des nouvelles Variable en fonction de la |
| Carte Heuristique World Café | Toutes les idées sont précieuses Encourager la contribution de chacun | Question au centre de la carte Plusieurs rounds de 20-30 min | Pour créer et partager une vue d'ensemble et dialogue, en particulier pour dégager la sagesse commune dans de | Variable Petits et grands groupes | Large table, marqueurs, bâton de parole, papier A1, marqueurs, poster avec étiquette du Café, matériel de récolte |
| | Chacun positionne son idée sur la carte | Créer la carte avec des post-it | | | |
| | C'est d'avoir des thèmes contradictoires | Processus guidé par facilitateur | | | |
| | Si possible, donner des exemples concrets | Carte crée par des scribes | | | |
| Pro Action Café | Check in en cercle | Chacun réfléchit à une question | Personner des conversations innovantes et créatives à propos de questions importantes | Larges groupes, organisations spécifiques | Large cercle + |
| | Chacun réfléchit en silence à une question, | 3 rounds d'échanges, 20-30min | | | tables et 4 chaises |
| | Partage et travail en groupe | Feedback en cercle | | | Marqueurs, papier flipchart, bâton de parole |
| | | Prévoir des pauses | | | |

PRATIQUER UN DIALOGUE DE QUALITE

Les pratiques suivantes permettent d'augmenter radicalement la qualité d'une conversation dans n'importe quel contexte. Comme facilitateurs, il est important de modéliser cette qualité lors de nos cadrages et interactions avec les participants, car c'est ainsi que nous pouvons les inviter à en faire autant. Parfois, il est utile de les afficher dans la salle ou de les placer en petit format sur des tables de conversation.

- **Concentrez-vous sur ce qui compte:** personne n'a de temps à perdre avec ce qui ne compte pas.
- **Suspendez vos jugements, présomptions, certitudes:** personne ne sait tout ce qu'il y a à savoir et il ne s'agit pas de savoir qui a raison ou qui a tort. Il s'agit d'explorer ensemble et de découvrir ce que nous ne connaissons pas encore.
- **Invitez à parler avec intention:** une personne à la fois.
- **Ecoutez-vous attentivement les uns les autres:** invitez à écouter avec attention
- **Approfondissez ensemble vos réflexions et vos questions:** ne restez pas à la surface de ce que vous connaissez déjà. Engagez-vous pleinement avec les autres pour apporter à la surface ce que vous ne savez pas encore.
- **Liez et connectez vos idées:** c'est ainsi qu'on apprend et qu'on innove.
- **Ralentissez:** nous sommes si souvent pris dans un flux incessant d'actions. Ralentir favorise la réflexion.
- **Soyez conscient de votre impact sur le groupe:** ne monopolisez pas le temps de parole. Assurez-vous que chacun puisse être entendu. Concentrez-vous sur ce qui est au centre plutôt que ce qui est dans votre esprit.
- **Acceptez les opinions divergentes:** nous n'avons pas besoin d'être d'accord sur tout. L'innovation vient de la fusion de plusieurs perspectives.
- **Contribuez avec votre esprit et votre cœur:** devenez pleinement présent ici et maintenant. Autorisez-vous à être à la fois un professionnel et un être humain.
- **Jouez, gribouillez, dessinez:** utilisez une grande feuille au centre de votre groupe comme votre espace collectif de réflexion.
- **Amusez-vous !** et si le fait de s'amuser était la clé pour améliorer notre apprentissage et notre performance ?

Le plaisir, une des clés !



L'ART DE POSER DES QUESTIONS

L'important est de toujours questionner ! La curiosité à sa raison d'exister !

Albert Einstein

Demander : qu'est ce qui est possible au lieu de qu'est ce qui ne va pas.

Aucune force n'est plus importante que celle d'un groupe engagé vers ce qui lui importe.

Soyez assez courageux pour entamer une conversation d'importance avec d'autres. Parlez aux personnes que vous connaissez, à ceux que vous ne connaissez pas, à ceux à qui vous ne parlez jamais.

Margaret Wheatley

Une question puissante...

- Est simple et clair
- Mobilise directement l'attention
- Provoque la pensée habituelle
- Stimule la réflexion
- Génère de l'énergie
- Concentre l'investigation
- Touche le cœur des personnes
- Oriente vers demain
- Permet un apprentissage partagé
- Relie à l'action



Sources d'inspiration pour sortir des sentiers battus...

- Ce qui nous dérange le plus
- Ce qui nous paraît le plus insignifiant
- Ce qui nous procure le plus de plaisir
- Ce qui donne le plus à dire à chacun
- Ce qui nous taraude

Pour aller plus loin:

- Alain Cardon : *les questions en coaching*

(<http://www.metasysteme.fr/francais/outils-ii-les-questions-du-coach>)

Comment établir instantanément un dialogue de qualité ? De mon expérience, quels éléments y contribuent ?

Comment favoriser la créativité et la réflexion personnelle ?

CERCLE D'APPRENTISSAGE, CERCLE MANAGERIAL, CERCLE DE DECISION

Le cercle est l'une des plus anciennes organisations de discussion **naturellement propice à l'échange**. Regardons autour de nous, dans le contexte professionnel, comment se mettent naturellement les personnes qui discutent autour d'un support à étudier, autour d'un café ? Lors des fêtes de famille, quelle forme prend le groupe qui se retrouve avant de passer à table ? Qui a pu, lors de feu de camp, l'été, apprécier le cercle qui s'installe facilement, l'entourant ? La chaleur et la vie du feu se retrouvent souvent perceptibles, dans l'énergie qui se dégage d'un cercle animé. En cercle, chacun s'expose et voit l'autre, tous les autres. Chaque voix est unique et s'exprime librement, dans le respect de celui qui parle, avec responsabilité, par rapport à ce qu'il est ! Chacun a sa place et peut parler ou juste passer simplement son tour. L'ensemble du groupe perçoit et vit les interconnexions différemment. Le cercle apaise simplement les tensions, par la seule voix qui s'exprime, et le calme qui l'écoute ! Le cercle ouvre des perspectives qui prennent en compte davantage tout ce qui s'y apporte ! Ainsi émerge la sagesse, l'intelligence collective propre à chaque groupe et à chaque circonstance. Le cercle initie un autre mode de relation, vraiment plus humain.

Principes:

- Un objet de parole, autrement appelé objet d'écoute qui se passe de main en main
- Une bonne question, ou un mot de départ relié au sujet
- Au centre : un symbole, une représentation du groupe, du sujet, de la finalité du groupe...

Alors, prêts à les mettre en œuvre ? Oser avec la juste dose de courage ; après la première surprise des participants, l'expression satisfaite que montrent les visages est la première récompense !

Mode opératoire: Celui qui ouvre le cercle accueille, propose l'objet de parole et pose la « bonne » question. C'est souvent lui qui le clôture en un résumé objectif de ce qui vient de se dire ou des ressentis exprimés, utiles pour la suite, pour le groupe, qui est maintenant différent du début.

La communication est facilitée entre les personnes, favorisant l'expression directe et la prise de décision comme dans toutes les méthodologies collaboratives.



Fondements à rappeler

- Ecoutez sans juger
- Apportez ce que vous avez
- Demandez ce dont vous avez besoin
- Passer l'objet de parole en se taisant est possible
- Respectez la confidentialité
- Soyez présent, soyez curieux !

Les bonnes pratiques

- Parlez avec intention, centré sur la question du début
- Ecoutez avec attention
- Soyez conscient de l'impact de vos paroles sur les autres
- Pensez au bien être du groupe et de chacune des personnes présentes.

Rappels de bon sens

- Faites confiance à l'humain
- Appuyez vous sur la diversité
- Encouragez l'expression de ce qui importe aux participants
- Reconnaissez que les personnes s'engagent pour ce qu'ils créent, pour ce qui compte pour eux
- Sachez que pour que le groupe soutienne une idée, elle doit émerger du groupe !



Quelle est la nature de la relation que nous vivons en cercle d'amis, en cercle familial ? Où trouver autour de nous de simples et jolis modèles de cercle ?

Comment s'inspirer de cette forme primitive de groupe, dans nos quotidiens ? Quels sont les moments opportuns ?

A quel endroit se retrouver pour converser ainsi ?

Pour aller plus loin: www.peerspirit.com

Témoignages

Cercle d'apprentissage : « je vais faire une même journée » « Je sais mieux exprimer mes craintes » « je sais mieux impliquer mon groupe » « je vais partager avec mes collègues » « je suis venu chercher une technique, je trouve un état d'esprit » « c'est bien de se voir, tous ! »

Cercle d'équipe : « on peut se remettre en question » « il y a une bonne synergie » « j'aime la simplicité de l'échange » « il faut oser ! » « l'écoute est puissante » « je prends plus ma responsabilité »

Cercle managérial : « cela fédère le groupe, je suis plus spontanée et j'accepte mes faiblesses » « j'ai pris du recul, je découvre le rôle du management » « cela développe l'empathie » « quelle richesse des échanges, façon transparente de communiquer » « on a

LE WORLD CAFE

Le **World Café** est un processus de dialogue simple et innovant, orienté vers un résultat concret ; il s'appuie sur un ensemble de principes de leadership participatif. Il permet ainsi d'accéder à une intelligence collective vivante. Le résultat, ou « la récolte » de cette activité, est le fruit d'une réflexion collective avec des solutions définies par les intéressés. L'engagement personnel des acteurs est réel, car ils se sentent concernés. Ils s'impliquent spontanément dans les actions, les solutions, les perspectives. Cette pratique permet de consulter de 12 à plusieurs centaines de personnes et garantit l'anonymat et la participation de tous.

Le Café consiste à mettre en œuvre des conditions pour :

- Echanger des savoirs, des bonnes pratiques,
- Faire émerger des possibilités nouvelles,
- Stimuler une volonté d'action individuelle,
- Donner un sens approprié à l'engagement collectif,
- Raviver un sens de communauté
- Construire ensemble ...

Les 6 principes du Café sont issus d'un travail collectif et ont été formalisés par Juanita Brown et David Isaacs :

- Définir un objectif formalisé, une intention claire,
- Organiser un espace accueillant,
- Construire des questions vraiment importantes pour le groupe,
- Stimuler la contribution de chacun,
- Relier les idées les unes aux autres,
- Récolter et partager les fruits des échanges entre tous.



Objectif

L'objectif du World Café est très ciblé, donc son objectif formalisé, ou sa **finalité** doit être clarifié en amont et fait l'objet d'un travail de co-création entre le client ou des pairs et les animateurs.

Questions

Le Café pose aux participants une série de **3 questions**, découlant logiquement l'une de l'autre. Elles convergent vers le recueil de l'intelligence collective recherchée autour de la finalité définie. La première est large, la deuxième, construite sur la première, est un peu plus pointue et converge davantage vers la finalité. La troisième, dite la question « récolte », est souvent focalisée sur les actions à mener ou des pistes à poursuivre. Percutantes, critiques, probantes, ces questions doivent interpeller les participants, leur donner envie d'y réfléchir, de creuser, d'y répondre.

Ces questions sont aussi le fruit d'un travail de **co-création** entre le client et les organisateurs. Le client connaît la finalité, sait sur quoi il souhaite faire avancer ou construire avec les participants. Les animateurs connaissent la pratique, savent de quelle manière les questions doivent être formulées pour interpeller chacun des participants et s'assurer qu'il s'engage, qu'il s'approprie le processus et la récolte.

La salle a une ambiance spéciale. C'est un café, un bistrot dans lequel il fait bon discuter ! Il s'y trouve des tables « en cabaret », de préférence rondes, pour 4 à 5 personnes, du papier et des feutres de couleurs différentes, des gâteaux, biscuits apéritifs, chocolats, fruits secs ou bonbons...

Déroulement

La finalité est connue, elle donne souvent son nom au café ... Café Management, Café Com', Café des changements, Café Projet... etc. Les animateurs présentent **la première question**. Donnant un temps défini à cette première question, ils encouragent les participants à discuter, échanger, creuser, à s'exprimer aussi visuellement, à dessiner, gribouiller, ancrer leurs commentaires sur papier.

Au bout d'un temps défini, de 15 à 25 minutes, les participants (sauf une personne par table) se brassent, partant à des tables différentes. La personne qui reste, l'hôte/l'hôtesse, partage l'essentiel de ce qui s'est dit avec les nouveaux arrivés, s'appuyant sur les dessins, gribouillages, mots clefs. Puis pendant environ 5 autres minutes, la nouvelle tablée échange sur cette même question, mettant en commun ce qui s'est dit, ressenti, partagé aux tables respectives. C'est le début de tissage d'idées et d'approfondissement de la réflexion.

Vient ensuite **la deuxième question**, construite sur la première. Les tablées discutent, dessinent, échangent. Les animateurs circulent pour soutenir l'énergie et s'assurer qu'il y ait un ancrage sur papier de ce qui se dit (gribouillages, dessins, mots clefs). Et de nouveau, les convives du café se brassent, mettant en commun ce qui s'est dit aux tablées précédentes. Le tissage d'idées continue...

La dernière question, dite **la question récolte**, est posée. Convergente, elle repose sur les deux questions précédentes. Elle est plus focalisée, axée vers des actions ou du concret. Chaque tablée échange, discute et transcrit sa réponse sur un support. La « récolte » (le produit) du World Café est alors partagée ! En présence du client ou du demandeur s'il en était absent !



Récolte

Partage des résultats de chacune des tables par un participant. C'est une étape fondamentale, la récolte est visuelle, concrète, fait du sens par rapport à la finalité du café. Elle peut être formalisée par :

- Un support spécifique en lien avec le projet d'entreprise
- Un dessin
- Un acrostiche (mot qui se décline en vertical)

Le support est aussi important que le mot, les mots apportés. Il contribue à ancrer le travail réalisé

Note : Le succès du Café se fonde notamment sur l'engagement du demandeur à prendre en compte « la récolte » et d'acter sur ce qui en ressort. C'est pour cela que sa présence et son engagement dans cette pratique sont fondamentaux.

Clôture du Café par un tour de salle ou de table :

- Comment était-ce pour nous de discuter de cette manière ?

ou

- Quelle est ma contribution individuelle à la réussite de notre échange ?

ou

- Comment ai-je vécu cette nouvelle pratique ?

ou ...

- Qu'ai-je appris de cette méthode ?

La question de la clôture est en fonction du contenu du Café et de l'énergie présente dans la salle au retour de la récolte.

Les comportements du participant

- Se concentre sur ce qui est important
- Apporte sa réflexion, ses idées
- Parle avec cœur et intention
- Ecoute et cherche à comprendre
- Connecte et relie ce qui est apporté
- Ensemble, approfondit et recherche ce qui est en rapport avec le sujet
- Griffonne, dessine, joue, écrit...
- Prend plaisir à partager...

Les comportements de l'hôte = celui qui accueille, qui reçoit

- Rappelle aux participants de relier et d'approfondir les réflexions, comme les questions qui émergent
- Reste à la table pour accueillir les nouveaux arrivants
- Partage rapidement la conversation précédente pour que les arrivants puissent relier et apporter leurs idées de la précédente discussion

Pour aller plus loin: www.theworldcafe.com

Témoignages

« Le café permet vraiment de réaliser toute la richesse des présents dans la salle ! »

« Grignoter en même temps que discuter, quelle bonne idée, cela détend. C'est bien appréciable sur un sujet délicat ! »

« Les échanges sont faciles et vont droit au but ! On a même utilisé un objet de parole pour favoriser l'écoute et l'expression de chacun. »

« C'est incroyable de voir la diversité des réponses sur une même question. »

LE PRO ACTION CAFE



Le Pro Action Café est un espace de conversation créative et inspirante où les participants sont invités à apporter leurs projets – idées – questions – connaissances – expériences – ou tout ce qui les inspire.

Le concept original du Pro Action Café est **un mélange des techniques du 'Word Café' et du 'Forum Ouvert'**. Il a été décrit comme un processus de conversation basé sur un ensemble de principes intégrés qui révèlent **un mode de fonctionnement vivant et plus profond au travers duquel nous faisons co-évoluer notre futur collectif**.

Utilisation

Comme processus de conversation, le Pro Action Café est une **technologie innovante et pourtant simple**. Elle permet d'animer des conversations à propos de questions et de projets qui intéressent les participants. Ces conversations se construisent et se relient entre elles à mesure que les personnes se déplacent de groupe en groupe, échangent leurs idées, et découvrent de nouvelles perspectives concernant les questions les plus importantes de leur vie personnelle, professionnelle ou encore de leur communauté.

En tant que processus, le Pro Action Café peut évoquer ou mettre au jour l'intelligence collective d'un groupe, et donc, **d'augmenter la capacité des participants** à poser des actions efficaces dans la poursuite de buts communs. Ce qui signifie qu'à cette occasion, nous participons aux différents sujets de conversation.

Le Pro Action Café peut être utilisé comme invitation ouverte à un large nombre de personnes et/ou comme méthodologie spécifique pour engager groupe/organisation/communauté dans des conversations inspirantes et créatives.

Le Pro Action Café est aussi une communauté globale croissante de gens, de groupes, d'organisations et de réseaux.

Déroulement

- Cercle d'inclusion (check in) pour se connecter entre participants et à la session qui va suivre.
- Posez aux participants une question à méditer en silence : partagez-la et invitez les autres à y travailler ensemble ou à circuler et travailler sur les thèmes proposés par d'autres.
- Les porteurs de projet/sujet se lèvent, présentent leur projet/sujet et choisissent une table où cela sera traité. Les autres participants s'installent jusqu'à ce que toutes les tables soient complètes (1 porteur de projet/sujet + 3 participants).

3 sessions de conversation de 20 à 30 minutes chacune:

- Round 1: Quelle est la quête derrière la question ?
- Round 2: Qu'est-ce qui manque ? Une question découverte, une fois la question redéfinie, qui permet de compléter l'image globale.
- Round 3: Quelles sont mes prochaines étapes ? De quelle aide ai-je besoin ? Qu'ai-je appris ?

En fonction du temps disponible, le 3^{ème} round peut être divisé en 2 étapes:

- 1) 20-30 minutes permettant au porteur de projet/sujet de réfléchir à ces 3 questions et de collecter les éléments-clés, seule ou avec l'aide des autres.
- 2) Au dernier round, 3 nouveaux participants rendent visite aux différentes tables pour écouter les différentes étapes, les besoins d'aide et les leçons – et ensuite, offrir les derniers ajustements et l'aide qu'ils peuvent proposer.

Entre chaque round, il est conseillé de créer des pauses de 5 à 10 minutes pour permettre aux porteurs de projet/sujet d'intégrer les éléments qu'il a reçu et aux « généreux donateurs » de tisser d'autres conversations.

Feedback en cercle: les porteurs de projet/sujet partagent comment ils ont vécu le pro-action café. Il est important aussi de laisser s'exprimer quelques « généreux donateurs » sur leur ressenti de l'atelier (l'effet miroir, le don, etc.).

Clôture du Pro Action Café.

Matériel et disposition:

- Idéalement, créer un large cercle dans une partie de la salle et disposer des tables avec 4 chaises dans un autre coin de la salle. Si la taille de la pièce n'est pas suffisante, les participants déplacent tables et chaises après que l'agenda ait été établi.
- Poser une feuille de flipchart sur chacune des tables, des marqueurs et des crayons de couleur, un bâton de parole si nécessaire.
- Préparer la matrice de l'agenda de session: cela simplifiera les choses lorsque les personnes proposeront leur sujet.

Pour aller plus loin:

<http://sites.google.com/a/pro-action.eu/pro-action-caf-/how-to-become-a-hots/hosting-kit>

Comment renforcer l'engagement individuel dans un changement collectif ?

Comment stimuler la créativité du groupe présent sur un sujet important ?

Quelles sont les conditions matérielles importantes pour libérer les énergies et les volontés ?

LE FORUM OUVERT



Le Forum Ouvert (Open Space Technology : OST) est une pratique éprouvée, élaborée par Harrison Owen dans les années 80 et utilisée maintenant dans plus de 100 pays ! Le Forum Ouvert est une façon de tenir des rencontres qui développe la confiance, la collaboration, l'engagement et la haute performance. Il met à profit la richesse des communications informelles et l'effet puissant de la liberté individuelle de choisir

comment contribuer. Il sort des sentiers battus. Il est constitué de deux phases d'égale importance: l'émergence - l'exploration - et la convergence - le passage à l'action.

C'est une méthode innovante permettant des réunions dynamiques et productives pour des groupes de 12 jusqu'à plus de 2.000 personnes, permettant de creuser en profondeur les sujets cruciaux. Alliant passion et responsabilité, créativité et réalisme, la technologie du Forum Ouvert insuffle une nouvelle vie aux individus, aux réunions et aux organismes

Qu'est-ce le Forum Ouvert ?

Dans les conférences ou les réunions, c'est souvent dans l'informel ou au moment de la pause café que les gens discutent de choses qui les concernent et les passionnent et qu'ils vivent les meilleurs moments. Le Forum Ouvert, avec ses règles/principes peu nombreux mais efficaces, crée ce genre d'atmosphère où ce qui constitue l'essentiel, c'est la communication franche et ouverte sur les sujets percutants, actuels. L'incertitude créée par une structure inhabituelle engendre un climat propice à la créativité et à l'ouverture, ce qui permet d'aborder les questions essentielles et de donner une orientation claire et propre aux intéressés.

Comment fonctionne le Forum Ouvert?

« L'intention » : un thème approprié, accrocheur et inspirant à la fois !

A l'ouverture, le Forum Ouvert annonce son intention, le thème qui sera cible des échanges. C'est un sujet, un focus qui engage les participants. Ils sont présents, appelés par la passion et la responsabilité de répondre à ce thème mobilisateur ! Ils ont pu y réfléchir grâce à une invitation en amont, préparée avec soin par l'équipe organisatrice : animateur et « client »

Sans ordre du jour et sans table

En cercle, la forme de l'organisation la plus ancienne, les participants soulèvent et affichent au mur les sujets qui leur sont chers, qui leur tiennent à cœur en fonction du thème central affiché. Ce sont ces différents sujets qui vont en une quinzaine de minutes composer l'ordre du jour ! Sur le «Marché» ainsi constitué, chacun pourra participer aux discussions qui l'intéressent le plus, grâce à quelques principes simples et une loi : celle de la mobilité ! L'initiateur peut ou non être l'animateur de la conversation, dans l'espace qu'il aura choisi lors du Marché ...

L'exploration est ensuite la première phase: c'est l'émergence

En général, plusieurs conversations vont se succéder, dans le respect – plus ou moins rigoureux- des horaires affichés pour les lieux prévus au Marché. La durée de la

première discussion est souvent plus longue, les suivantes sont souvent de 60 mn. Durant ce temps, chaque groupe constitué prévoit et fait son compte rendu, sous la forme appropriée, en fonction du thème affiché.

La récolte

Au terme de la session, les participants sont regroupés pour partager la récolte de leur moisson. Ceci va se faire par une brève présentation orale ou écrite : les points marquants, essentiels pour répondre au sujet discuté. Dans les groupes importants, le format du compte rendu est précis et permet ensuite une lecture partagée dans le Journal du Jour. Amusez vous à le personnaliser !

L'engagement vers l'action individuelle et collective, c'est la convergence

À l'issue d'un Forum Ouvert, des priorités sont fixées, des plans d'action sont élaborés et des groupes d'action sont organisés. La convergence demande une formalisation adaptée à la structure et à son environnement, et engage concrètement sur 3 à 4 priorités qui répondent au thème du Forum Ouvert. Il s'agit bien de décisions collectives puis de plans d'actions individuels.

Ce que le Forum Ouvert offre et exige

Le Forum Ouvert n'est pas une recette applicable à toutes les situations. C'est une approche qui permet d'explorer une question complexe ou simple, d'organiser rapidement ce qui doit être fait, d'amener le «système entier» dans la même pièce pour planifier l'avenir, de créer et consolider des équipes, d'aplanir les conflits, d'améliorer la communication et de redonner de l'énergie à un organisme.

Ne choisissez pas le Forum Ouvert si vous croyez déjà avoir la réponse à la question ! Seulement si vous voulez créer un espace propice à l'initiative, si vous êtes prêt pour l'imprévu et le changement ! L'intention doit être transparente, le thème de la rencontre clair et d'intérêt réel. La méthode du Forum Ouvert peut paraître simple en surface, mais il est crucial de bien comprendre la philosophie qui la sous tend et la préparation soignée. Comme elle suscite un énorme enthousiasme, il est aussi fondamental d'en assurer un suivi par l'ensemble des personnes de l'entreprise.



Qui fait appel au Forum Ouvert?

Petites entreprises, grands groupes, gouvernements et associations de tous les continents ont utilisé le Forum Ouvert avec succès. Toute structure qui croit véritablement que les Hommes sont leur plus importante ressource et qu'ils leur font confiance.

Sortir des sentiers battus

Le Forum Ouvert est une nouvelle façon d'être, de travailler, de penser, de se réunir et de faire des affaires qui peut se poursuivre bien au-delà de la rencontre. Les gens travaillent avec cœur et sont productifs lorsque nous créons un climat qui encourage l'initiative et l'apprentissage.

Cette démarche facilite l'émergence de solutions. L'apprentissage en équipe prend ici tout son sens. Les



bénéfices de la collaboration deviennent évidents. Le potentiel pour un engagement réel augmente considérablement puisque les participants se sont approprié la démarche et la réflexion.

De plus en plus connu, le Forum Ouvert favorise la transformation positive au sein des organismes, augmente la productivité, inspire des solutions innovatrices, améliore la communication et accroît la coopération.

C'est un excellent format de rencontres et de discussions lorsqu'il y a :

- Une réelle attente
- Une diversité de présents
- Des éléments complexes en question
- L'expression de passions – positives et conflictuelles
- Le besoin d'une décision rapide

Quatre principes

- Les personnes présentes sont les bonnes personnes
- Quoiqu'il advienne, c'est la seule chose qui pouvait arriver
- Quand cela commence, cela commence !
- Quand c'est fini, c'est fini

La loi des deux pieds ou loi de la mobilité !

Si je n'apprends ni ne contribue là où je suis,
je rejoins un autre groupe.

Pour aller plus loin: www.openspaceworld.org



Témoignages

«J'ai vécu une transformation individuelle dans un échange collectif ! »

«Je ne suis pas responsable de tout.»

«J'étais venu chercher une technique, je repars avec un état d'esprit.»

« La liberté va vraiment de pair avec la responsabilité individuelle ! »

«J'ai enfin trouvé un outil qui met en mouvement tout le monde ensemble. »

LA DEMARCHE APPRECIATIVE

La démarche appréciative est une stratégie visant intentionnellement un changement qui identifie le meilleur de ce qui 'est à faire' pour poursuivre ses rêves et ouvrir de nouveaux possibles. C'est une recherche commune des forces, passions et forces vives de chaque système, révélant le potentiel de changement inspiré et positif.

Hypothèses

- Quelque chose fonctionne dans chaque communauté
- Ce sur quoi nous nous focalisons, devient réalité
- La réalité se crée dans l'ici et maintenant – il y a plus d'une réalité
- Le fait de poser de questions influence, d'une manière ou d'une autre, la communauté
- Les personnes se sentent plus à l'aise pour explorer le futur lorsqu'ils emmènent des parties du passé avec eux
- Si nous emmenons avec nous des parties du passé, ce doit être les meilleures
- Il est important de valoriser les différences
- Le langage que nous utilisons crée notre réalité

Résolution de problèmes

- **'Nécessité ressentie' d'identifier le problème de ce qui est**
- **Analyse des causes**
- **Analyser les solutions possibles**
- **Hypothèse de base: une organisation est un problème à régler**

Investigation appréciative

- **Apprécier et valoriser le meilleur**
- **Envisager ce qui 'pourrait être' – Echanger à propos de ce qui 'devrait être'**
- **Innover 'qu'est-ce qui sera ?'**
- **Hypothèse de base: une organisation est un mystère à saisir**

Déroulement

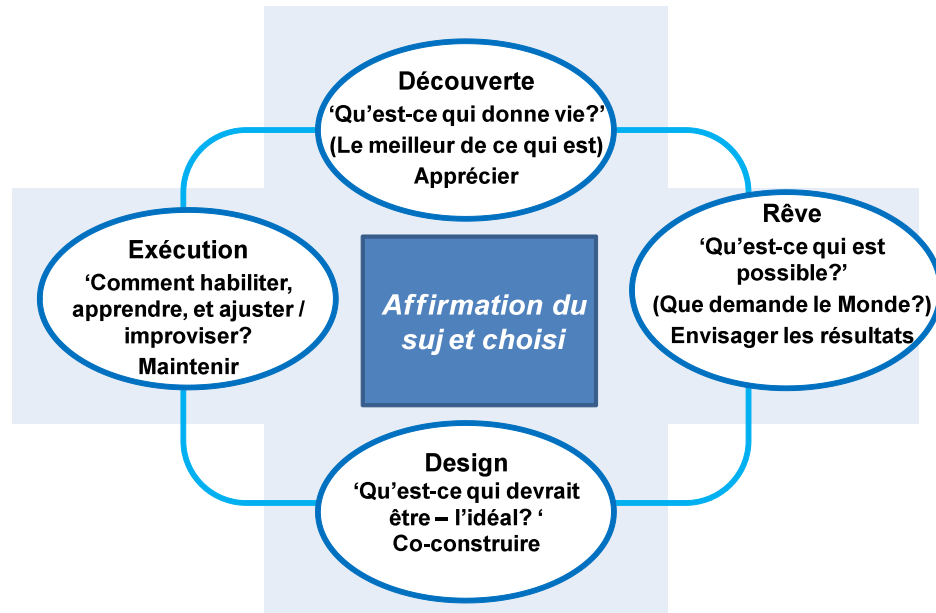
L'investigation appréciative peut être envisagée comme un processus structuré en différentes phases:

- Découverte:** identifier les processus organisationnels qui fonctionnent bien
Rêve: envisager les processus qui fonctionneraient bien dans le futur
Design: planifier et prioriser ces processus
Exécution: mettre en œuvre les designs proposés

L'idée de base est de construire des organisations autour de ce qui fonctionne plutôt que de résoudre ce qui ne fonctionne pas.

Au centre se trouve le sujet positif qui a été choisi – la façon dont nous posons la 1^{ère} question contient les germes du changement que nous envisageons de réaliser. L'investigation appréciative peut aussi être utilisée en ouverture d'une réunion ou d'une conversation pour identifier ce qui fonctionne déjà. Qu'appréciez-vous le plus chez vous, dans votre travail ou votre organisation ?

Le cycle des 4-D



Utilisation

L'investigation appréciative est utile lorsque nous avons besoin de perspectives différentes, ou quand nous souhaitons démarrer un nouveau processus au départ d'un nouveau point de vue positif. Cela peut aider à faire évoluer un groupe qui reste bloqué dans 'ce qui est' vers 'ce qui pourrait être'.

L'investigation appréciative peut être utilisée avec des individus, des partenaires, des petits groupes ou de larges organisations.

Matériel

Variable en fonction de la méthodologie utilisée.

Pour aller plus loin: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Comment représenter d'une façon marquante ce qui se vit maintenant ?

Comment préparer un projet d'une manière plus globale ?

L'ACTION LEARNING

La formation-action (*Action Learning* en anglais) est un processus basé sur le questionnement et orienté à l'apprentissage et à l'action, qui permet de traiter des problèmes complexes et fournir des pistes d'action concrètes.

Il est pratiqué en petits groupes de huit personnes au maximum.

Déroulement

Un des participants (présentateur) présente un problème/défi réel qu'il rencontre dans son activité.

Les autres participants interviennent par des questions, soit au présentateur, soit aux autres participants. Ils ne peuvent faire des affirmations qu'en réponse à une question.

Un facilitateur assure le bon déroulement de la session, en posant à son tour des questions qui stimulent la réflexion et l'apprentissage.

Les questions

- Questions fermées:
 - Qui ?
 - Quoi ?
- Questions objectives :
 - Combien ?
 - Quel ?
- Questions relatives :
 - Où ?
 - Quand ?
- Questions ouvertes :
 - Pourquoi ?
 - Comment ?

| QUESTIONS | Pourquoi ? | Combien ? | Comment ? | Qui ? | Où ? | Quoi ? | Quand ? | Quel ? |
|------------|------------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|---------|----------|
| Why ? | choix | | | | | | | |
| How many ? | | quantités | | | | | | |
| How ? | | | qualités | | | | | |
| Who ? | | | | personnes | | | | |
| Where ? | | | | | places | | | |
| What ? | | | | | | objets | | |
| When ? | | | | | | | temps | |
| Which ? | | | | | | | | contrats |

La méthode

L'Action Learning puise sa force dans la créativité et la capacité du groupe à poser les bonnes questions afin de modifier la perception du sujet.

Le présentateur est amené à voir son problème littéralement avec d'autres yeux.

Pour cela, le groupe suit des règles précises : les questions ne comportent ni avis, ni jugement, mais sont motivées par la curiosité bienveillante des participants.

L'exigence d'une écoute attentive et d'un questionnement qualitatif diminue notre tendance naturelle à trouver des solutions rapides qui sont souvent insatisfaisantes. Elle favorise l'exploration du sujet sous différents angles et élargit le champ des solutions possibles.

Dans l'Action Learning, le cadre est assuré par un facilitateur qui favorise un climat d'empathie tout en encourageant les participants à poser des questions courageuses. Dans l'Action Learning, les problèmes présentés doivent être complexes, urgents et leur résolution ne doit pas être simple.

Le facilitateur aide le groupe à devenir réellement créatif et collaboratif en créant un climat de confiance susceptible de favoriser des échanges plus transparents et authentiques.

Les expériences en Action Learning peuvent être si puissantes qu'elles déclenchent un véritable processus de transformation personnelle.

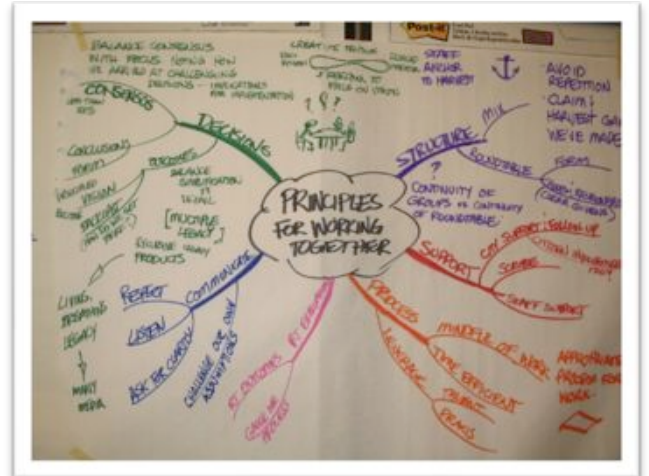
Pour aller plus loin :

<http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop3/Kramer&Esons.pdf>

CARTE HEURISTIQUE COLLECTIVE

Une carte heuristique (*mind map* en anglais) est une représentation graphique de la pensée et des informations autour d'une question ou d'un concept central. Elle permet de générer et de récolter, en les structurant, un grand nombre d'idées et d'informations en offrant une vue d'ensemble. Elle peut être utilisée à un niveau individuel et collectif et être créée à la main ou électroniquement à l'aide de logiciels spécifiques.

Nous l'utilisons souvent à l'issue d'un processus participatif, par exemple une conversation café, autour d'une question du type :



Sur quoi devons-nous nous concentrer maintenant pour ensemble faire avancer notre travail ?

Avant de commencer à créer la carte, il est important de clarifier quelques règles de base pour inviter les contributions de tous :

- ce que nous appelons sont des contributions individuelles inspirées par les conversations - nous ne voulons pas le rapport de chaque table car ceci serait trop lourd et amènerait beaucoup de répétitions
- toutes les contributions, même divergentes, sont acceptées – nous n'évaluons pas à ce point
- celui/celle qui propose une contribution décide où elle va sur la carte et s'il s'agit d'un thème principal ou de second niveau

Mené ainsi, c'est un processus très dynamique qui énergise les participants et leur permet de construire rapidement une vue d'ensemble de leurs découvertes clés, et d'en voir émerger une structure autour de grands thèmes. Il s'agit d'un processus de création de sens collectif à partir de contributions individuelles.

Une fois la carte créée, nous pouvons inviter les participants – si cela a du sens dans le processus d'ensemble – à établir les priorités entre les éléments rassemblés sur la carte afin d'identifier collectivement où se trouve le plus haut potentiel pour ce groupe à ce moment.

D'après 'Future Search – a social technology developed by Marvin Weisbord & Sandra Janoff

Témoignages

« Vous avez réussi à rassembler 75 esprits sur une seule feuille en une heure seulement. Je n'avais jamais vu cela ! »

« C'est le brainstorming collectif le plus rapide que j'ai jamais vu ! »

Réflexions de managers de la Commission européenne à l'issue d'une carte heuristique collective utilisée pour rassembler les résultats d'une conversation café

L'ART DE LA RECOLTE

Chris Corrigan, Monica Nissen, Silas Lusias



Complémentaire à l'approche de l'Art of Hosting, l'Art of Harvesting permet de capter et de rendre visible et significatif le fruit des échanges, autrement dit, l'essence des conversations.

L'intention derrière la récolte des échanges est de conserver une mémoire collective de ce qui a été dit et fait et de tenter de développer une compréhension partagée d'un enjeu. Ce qui est considéré comme significatif est l'ensemble d'éléments de contenu qui convergent et qui permettent à un groupe de personnes de répondre à un besoin et de faire un apprentissage.

Toutefois, bien souvent, les conversations les plus significatives et les bonnes idées se perdent parce qu'elles ne sont pas enregistrées, partagées ou qu'on ne leur donne pas suite.

Si on imagine qu'une conversation significative est un ensemble de respirations partagées à l'intérieur duquel chaque être humain est connecté à l'autre, et nourrit par un système plus grand que lui-même, et dont l'oxygénation dépend de l'interrelation des composantes du système global, on entrevoit la récolte.

L'idée est de planifier la manière dont on facilite les conversations, mais aussi la manière dont on va en récolter le contenu. C'est dans cet état d'esprit que l'Art of Hosting et l'Art of Harvesting sont basés sur l'art d'accueillir des conversations significatives et l'art de les récolter.

L'idée de récolter le fruit d'une conversation va beaucoup plus loin que le fait de prendre des notes ou des photos. Pour donner un sens à la complexité de cet art, imaginons un champ dans lequel on a semé du blé. Comment ce champ de blé sera-t-il récolté? Imaginez d'abord un fermier qui utilise un instrument pour couper le blé, le battre, et séparer les germes des tiges. Le fermier peut entreposer le germe, ou encore le raffiner, le vendre rapidement ou attendre que les prix sur le marché s'élèvent.

Maintenant imaginez un géologue, un biologiste, et un artiste peintre récolter le même champ.

Le géologue sera porté à ramasser les pierres et la terre, récoltant des données sur les caractéristiques du terrain. Le biologiste collectionnera plutôt des insectes, des vers, des végétaux et de la matière organique. Et l'artiste peintre verra des formes se dessiner dans le paysage et choisira une palette de couleurs, adoptant un point de vue artistique.

Ils récolteront tous, mais différemment le même champ. Le résultat de leur travail ira à différents endroits et aura des utilités différentes. À partir de cette idée, l'approche du Harvesting peut se définir en huit phases que voici :

Phase 1 : Ressentir le besoin

Ressentir un besoin est très intuitif ou même primaire (ex. ressentir la faim). C'est réellement à partir du moment où l'on prend conscience de ce besoin, que l'on peut commencer à y répondre. Si nous sentons que nous avons faim, nous pouvons planter un jardin. Bien qu'il faudra d'abord semer, cultiver et ensuite récolter, nous

savons que le résultat permettra de combler le besoin de manger. Le besoin est simple, réel, clair, profondément parlant et il invite à poser une action. Tout part de ce besoin, de la manière dont on va le combler et avec quelles ressources (humaines, matérielles, etc.).

Phase 2 : Préparer le champ

Dans la plupart des cas, la personne qui lance l'appel d'une rencontre prépare le champ en sensibilisant d'autres personnes qui partagent le même besoin qu'elle. Cette phase de préparation où elle lance l'appel, précise le contexte, invite, permet de donner le ton à l'ensemble du processus. La sincérité et la qualité de l'appel déterminent la qualité de ce que cette même personne va recueillir par la suite. Le travail de préparation du champ peut prendre une année entière durant laquelle le sol est labouré, les pierres retirées, etc.

Phase 3 : Planifier la récolte

Planifier la récolte débute par l'élaboration d'un design, de questions significatives, de la définition claire des objectifs et des conditions de succès. Cela constitue l'orientation que l'on souhaite donner au processus de récolte et quels outils (ou engrais) on souhaite utiliser.

Qu'est-ce qui pourrait être utile et ajouter de la valeur et quelle forme cela pourrait prendre ?

Point par point, cela peut être traduit par les questions suivantes :

- Quelles intentions sont poursuivies ?
- Qui va en tirer avantage ?
- À quoi servira au mieux la récolte ?
- Quelle formule ou quel médium serait le plus puissant ?
- Qui devrait accueillir le groupe et réaliser la récolte ?
- Quel est le bon moment ?

Phase 4 : Semer

Les questions à partir desquelles la réflexion collective est structurée sont en quelque sorte les graines des fruits qui seront récoltés. Tous les fermiers ou fleuristes savent que planter des graines dépend de la saison et des conditions de fertilité. On ne peut planter quand et où bon nous semble.

Ramené en contexte de rencontre cela implique d'être sensible au moment choisi pour poser les bonnes questions.

À cette étape, le choix de questions significatives et du moment approprié pour les poser permet d'imaginer les résultats potentiels. En planifiant la récolte, il est donc nécessaire de se demander où le processus va-t-il mener, ce que cela va rapporter et quelle serait la prochaine étape ?

Le processus est continu et à chacune des étapes, une récolte peut être effectuée, permettant de mieux planifier les autres étapes à venir.

En résumé, planifier la récolte signifie d'une part déterminer pour qui, quand et comment elle sera utilisée et d'autre part, cela nécessite de se demander en quoi elle peut être bénéfique pour soi-même.

Phase 5 : Cultiver

Préserver la culture, l'arroser, enlever les mauvaises herbes, lui donner de la lumière afin qu'elle conserve sa force et sa vitalité. Cette phase implique à la fois de nourrir le champ et de le laisser pousser, mais aussi d'être patient et de faciliter le processus. Dans un contexte d'intervention, cela nécessite parfois de devoir s'asseoir, observer ce qui se passe, tenir simplement l'espace, laisser émerger, mais surtout laisser se déployer la beauté et la complexité du contenu des échanges.

C'est là où on s'engage dans des réflexions et des conversations riches qu'il y a

naissance d'une récolte de qualité.

Phase 6 : Cueillir les fruits

La manière la plus simple de récolter est de cueillir. En contexte de rencontre, cueillir signifie capter ce qui a été dit et fait durant les échanges, ce qui ressort des conversations afin d'en créer une mémoire collective.

On peut cueillir avec des mots :

- Notes personnelles, chanson, récit (regard subjectif)
- Transcriptions d'enregistrements audio (regard objectif)
- On peut aussi cueillir à l'aide d'images. Les images font appel au sensible, aux états d'esprit, à l'expérience vécue, à l'atmosphère, etc.
- Photos, clip vidéo, documentaire, schémas heuristiques, murale, etc.

Phase 7 : Préparer et traiter les fruits

Créer une mémoire est la première étape de cette phase. Au moment de cueillir les fruits ou les graines pour les traiter, certains serviront peut-être immédiatement, tandis que d'autres serviront plus tard, voire même la saison prochaine. Le principe est le même avec le contenu des échanges. Certains éléments seront mis en lumière, et d'autres conservés pour une analyse future.

La deuxième étape est celle de créer un sens partagé. C'est là où on ajoute de la valeur et rend les données significatives. Il y a plusieurs façons de procéder. L'idée générale est de prendre chacune des unités de sens et de garder en tête le contexte, les rattachant à un tout plus grand.

Voici des éléments qui peuvent aider durant cette phase :

- Récolter de manière systémique en demandant à l'ensemble du groupe ce qu'ils ont vécu, ce qui fait du sens pour eux, ce qui émerge de leur expérience.
- Utilisez des métaphores, des schémas, des histoires, des dessins ou d'autres éléments visuels pour rendre visible la nature complexe du contenu.

Phase 8 : Planifier la prochaine récolte

La plupart des récoltes se font en réfléchissant à la prochaine saison et dans un contexte d'intervention, au prochain niveau de compréhension du problème ou de l'enjeu. Cela nécessite de cultiver un apprentissage collectif en inscrivant les prochaines étapes (rencontres, activités, etc.) dans un processus plus large.

En résumé, le processus de récolte et de création de sens ne s'arrête pas au choix au hasard d'un support médiatique permettant de capter le contenu des échanges. Il est basé sur des questions significatives et se construit en même temps que le processus de conversation.

Les questions peuvent par exemple prendre la forme suivante :

- Quelles sont les intentions à la source de l'action ?
- Qui sont les personnes touchées par l'intervention ?
- Comment rendre significatif le contenu de la récolte pour les personnes touchées ?
- Quel support visuel serait le plus approprié pour capter l'essence de ce qui se construit dans l'action ?
- À quel moment cela doit être fait ?



Des pratiques qui éveillent les sens, tels les arts visuels (dessin, peinture, etc.), les arts vivants (danse, théâtre), la poésie, le récit et des outils comme les schémas heuristiques (mind mapping) constituent des exemples.

Mes réflexions, mes apprentissages

Quels supports rendront le mieux compte de ce qui émerge des conversations ?

Comment les supports peuvent-ils nous aider dans nos actions de demain ?

Quel est le plus approprié pour moi-même ?

Quelle récolte a le plus de sens pour notre équipe, notre groupe ?

Et si je mettais un peu d'art et de beauté dans mon environnement, dans mon équipe de travail ?



PREMICES : TRAVAILLER AVEC SOI-MÊME ET EN EQUIPE

LA PRESENCE PAR MES COMPORTEMENTS

Ici et maintenant, présent au lieu, dans l'environnement

- Lieu choisi pour son « âme », l'énergie et les sentiments qu'il dégage
- Lieu subi parfois... sur lequel je m'appuie, solidement et sincèrement, moi-même !

Ici et maintenant, présent à soi même

- Dans son corps, bien ancré dans la pièce
- Conscient de sa respiration, du rythme qui s'en dégage, je peux le ralentir consciemment
- Relié à mes pensées... - avec le moins de jugement possible – comme à mon cœur et à mes tripes !!!
- Accepter et vivre ces moments en prenant en compte mes ressentis, mes « clignotants »



Ici et maintenant, présent à ce qui m'est cher : mon intention en participant

La force de mon engagement repose sur cette intention, intention partagée aussi avec d'autres.

Ici et maintenant, présent aux autres, à ce qui nous est cher, est important pour nous

- Une relation particulière est née dans les membres de l'équipe d'hôtes, la ressentir vivre tout au long des moments collectifs
- Chaque cercle est un moment privilégié pour être ouvert et relié à chaque membre qui le compose – sans jugement ou appréhension



Ici et maintenant, présent au groupe et à l'énergie qui s'en dégage

- Tous les participants sont les bons, à l'instant T
- Contenir cette fantastique puissance
- Accepter simplement les interruptions positives comme négatives
- En faire le miroir, s'y plonger
- Aider à comprendre, à accepter et à l'utiliser pour le bien être et l'efficacité du

groupe !

s simplement moi-même, c'est plus facile de prendre ma place, dans le

Comment les équipes peuvent mieux s'appropriier un événement important, nouveau ?

Comment retrouver de la simplicité et de la sincérité dans nos relations de travail ?

En quoi cheminer avec les autres est il si important ?

Comment travailler au mieux ensemble pour mener un projet à bien ?

Dans quels cas l'ai-je déjà vécu ?

Comment accepter la complexité omniprésente ?

Comment l'apprivoiser ?

Avec qui la vivre ?



PREPARER UNE ACTION AVEC CES NOUVELLES APPROCHES

Certaines personnes aiment sortir des sentiers battus, d'autres non !
Face à l'inconnu, il est primordial d'apporter quelques repères... et quelques éléments qui vont rendre la situation ou l'événement plus sûr !
Pour faciliter l'implication de chacun, voici de quoi rassurer et mettre en appétit !

La préparation avec « les Hôtes » : c'est d'abord se réunir autour de la table, d'une table, fut elle de salon ou d'un café, pour commencer ! Cette préparation repose sur trois ingrédients fondamentaux :

- **L'intention** : la finalité partagée, ce qui éveille la passion de l'équipe pour cette rencontre
- **Le lieu** : propice aux échanges et à la prise de recul nécessaire
- **Les principes** qui amèneront le design, la conception de la rencontre.

Lors de cette première et fondamentale réunion, le groupe existe, partage ses passions, ses pensées, ses doutes, ses questions, ses besoins ... **L'énergie collective se crée ainsi**. La subtile interaction commence ! Une carte heuristique sert de base utile pour noter le flot des idées et des mots. Bien sûr, le plan d'actions et la répartition des 5 à 8 rôles quotidiens pour bien accueillir les participants, mettre en œuvre les conditions et mener les conversations prévues. C'est à ce moment aussi que se dessine l'invitation.

L'invitation pour le participant marque le début de sa préparation tout aussi fondamentale... Il se penche sur la future rencontre, les questions guident sa réflexion à partir de son expérience et de ses aspirations plus profondes comme de ses ressentis humains. Il marque une pose, se pose aussi et apprécie cette pause.

L'intention lui parle également, fait résonner en lui d'autres ressources... Il s'y investit déjà, à sa manière. C'est aussi pour lui la possibilité de dresser un inventaire dans lequel il va piocher et aborder la session. Il devient plus sensible aux tonalités, aux couleurs qu'il souhaite vivre lors de ces futurs échanges. Dans son contexte, sa réalité du moment, il décide de s'appuyer sur l'élément qui l'inspire ou le dérange le plus ! Cette recherche, de premier cheminement personnel est pour lui, le premier ou les pas suivants de son développement. En contribuant à la préparation, il apporte déjà au groupe ce qu'il est !

Mode opératoire :

A partir de l'intention, rédiger 1 à 3 questions ouvertes qui interpellent, commencent la réflexion, relient au groupe, centrent sur le sujet, ouvrent la perspective, facilitent les futurs échanges. En option, une photo qui invite au lieu ou au sujet...

- L'actualité ou un élément du contexte
- La ou les pratiques actuelles
- La connaissance d'un sujet
- Les qualités personnelles
- Les attentes vis-à-vis d'une situation particulière
- Le besoin de mise en pratique à l'issue de la rencontre ou Une question brûlante

La compilation des réponses est ensuite envoyée à tous ainsi que des coordonnées d'actualité pour permettre à chacun d'y plonger, de s'y relier et d'entamer le début du cheminement vers le groupe qui va se rencontrer, bientôt !

« Je me demandais ce que nous allions faire, la préparation téléphonique a été facile et agréable. J'étais prête à jouer mon rôle, le jour J, cela m'a rassurée »

« C'est très chouette d'expérimenter et de construire ensemble ! »

CONCEVOIR ET FACILITER UN PROCESSUS PARTICIPATIF EN EQUIPE



Quelqu'un, quelque part a l'**idée** ou ressent le **besoin** d'un certain projet impliquant d'engager la participation de certains groupes : un séminaire de réflexion stratégique, une journée d'équipe, une consultation de parties prenantes. Nous commençons par ensemble entendre de celui ou celle qui appelle ce projet – le leader de ce projet - ses attentes, ses aspirations, sa volonté, et comment il/elle fait sens de son contexte. De ce premier échange émerge un sens plus partagé de ce qui semble nécessaire, utile et possible pour le projet envisagé. Dès ce point de départ, il est essentiel de clarifier certains aspects du projet et de la collaboration envisagée : qui est l'équipe pour porter le projet, quel sera le processus de préparation, aspects logistiques et financiers...

A partir de là, il est essentiel de clarifier ensemble la **raison d'être** de ce projet. Cela peut impliquer plusieurs réunions successives, des entretiens d'autres personnes du contexte ou du client... Il est essentiel d'identifier ce qui est donné dans le contexte et ne peut être changé et ce qui peut être ouvert pour discussion. Cela peut prendre du temps et nous sommes rarement habitués à y consacrer autant de temps que nécessaire. Pourtant, si le point de départ est faussé, tout le projet le sera également et plusieurs risques apparaîtront lors de sa réalisation : participation faible et improdutive, reprise du contrôle à un moment inopportun, engagement partiel des membres de l'équipe...

De plus, le processus même de cette clarification permet à l'**équipe** de se souder et de s'engager ensemble à porter ensemble le potentiel du projet. Définir un certain nombre de principes de collaboration pour permettre de créer et de renforcer la cohésion nécessaire au succès du projet.

Le **design** du processus d'engagement doit assurer un enchaînement logique où chaque étape bâtit l'une sur l'autre. Le mouvement d'ensemble peut être inspiré par les modèles présentés plus loin de divergence-émergence-convergence ou le modèle U. Ce design comprend deux étapes successives.

Il faut d'abord identifier les quelques **questions clés** autour desquelles engager le groupe de participants. Ces questions doivent à la fois pointer très précisément vers ce qui doit être exploré et en même temps être ouvertes pour permettre une exploration réelle.

Ensuite, il faut choisir les **méthodologies** qui permettront le mieux d'atteindre l'objectif de chaque étape, à la fois pour ouvrir le champ d'exploration et pour en récolter les fruits et en faire sens.

L'ensemble de cette préparation doit se matérialiser, se cristalliser dans une **invitation** de qualité, envoyée à l'avance aux participants pour leur permettre de comprendre à quoi ils sont réellement invités et de se préparer à venir y contribuer, dans un esprit de curiosité et de découverte collective. Idéalement, cette invitation devrait être signée par l'équipe entière, ou au minimum par le leader du contexte. Il est essentiel de donner un sens de ce qui sera exploré et de ce qui est attendu comme type de résultats, sans pour autant vouloir dévoiler l'ensemble du processus. Ceci risquerait d'éveiller plus de questions ou de craintes qu'autre chose.

Arrive le moment du **processus d'engagement avec les participants**. Voici ci-dessous comment porter ce processus en équipe afin de créer les conditions pour engager le potentiel d'auto-organisation d'un groupe pour qu'il progresse dans sa capacité collective de gérer la complexité à laquelle il fait face. Ensemble, nous créons et tenons le champ dans lequel les participants sont invités à contribuer autour de la raison d'être du projet et des questions identifiées pendant la préparation. Nous avons identifié que les rôles suivants sont importants pour un projet de qualité. Selon la taille et la complexité du projet, ils peuvent être tenus chacun par des personnes différentes ou concentrés entre deux ou trois personnes seulement.

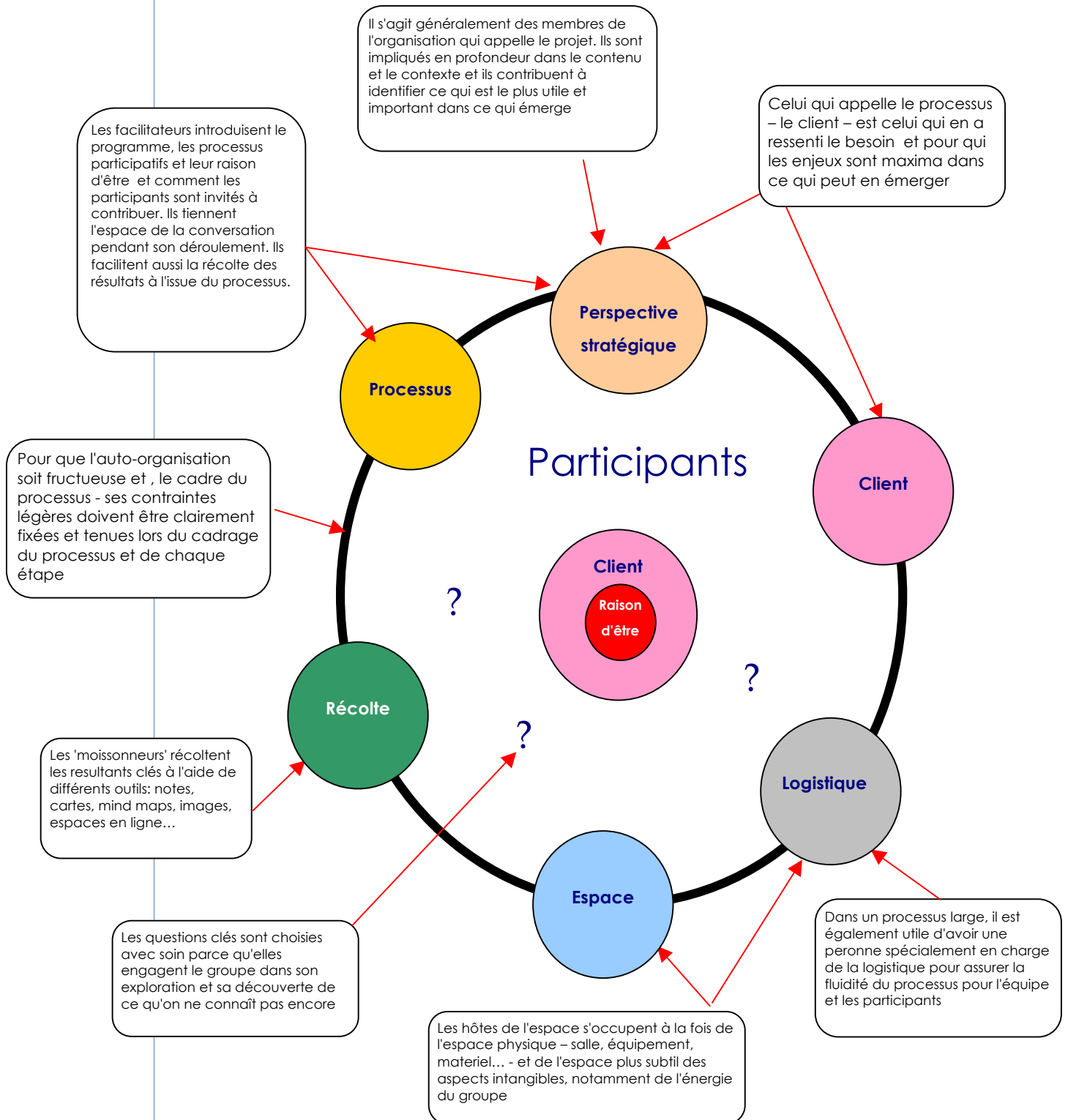


ILLUSTRATION LORS D'UN PROCESSUS PARTICIPATIF

Le rôle de l'équipe est de créer les conditions pour que les participants s'engagent dans la conversation et atteignent les objectifs fixés. Une fois le processus lancé, l'équipe tient l'espace de la conversation : ils sont ensemble attentifs à tout ce qui s'y passe et notamment comment les participants réagissent à l'invitation, ils s'occupent de l'espace physique et ils préparent le moment de convergence. Dans cet exemple, un groupe est en train de créer l'ordre du jour d'une session de forum.

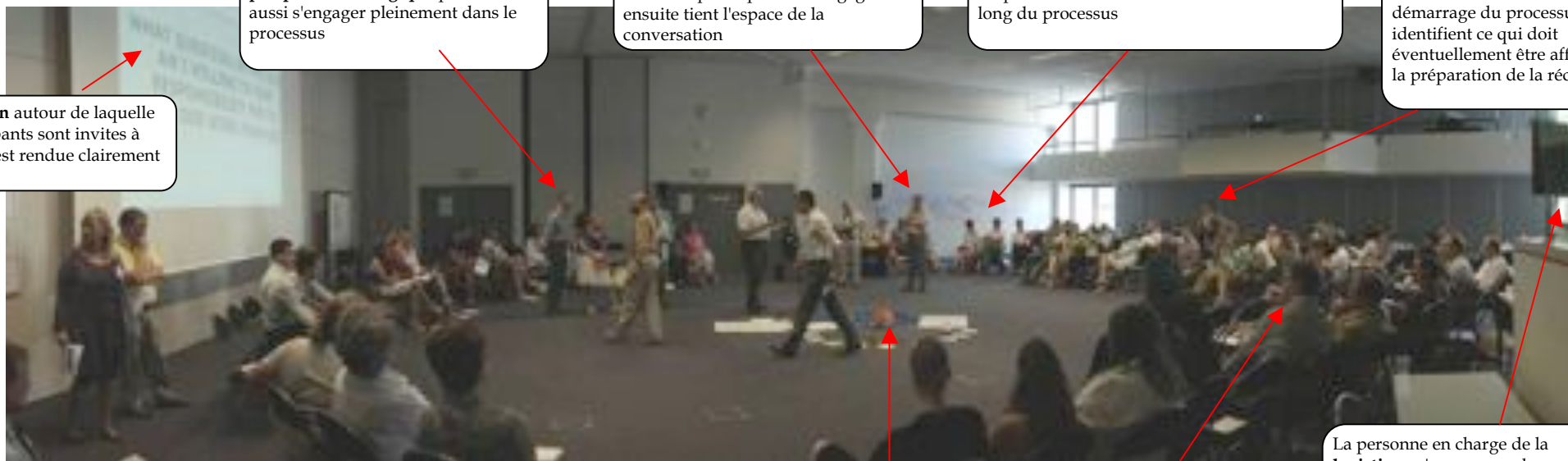
Les personnes détenant la **perspective stratégique** peuvent aussi s'engager pleinement dans le processus

Le facilitateur cadre le processus, explique comment il va se dérouler, invite les participants à s'engager et ensuite tient l'espace de la conversation

Le **paysage** du processus créé par l'équipe de récolte donne une vue d'ensemble graphique du processus et sert d'outil de récolte tout au long du processus

Les **moissonneurs** observent démarrage du processus et identifient ce qui doit éventuellement être affiné de la préparation de la récolte

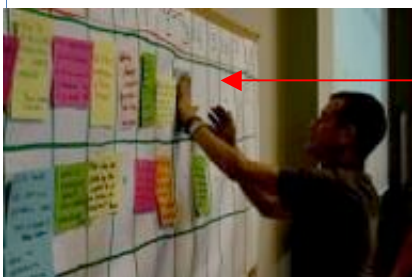
La **question** autour de laquelle les participants sont invités à s'engager est rendue clairement visible



Les responsables de l'**espace** ont préparé :
- le centre de ce processus avec la question et le matériel nécessaire
- la matrice sur laquelle les participants créent l'ordre du jour

La personne en charge de la **logistique** s'assure avec le responsable du lieu que les équipements fonctionnent correctement

Un **facilitateur chevronné** supervise l'ensemble du processus afin d'aider l'équipe à apprendre comment le faciliter encore mieux et il coache en particulier le facilitateur dans sa préparation et ils débriefent ensuite

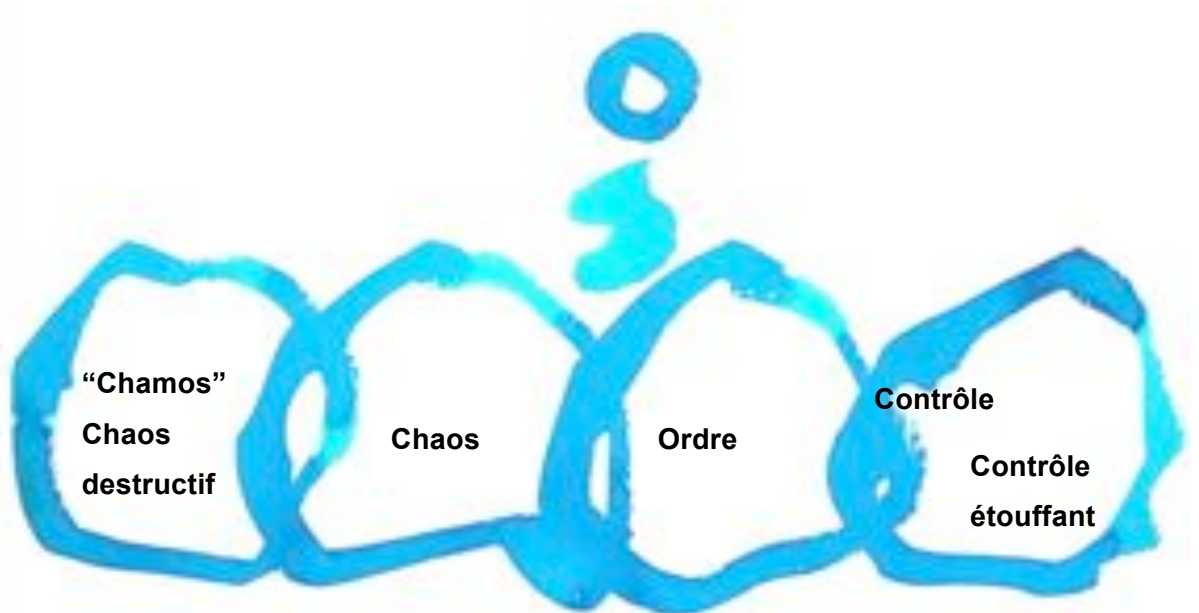


MODELES THEORIQUES

LE CHAMPS CHAORDIQUE

Emergence, prise de conscience, nouvelles possibilités !

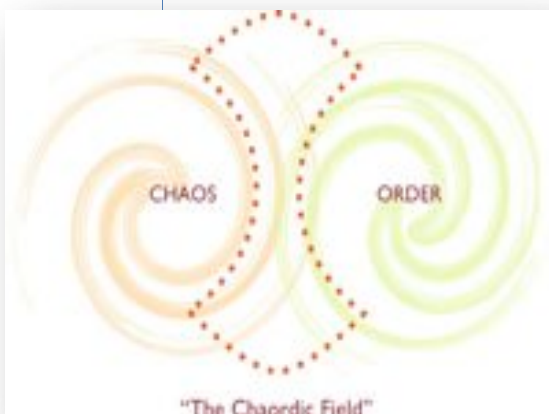
Pour ceux qui aiment sortir de l'ordre établi et des cadres !



Chaos - Ordre - Contrôle sont des états différents d'être et d'expérience.

Nous avons tendance à nous sentir davantage en sécurité dans l'ordre, pour certains, dans le contrôle. Perdre le contrôle fait peur à qui veut pouvoir prédire. Si notre conception de l'organisation est mécanique, notre tendance sera de rester dans le cadre de l'ordre et du contrôle, là où les choses sont prévisibles et stables – et où nous produisons le statu quo ou le « comme d'habitude » - chose qui est, dans certains cas, tout à fait nécessaire.

Le monde et l'époque où vous vivons aujourd'hui ne sont pourtant ni prévisibles, ni stables et appellent à plus de flexibilité puisque les solutions « comme d'habitude » ne répondent plus aux challenges. – Si nous cherchons des **solutions nouvelles et innovatrices**, nous les trouverons dans une zone entre le chaos et l'ordre – le **sentier chaordique**.



Le sentier chaordique est en réalité l'histoire de notre monde naturel – la forme émerge de systèmes non linéaires, complexes, divers. C'est à « la frontière du chaos » que la vie innove – là où les choses ne sont pas reliées entre elles par des câbles, mais ont la **flexibilité** qui fait place à de nouveaux liens et de nouvelles solutions.

D'autres niveaux d'ordre deviennent possibles à partir du chaos.

Dans les organisations, comme dans la nature, **le chemin entre le Chaos et l'Ordre nous mène au nouveau – à l'expérimentation, à l'apprentissage collectif et l'innovation en temps réel**, au lieu de contrôler tous les détails dans nos organisations ou communautés de façon directive, beaucoup de leaders aujourd'hui voient la nécessité d'accéder à l'intelligence et à la sagesse collective de tous les constituants. Ceci peut être un processus parfois « embrouillé/alambiqué » jusqu'à l'obtention d'une nouvelle vision et de la clarté.

Pour mener notre organisation sur le sentier chaordique, nous avons besoin de la "confiance chaordique", d'avoir **le courage de rester dans ce mouvement de l'ordre et du chaos suffisamment longtemps** pour soutenir une émergence générative qui permette à la nouvelle intelligence collective et à l'action réfléchie de naître.

Lorsque nous nous aventurons sur la frontière entre le chaos et l'ordre, individuellement et collectivement, **nous croisons la confusion et le conflit en direction de la clarté. C'est dans la zone d'ignorance, avant d'atteindre la nouvelle clarté, que la tentation de se ruer vers la certitude et de saisir le contrôle est la plus forte.** Nous sommes invités à prendre ce chemin avec un esprit ouvert et une certaine **confiance** si nous souhaitons atteindre quelque chose d'entièrement nouveau.

Dans cette zone d'émergence, nous déposons nos rencontres collectives avec quelque chose qu'aucun d'entre nous n'a individuellement apporté, c'est la richesse émergente du collectif ! L'art est de rester dans l'équilibre précaire entre le chaos et l'ordre. S'égarer trop loin d'un côté ou de l'autre est contre-productif.

Les extrêmes

Du côté extrême du chaos se trouve le **chamos** ou le **chaos destructif** où tout se désintègre et meurt. Du côté extrême de l'ordre est **l'ordre étouffant** – là où il n'y a pas de mouvement, ce qui, avec le temps, entraîne la mort. Si nous nous approchons d'un extrême ou de l'autre, l'apathie ou la rébellion en résulte – tout le contraire de la confiance chaordique.

Rester sur le chemin chaordique, c'est trouver l'équilibre là où la vie s'épanouit.

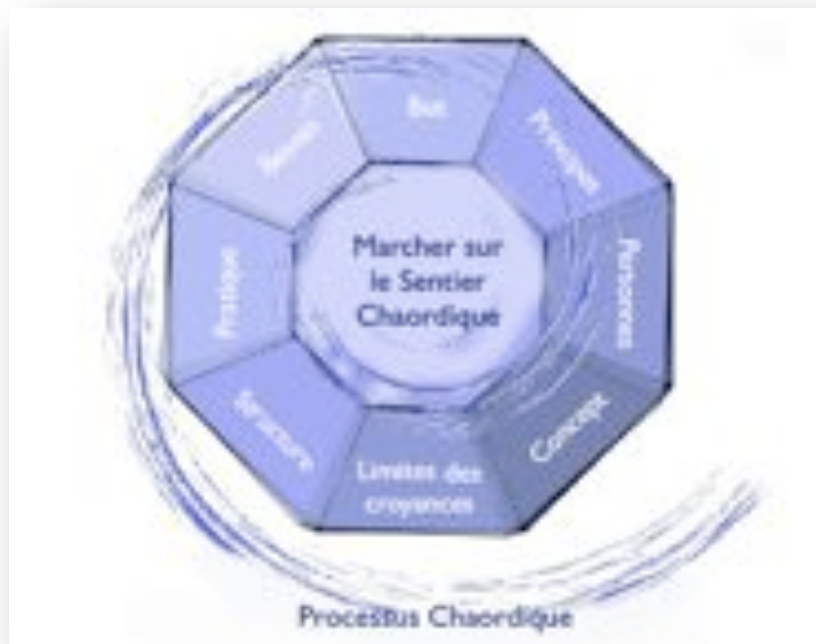
Chaos & Ordre: où est la place du Leadership ?

La pratique du leadership se trouve dans la zone entre le chaos et l'ordre. Face aux challenges qui ne peuvent plus être abordés de la façon dont nous avons toujours travaillé, nous devons adopter de nouvelles manières d'opérer. C'est dans cette ère d'incertitude et de complexité croissantes, où les résultats ne peuvent pas être prédits, que les leaders se doivent d'inviter les autres à partager des connaissances diverses pour découvrir de nouvelles intentions, de nouvelles stratégies, et décider du chemin à prendre.

Ordre & Contrôle: où est la place du Management ?

La pratique de management se trouve dans la zone entre l'ordre et le contrôle où les activités ont besoin d'être maintenues et régulièrement exécutées pour aboutir à un résultat particulier. C'est là où le « comme d'habitude » est requis, par exemple lorsque l'on veut faire atterrir un avion en toute sécurité, opérer un patient, etc. C'est donc là où la prédiction est de rigueur et où les procédures et les standards sont clairement définis et demandent à être suivis à la lettre.

LE SENTIER CHAORDIQUE



Le sentier Chaordique (The Chaordic Path) que l'on aperçoit sur l'image est un guide de cheminement collectif qui permet de naviguer entre le chaos et l'ordre grâce à une série d'étapes claires (**The Chaordic Stepping Stones**) qui donnent un minimum de structure à la réflexion et à l'action. Le processus est essentiellement participatif, basé sur la confiance (en l'autre et au processus) et chacune des étapes permet à l'organisation, à l'initiative ou encore au projet de prendre forme ou de cheminer dans l'action. Des questions significatives sont explorées en groupe pour chacune des étapes et via différentes pratiques suscitant la participation et la collaboration (ex. Dialogue, World Café, etc.). Des explications sur les pratiques sont fournies à la fin de ce cahier. Les étapes de cheminement sont les suivantes :

Besoins :

- Raison pour laquelle on fait ce que l'on fait ou ce que l'on veut faire ensemble.
- Quels sont les enjeux vécus dans l'organisation et dans le monde ?
- Quels besoins peuvent être satisfaits par cette organisation/initiative/projet ?
- Quels défis ou opportunités rencontrons-nous actuellement ?
- Dans quel contexte s'inscrit notre organisation/initiative/projet ?

Objectifs :

- Découlent des besoins. Orientent l'action.
- De quoi rêvons-nous ? Quelle est notre vision collective ?
- Quels objectifs, si rencontrés permettraient de répondre aux besoins identifiés ?
- Quelle est la prochaine étape à franchir ensemble ? Que voulons-nous ?

Principes :

- Énoncés clairs, représentant la manière dont nous imaginons notre travail collectif et notre participation à l'organisation/initiative/projet.
- Quels sont les principes que nous aimerions voir se dégager de notre communauté d'apprentissage ?
- Comment imaginons-nous la participation/contribution de chacun ?
- Qu'est-ce qui est le plus important à retenir de l'identification des besoins et des objectifs ?

- Quelles façons de faire ou d'être pouvons-nous apporter à cette organisation / initiative / projet ?

Personnes :

- Personnes touchées et impliquées dans l'organisation/initiative/projet.
- Qui est présent ?
- Qui n'est pas présent et comment pourrions-nous le ou les impliquer dans l'organisation/initiative/projet ?
- Qui est intéressé par les résultats de la démarche ?

Concept :

- Après avoir clarifié les besoins, les objectifs, les principes et les personnes, il s'agit d'identifier le concept ou les outils d'apprentissage qui pourraient être utilisés (ex. réseautage).
- Quelle(s) forme(s) souhaitons-nous donner à notre organisation / initiative / projet ?
- Comment allons-nous y parvenir ?

Limites :

- Identifier les croyances ou les façons de faire existantes qui pourraient limiter l'organisation/ initiative/projet. (ex. peur de faire les choses différemment, peur que le projet bloque à tel ou tel niveau, etc.)
- Qu'est-ce qui nous fait hésiter, quelles sont nos peurs ?
- Comment imaginons-nous l'organisation/initiative/projet sans ces croyances ou peurs ?
- Comment pourrions-nous les mettre de côté ?

Structure :

- Une fois que le concept est trouvé, il s'agit de déterminer la structure de l'organisation/ initiative/projet et les ressources disponibles (temps, financières, humaines, etc.)
- Qu'est-ce qui est en train de prendre forme dans l'action ?
- Comment allons-nous supporter les besoins et aspirations des membres du groupe/organisation ?
- Que se passera-t-il à plus long terme ?
- Comment imaginons-nous la suite ?
- Comment aligner les différentes ressources ?
- Quel est le rôle de l'équipe qui prend en charge l'organisation / initiative / projet ?

Pratique :

- Identifier la ou les pratiques qui ont le plus de potentiel de soutenir l'organisation / initiative / projet.
- De quoi a-t-on besoin pour faire cheminer le groupe ?
- Quels engagements pouvons-nous prendre pour contribuer à la réussite de l'organisation/ initiative/projet ?
- Qu'est-ce qui nourrit notre apprentissage collectif ?

Récolte :

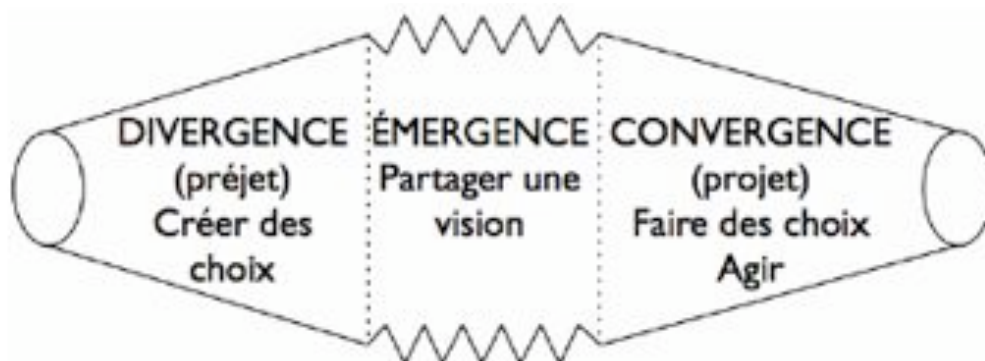
- Récolter le fruit de la réflexion et de l'action collective. Faire émerger et créer du sens. Co-construire le futur.
- Quels outils permettraient de capter l'essence de ce qui se construit dans l'action ?
- Comment rendre le travail significatif pour les personnes impliquées ?
- À quel moment cela doit être fait ?

Vidéos (en anglais) sur le chemin chaordique :

<http://youtu.be/3ck3BBDDC5I>

<http://youtu.be/4hKmgZyUyHI>

LE DIAMANT DE LA PARTICIPATION :

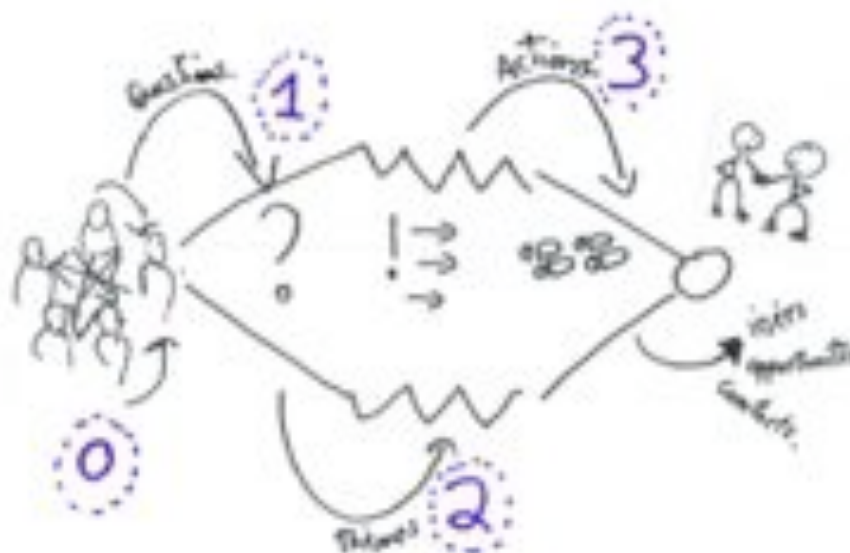


Pour qu'un processus participatif conduise à la découverte de ce qu'on ne connaît pas encore, il est nécessaire de passer par trois phases distinctes, toutes essentielles :

- la **divergence** : il s'agit de la phase d'exploration d'un contexte, d'une question, d'une problématique. C'est le préalable nécessaire à n'importe quelle décision ou action, pour que celle-ci ait du sens dans le contexte. S'engager sur la voie de cette exploration de manière collective n'est pas nécessairement confortable car il s'agit d'entrer ensemble dans l'inconnu et d'inviter suffisamment de chaos. C'est pourquoi il est essentiel que le processus d'ensemble soit guidé par une raison d'être clairement formulé pour que les participants soient capables de s'y engager ensemble. Tout le défi est de maintenir cette phase d'exploration suffisamment longtemps pour générer assez d'idées. Car, si l'on clôture cette phase trop tôt, alors les actions qui ressortiront du processus auront omis une partie essentielle du contexte et donc n'apporteront que des solutions partielles ;
- l'**émergence** : c'est le moment où l'on voit apparaître, émerger, les idées, pistes, actions, enrichies par la perspective de tous et qui pourraient avoir le plus de sens dans le contexte. C'est aussi le degré d'ouverture maximale de l'exploration, au-delà duquel l'exploration deviendrait chaotique et improductive. C'est typiquement, à l'issue d'un brainstorming, le moment où les participants disent : "Et quoi maintenant ?" - et de ce fait, c'est aussi le moment d'inconfort maximal, celui où certaines personnes peuvent manifester de l'impatience, l'impression de perdre leur temps où que le processus ne mène nulle part. Quand cela se produit, il est essentiel d'avancer ensemble avec confiance et détermination dans le processus car c'est le moment le plus risqué ;
- la **convergence** : c'est l'étape des solutions et des actions, vers laquelle nous sommes habitués à nous précipiter car elle a le côté rassurant d'aller vers quelque chose de concret. Il s'agit de mettre en forme un plan d'action en envisageant l'ensemble des aspects qui lui permettront d'être efficace s'il a été enrichi par une bonne divergence et illuminé par la phase d'émergence. Cette phase implique donc encore une certaine exploration, mais cette fois avec une focalisation beaucoup plus précise. Les liens et l'énergie du groupe permettent de créer un sens partagé, une vision commune.

Nous utilisons ce modèle pour **concevoir** intentionnellement un processus participatif, en choisissant d'utiliser à tel moment les méthodologies qui correspondent à la phase dans laquelle on peut anticiper que le groupe se trouvera. Par exemple, une conversation café est une très bonne méthode pour engager un groupe dans une divergence, une carte heuristique collective suivie d'une priorisation est un bon outil pour faire émerger de l'ensemble des conversations les pistes possibles et un forum permettra d'avancer en parallèle sur un

grand nombre de ces pistes vers des solutions concrètes, surtout si les sessions sont guidées par quelques questions précises pour orienter les échanges (par exemple : quelle est la question ou le thème ? – qu'est-ce que nous souhaitons réaliser? – quelles sont nos prochaines étapes et avec qui devons-nous nous engager pour réaliser cela ?). Ceci est donc le mouvement d'ensemble d'un processus participatif. Et en même temps, chaque étape est en soi animée de ces trois phases : session de world café, de forum, d'investigation appréciative... Il faut également se rappeler qu'il est possible de concevoir n'importe quelle réunion en utilisant ce modèle, quelle qu'en soit la durée.



Lorsque le **processus est lancé**, il est essentiel de se rappeler de la phase dans laquelle on se trouve pour en cadrer chaque étape clairement dans le mouvement d'ensemble et pour comprendre les réactions possibles du groupe : inconfort, impatience, illumination, énergie...

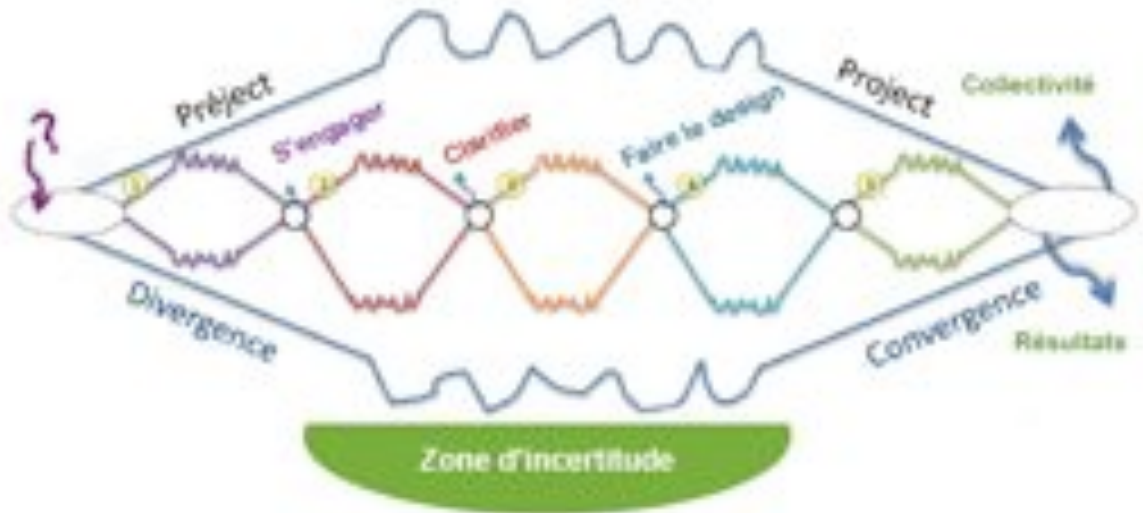
Représentant un processus évolutif sous forme de cheminement collectif, le diamant de la participation est un cadre de travail, un guide pour l'action, entre autres au moment de la formulation de questions puissantes. Les questions explorées en phase de divergence diffèrent de celles en convergence. À la page suivante, nous détaillons ce modèle afin qu'il devienne un outil de référence dans la construction d'un design de collaboration.

Le sentier chaordique offre une perspective très complémentaire (voir section correspondante dans ce manuel).

LES 6 RESPIRATIONS (6 BREATHS)

Par Caroline Durand

Source : artofhosting.org



Au moment de l'élaboration d'un design de collaboration, le diamant de la participation peut être décortiqué en cinq phases spécifiques qu'on appelle aussi les 6 respirations (the 6 breaths). Chacune des respirations se compose d'une phase de divergence, d'émergence et de convergence et devient le souffle d'une autre et du processus global. Sur l'image on remarque que chacun des petits diamants qui composent le grand diamant est lié à un autre et fait partie intégrante du modèle global. Voyons les cinq respirations tout à tour, la 6^{ème} étant celle qui contient toutes les autres.

Avant la première inspiration, le ? que l'on aperçoit sur l'image représente la question, l'enjeu ou le problème initial, autrement dit, ce qui justifie le besoin de s'engager dans un processus de collaboration.

1^{ère} respiration : Lancer l'appel à la collaboration.

Nommer l'enjeu, formuler la ou les questions centrales du processus (ex. Comment peut-on créer et soutenir un climat de collaboration durable et authentique dans nos équipes, nos organisations et nos communautés ?). Cette phase peut découler de l'initiative d'une seule personne ou encore d'un groupe de personnes qui perçoivent un besoin de collaboration.

2^e respiration : Créer l'opportunité.

Passer de l'identification du besoin à la formulation d'objectifs communs et clairs, structurant l'action. C'est à ce moment que l'on s'engage dans le processus. C'est à cette phase que le modèle du sentier chaordique peut servir de guide à la réflexion.

3^e respiration : Donner une forme et une structure au processus.

Cette phase permet d'imaginer un design qui pourra atteindre les objectifs. Il s'agit aussi du moment où on invite des personnes à prendre part au processus et où on imagine la forme qu'il pourrait prendre.

4e respiration : la rencontre.

Cette phase représente le moment où les parties prenantes du projet se rencontrent dans l'espace qui a été aménagé (ex. atelier) pour réfléchir ensemble à des questions significatives. Cette phase peut se dérouler en une seule rencontre ou encore en plusieurs rencontres sur une plus longue période, par exemple durant une année entière.

5e respiration : la pratique.

Cette phase représente l'espace d'après-rencontre (s'il y a lieu), une période durant laquelle la communauté qui s'est créée lors de la rencontre poursuit la réflexion. Il arrive fréquemment que les initiateurs du projet laissent ce dernier entre les mains d'autres leaders et que le projet se transforme et évolue par lui-même. De là une nouvelle respiration se crée, un nouveau cycle recommence.

A quelles transformations suis-je confronté en ce moment ?

Qu'ai-je à gagner dans une démarche plus approfondie que mon habituelle réactivité ?

En quoi mes observations deviennent différentes ?

Qu'est ce qui change, en moi ???

ILLUSTRATIONS

Quel peut être l'impact des conversations essentielles dans les organisations ?

Comment l'échange et le dialogue modifient-ils les relations et le fonctionnement des équipes ?

Voici deux illustrations d'entreprises qui ont mis en place une gouvernance participative et collaborative. Elles appliquent sans le savoir les grandes lignes de l'Art of Hosting.

Whole Foods Market

"Imaginez un magasin d'alimentation dont les vendeurs décident quels articles sont ou non référencés ; où ce sont vos collègues et non la direction qui vous mettent la pression ; où les équipes et non les managers, ont le droit de veto sur les nouveaux recrutements ; et où pratiquement chaque salarié a le sentiment de diriger une petite entreprise. Une entreprise où chacun sait, chaque mois, quelle somme figure sur le bulletin de salaire de tous ses collègues [...]." (La Fin du Management - Gary Hamel)



Whole Foods a créé un mode de management innovant, qui ressemble plus à une communauté de personnes qu'à une entreprise, communauté qui s'efforce d'apporter un plus au monde qui les entoure, mission qui compte autant à leurs yeux que le résultat financier. Effectivement, Whole Foods est une chaîne de plus de 270 magasins bio aux USA, au Canada, et en Grande Bretagne créée en 1980. Pour voir toute l'histoire, voici le lien : <http://www.wholefoodsmarket.com/company>.

Aujourd'hui c'est la chaîne de distribution alimentaire la plus profitable d'Amérique en bénéfice par mètre carré, avec une rentabilité deux fois supérieure à son plus proche concurrent. La chaîne est cotée en Bourse, avec plus de 3000% d'augmentation du cours sur les 15 dernières années. Bref, économiquement parlant, le succès est phénoménal. Et le management est complètement différent, sans aucun équivalent dans le secteur.

Quel est le lien de causalité ?

Whole Foods a développé un management qui est en accord avec sa vision du monde : respectueuse de son environnement et attentive aux autres, sans pour autant s'extraire de la réalité économique. Le mode managérial de Whole Foods réunit ce qui semble être des paradoxes (voire des oppositions irréconciliables chez certains de ses concurrents) :

- Démocratie ET discipline
- Confiance ET responsabilité
- Esprit de communauté ET compétition exacerbée

Liberté et responsabilité :

L'entité organisationnelle de base n'est pas le magasin mais l'équipe : ce sont des groupes de travail à faibles effectifs, responsables et agissant avec un très fort degré d'autonomie. Toute nouvelle recrue fait une période d'essai de 4 semaines, après quoi ses coéquipiers votent pour la garder ou non, à la majorité des 2/3. Le même processus fonctionne aussi au siège, dans les fonctions administratives ou transverses.

Pourquoi cette décision par équipe, et par l'équipe ? Parce que c'est l'équipe qui subira les conséquences directes d'un mauvais recrutement, donc c'est à eux de prendre cette décision. Mais aussi parce que le système de rémunération incite à une performance d'équipe optimale : tous les mois Whole Foods calcule le bénéfice par heure de travail de chaque équipe dans chaque magasin. Les équipes qui dépassent un seuil défini se voient attribuer un bonus sur la paye du mois suivant. Chacun peut consulter les performances des autres équipes du magasin, et de toutes les équipes similaires dans tous les autres magasins. Ainsi, si on vote pour un mauvais candidat, on fini sans bonus, et sous-performant par rapport au collectif. L'orgueil ET le salaire en prennent un coup !

Bien entendu, c'est l'équipe qui gère les rayons les produits, les approvisionnements, qui font que pas un magasin n'a les mêmes linéaires. Et là encore c'est en lien direct avec les valeurs : pour des raisons de respect de l'environnement, ils se fournissent au maximum dans les 50kms autour du magasin, et parce que chaque communauté de client a ses préférences : respecter les goûts du client est au cœur du projet et du succès de la chaîne.

On voit donc ici que pour un salarié (appelé "associé" chez Whole Foods), sa réussite dépend directement de lui (pas d'un bureaucrate) et de son équipe. Ici, la pression des pairs remplace la bureaucratie, et a pour conséquence directe de créer et renforcer les liens entre les équipes et à l'entreprise.

Le mode de fonctionnement en communautés concentriques inclusives (*l'équipe dans le magasin dans l'environnement direct dans l'entreprise Whole Foods dans le marché économique et écologique national*) provoque efficacité et bien-être au travail.

La confiance :

Elle est au cœur du système de management. Sans une confiance réciproque entre management et "associés", le système se pervertirait rapidement. Pour la soutenir, Whole Foods a créé un certain nombre de pratiques iconoclastes :

- Toutes les feuilles de salaires sont consultables. Cette transparence oblige les responsables de magasin à justifier les écarts de salaires. De même cela incite les salariés à développer leurs compétences pour augmenter leurs revenus.
- Cette transparence se retrouve partout : l'ensemble des indicateurs de l'entreprise sont consultables par tous : CA quotidien par magasin, CA de chaque équipe, coût des produits, bénéfices par magasin...

C'est dans la transparence que se solidifie la confiance dans la durée. Et elle est complète, sous peine de créer des zones de doutes ou de suspicion préjudiciables à la confiance, et donc au système entier.

L'équité :

L'entreprise est une communauté, plus qu'une hiérarchie. Elle a créé une "Déclaration d'Interdépendance" qui décrit que Whole Foods est une communauté qui travaille solidairement à créer de la valeur pour les autres. Pour renforcer et tangibiliser cette "déclaration", ils ont créé un plafonnement des rémunérations (rapport de 1 à 19 entre le moins et le plus élevé des salaires). Et surtout, ils ont une vision-mission-vocation commune, intangible, qui est de porter un coup d'arrêt à l'industrialisation de la chaîne alimentaire mondiale, pour le respect de la nature et

des hommes. Du capitalisme avec une vraie conscience : c'est une communauté
mue par un sens fort.

HAPPYCHIC : Une réflexion sur la posture managériale offerte en transverse pour une organisation plus vivante.

Extrait d'un rapport interne sur les nouvelles voies managériales pour l'Entreprise.



D'entreprise moyenne mono-marque, leader de son marché français, Happychic, est devenue une entreprise multi-marques (Jules, Brice et BizzBee) et internationale en 2 ans. Aujourd'hui l'entreprise emploie plus de 3500 salariés et prévoit 250 embauches dans l'année qui vient.

Quatre cents collaborateurs travaillent dans un siège récemment refait à neuf qui mêle fonctionnalités et esthétisme et qui appelle à la créativité. Cette modernisation couplée à l'arrivée de nouveaux collaborateurs a modifié les repères de chacun et les enjeux pour l'entreprise. L'accompagnement du changement s'est opéré via des approches collaboratives reposant en partie sur les managers opérationnels, devenus des relais et les connecteurs de l'Entreprise. De nombreuses actions sont menées à tous les niveaux et permettent de créer des moments de convivialité et de co-construction et de maintenir un esprit de partage génératif.

En 2010, deux options s'offraient à Frédéric Sellier, en charge des Formations et accompagnements du Management pour renforcer les capacités managériales dans un contexte mouvementé :

1. Soit un parcours de formation donnant les clés du Management
2. Soit une réflexion avec les intéressés pour appréhender au mieux les besoins et les évolutions.

C'est la deuxième option qui a été retenue sur le principe suivant :

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite » Henry FORD

S'est donc organisée une première rencontre en apparence informelle réunissant un collectif diversifié de managers issus des marques et des fonctions support. **Les rencontres « Be There »** (être présent au bon moment pour une contribution). Il s'agit de rencontres inspirantes durant lesquelles les participants en accord avec des consignes exprimées au départ - **et reposant sur les principes clé de l'Intelligence Collective : liberté de mouvements, écoute, suspension de son jugement, confidentialité** - échangent via des ateliers appelant la conversation constructive sur la posture du Manager Happychic.

Dès la première rencontre le collectif donne le ton :

« Réunissons-nous encore car on apprend des pratiques des autres et surtout on partage des préoccupations communes. »

Et c'est ainsi que le collectif qui au long du processus a oscillé entre 11 et une quarantaine de personnes a exploré la posture managériale et a fait émerger des preuves tangibles d'un management vivant :

1. **La nursery des possibles**, un espace collectif transverse pour faire accélérer les projets de certains.
2. **La nursery des talents**, un espace pour s'entraider et trouver des solutions à des problématiques d'ordre RH, d'encadrement.
3. **Des remontées et témoignages démontrant que les managers expérimentent d'autres façons de mener des réunions** avec leurs équipes. Aujourd'hui, la plupart travaille différemment en abordant davantage une posture de

manager-facilitateur au service de leur équipe et/ou des projets de l'Entreprise.

D'une rencontre structurée sous la forme d'une conversation, Happychic a fait émerger des prises de conscience, à renforcer la confiance et la motivation de certains managers et surtout a permis de faire reconnaître la force d'un collectif qui ne travaille pas ensemble régulièrement.

Ce sont les managers opérationnels impliqués dans cette démarche expérimentale qui ont apporté toute la matière pour composer le visage du manager Happychic. Le comité de direction a découvert la valeur et la portée de ces rencontres autrement lors d'une rencontre de même nature, sous la forme d'un dialogue ouvert. L'échange fût riche et a permis de co-définir les nouvelles voies managériales pour l'Entreprise. Celles-ci ainsi que les démarches sont désormais écrites dans un rapport qui a vocation à s'étoffer en fonction de la vie de l'Organisation.

REFLEXION PERSONNELLE

Jour 1. Quelles intentions portez-vous en regard de cet atelier ?

Jour 2. Identifiez deux questions en lien avec votre propre connaissance et pratique du leadership et que vous souhaiteriez partager avec d'autres ?

Jour 3. Quelle est la prochaine réflexion collective que vous souhaiteriez initier/faciliter dans votre communauté ?

D'autres ouvrages à explorer...



BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Pour l'instant, principalement en Anglais... En attendant nos contributions à venir !

www.theworldcafe.com/hosting.htm
www.artofhosting.com
www.peerspirit.com
www.berkana.org
www.chaordic.org/definitions.html
www.presencing.com
www.reospartners.com
www.artofsocialinnovation.org
www.artofhosting.org/thepractise/coremethods/openspace
www.generation-presence.com
<http://vimeo.com/groups/hosting>
http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map
<http://www.jphilippe.com/2011/01/innovation-manageriale-et-web-2-0/>
<http://www.web-tv-management.com/innovation-manageriale-freedom-inc-5.html>
<http://wiki.institut-leadership-bpi.com/wiki-du-management-innovant/introduction>
<http://www.pearltrees.com/#/N-q=innovation%20manag%C3%A9riale>
<http://www.ciointersight.com/c/a/Expert-Voices/Ricardo-Semler-Set-Them-Free/>
http://www.ted.com/talks/sergey_brin_and_larry_page_on_google.html
http://www.pearltrees.com/#/N-u=1_6886&N-p=17180428&N-s=1_2585807&N-f=1_2585807&N-fa=76357

Pour une traduction en Français visitez :

<http://www.presencing.com/docs/publications/execsums/TU-ExecSum-French.pdf>
<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>

Bibliographie :

- Open Space Technology**, Harisson Owen, Berrett Koehler
Calling the circle, Christina Baldwin, Bantam New Age Book
Theory U: Leading from the Future as it Emerges: The Social Technology of Presencing. C. Otto Scharmer, Social Organisation of learning
Being human at work, Richard Strozzi, North Atlantic Books
Five questions that change everything, John J. Scherrer, Bibliocast
Leadership and the new science Margaret J. Wheatley
Organisez vos idées avec le mind mapping. Denis Rebaud
Du courage d'être manager, Gérard Reyre, Editions Liaisons
Rapid Problem Solving With Post-it Notes. David Straker. 1997.
The Change Handbook: the definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. Peggy Holman, Tom Devane et Steven Cady. 2006.
The Circle Way. Christina Baldwin et Ann Linnea. 2011.
Theory U: Leading from the Future as it Emerges: The Social Technology of Presencing. Otto C. Scharmer. 2007.
The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. Juanita Brown, David Isaacs et Margaret Wheatley. 2005.
Uncovering the blind spot of leadership. Leader To Leader Journal. Otto C. Scharmer. 2008.
Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity. David Sibbet. 2010.
Walk out walk on : a learning journey into communities daring to live the future now. Margaret Wheatley. 2011.
Whole-scale change : unleashing the magic in organizations. Dannemiller Tyson Associates. 2000.

- Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change.** David Cooperrider. 2003.
- Appreciative Inquiry Summit : A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change** James Ludema. 2003.
- Birth of the Chaordic Age.** Dee W. Hock. 2000.
- Community the structure of belonging.** Peter Block. 2008.
- Creative Methods in Organizational Research.** Mike Broussine. 2008.
- Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life.** William Isaacs. 1999.
- Don't just do something stand there.** Janoff Weisbord. 2007.
- Engaging Emergence: Turning Upheaval into Opportunity.** Peggy Holman. 2010.
- Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.** Sam Kane. 2007
- Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action.** Marvin Weisbord. 2010.
- La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent.** Peter Senge. 1991.
- La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes.** Peter Senge 1999.
- Les coulisses de l'innovation : Création et gestion au Cirque du Soleil.** Isabelle Mahy. 2008.
- La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention.** Mihal Csikszentmihalyi. 2006.
- On dialogue.** David Bohm. 1996.
- Open Space Technology: A user's guide.** Harrison Owen. 1997.
- Power and Love.** Adam Kahane. 2010.
- Presence: exploring profound change in people, organizations, and society.** Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski et Betty Sue Flowers. 2005
- Thomas Kuhn, **La Structure des révolutions scientifiques**, Flammarion, 1983
 - Frederick Taylor, **La direction scientifique des entreprises**, Dunod
 - Douglas McGregor, **La dimension Humaine de l'entreprise**, Gauthier-Villars 1971
 - Max Weber, **Economie et Société**, Plon
 - James Surowiecki, **La sagesse des Foules**, JC Lattes 2008
 - Gilles Charest, **La Démocratie se meurt, vive la sociocratie**, Centro Esserci, 2007
 - B. Carney, I. Getz, **Freedom, Inc.**, Crown Business editions, 2010
 - Gary Hamel, **La fin du Management**, Vuibert, 2008
- Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale n°10, 1916, **Administration Industrielle et générale**, Henri Fayol
- Peter Senge et Art Kleiner, **The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization**
 - Rémi Huppert, **7 qualités pour manager autrement**, Editions d'Organisation
 - Office et Culture, décembre 2010, **Frederick Taylor, l'ubiquiste** par Thierry Pillon
 - Harvard Business Review, février 2009, **Moon Shots for Management**, Gary Hamel
 - Harvard Business Review, janvier - février 2011, **The big Idea : creating shared value**, Michael Porter & Mark Kramer
 - MITSloan Management review, Winter 2001, **Innovating our way to the next Industrial Revolution**, Peter Senge & Goran Carstedt



Ce manuel est basé sur le « Carnet de Bord AoH Transatlantique » de la Communauté Art Of Hosting, mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transcrit](#).
