
L'ART DU LEADERSHIP COLLABORATIF



Comment peut-on créer et soutenir
un climat de collaboration durable et authentique dans nos
équipes, nos organisations et nos communautés?

5 – 7 juin 2011
Atelier inspiré de l'Art of Hosting et Harvesting
Vignoble de l'Île de Bacchus, sur l'Île d'Orléans,
Québec, Canada

Participant: _____

Bienvenue

Cet atelier s'adresse 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.

Cet atelier 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, cet atelier 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, 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.

Un atelier similaire a lieu simultanément en France avec l'équipe d'Imfusio. L'idée de réaliser un atelier francophone inspiré de l'Art of Hosting est née d'une rencontre entre l'équipe de Grisvert et celle d'Imfusio à la fin de l'année 2010. L'objectif étant d'offrir un lieu d'accueil et de partage, propice à l'établissement d'un climat de confiance et d'une réflexion collective sur un leadership plus collaboratif et authentique. Le but étant 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. Les deux groupes formeront une seule communauté pendant la durée de l'atelier et des moments communs sont prévus au programme.

Il existe une manière plus simple d'envisager l'aventure humaine. Ceci demande une nouvelle manière d'être et d'agir. 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 J. Wheatley

Pourquoi tenir cet atelier dans un tel lieu ?

Nous passons la plupart de notre temps dans des salles de réunion et des bureaux sombres, sans personnalité et très peu adaptés au dialogue et au travail collaboratif. Pour cet atelier, l'équipe d'animation souhaite offrir une expérience unique et inspirante dans un lieu naturel, qui stimule les échanges et suscite la collaboration.

Propice à inspirer la réflexion et la sincérité, le campement traditionnel Innu est un symbole de collaboration, du fait de sa construction et par l'espace de dialogue qu'il offre. Les activités qui se déroulent dans les installations des amis du Mushuau-nipi, autant dans le Nord-du-Québec (Séminaires du Mushuau-nipi) que dans le sud (Île d'Orléans), ont démontré l'efficacité de se rencontrer hors des lieux classiques pour prendre des décisions plus éclairées, pour s'imprégner du territoire dans l'optique de créer des solidarités nouvelles et inviter les participants à une meilleure compréhension mutuelle.

La mission des Amis du Mushuau-nipi a pour objectif de former la société civile, les gouvernements et les Premières Nations/Inuit, à la connaissance du monde des Premières Nations/Inuit, au partage culturel et à l'implication sur le territoire, dans le but d'en voir émerger les futurs leaders.

Merci aux Amis du Mushuau-Nipi pour leur collaboration au succès de cet atelier!



Le présent guide constitue un outil de référence et d'apprentissage que nous vous invitons à consulter dans le cadre de cet atelier, mais aussi à utiliser et à partager dans vos pratiques et milieux de travail respectifs.

Une belle aventure, un peu folle, mais que nous ne pouvions pas ne pas faire!

Par Jean-Sébastien Bouchard

J'écris ce texte mercredi soir. Dans moins de quatre jours, près d'une trentaine de personnes seront réunies pour, ensemble, explorer et repousser les frontières du leadership collaboratif. Le montage du site progresse, mais il reste beaucoup de travail à faire. Lundi, quand Serge et moi avons monté la structure du shaputuan, on a eu une « p'tite peur »! C'était haut, très haut! Pas mal plus haut que ce que Serge monte dans le nord l'été (photo ci-contre). Depuis, nous vivons dans la frénésie de la préparation du campement. C'est un plan de fous, mais ça sera prêt!

Il y a quelques mois, quand j'ai demandé à Serge s'il était possible de créer dans le sud un site comme celui qu'il monte dans le nord (57^e parallèle, sur la rivière George) et qu'il m'a dit « ben sûr », ni lui ni moi ne savions dans quoi nous nous embarquions! Voilà pour la partie « matérielle » de l'aventure.



L'autre partie de cette aventure est celle des relations. D'abord celles au sein de l'équipe d'animation. Les liens avec les amis d'Imfusio, en France, avec qui nous avons fait le pari, en décembre dernier, lors d'un Skype transatlantique au champagne (!), d'organiser un atelier d'Art of Hosting francophone Québec-France. Les liens avec Phil, mon complice d'affaires depuis plus de trois ans et avec Étienne et Caro qui se sont joint à nous pour faire grandir Grisvert. Ceux avec Rasili, qui sait nous amener là où ne nous n'y attendons pas et qui nous fait le plaisir de se joindre à nous. Isabelle, qui ne pourra pas être de la partie, mais qui y sera quand même! C'est elle qui, il y a un peu plus de 5 ans, m'a poussé à aller au Shambhala Institute for Authentic Leadership, à Halifax, où j'ai rencontré des gens qui m'ont permis de m'ouvrir au monde de la facilitation, de la collaboration et, bien sûr, à l'Art of Hosting, qui constitue aujourd'hui la base de mon travail. C'est à Halifax aussi que j'ai rencontré Ernest, lors d'un dialogue silencieux! Depuis, nos chemins se sont croisés à quelques reprises et c'est une grande joie de l'avoir avec nous pour cet atelier.

Il y a aussi la belle amitié qui me lie à Serge et Élisabeth, nos hôtes. J'ai vécu une de mes plus belles expériences d'animation au Mushuau-nipi, chez Serge et Élisabeth, où mon ami Jean-Philippe m'avait attiré! C'est aussi là que j'ai connu Jasmin, qui reprend du service aux fourneaux dans le Sud!

Enfin, il y a la grande joie de voir tous ceux et celles qui se sont inscrits à l'atelier. Parmi ceux-ci, il y a des amis et des clients, des gens avec qui j'ai vécu de beaux moments et que je me réjouis de voir se joindre à nous pour faire un pas de plus vers un leadership collaboratif!

Merci à tous et à toutes de faire partie de cette belle aventure!

Tyalice

Par Rasili Botz

Toute aventure comporte son lot de surprises

Un défi

Un tournant imprévu

De nouvelles personnes à rencontrer en cours de route,
peut-être même
une destination autre que celle imaginée

L'image positive

Osez par l'expérience

Cela peut être une minute, 5 minutes, 30 minutes...

Être prêt à vivre vos pensées, vos rêves en donnant l'intelligence à votre corps, à votre cœur

Avec un souci de rites et d'esthétisme

Avec vous, ou veilleuse au lointain, je récolte le présent et le fais se matérialiser

Soyez prêts !

Rasili



Crédit photo : Malika Bireche



Crédit photo : Suzan Buirge

Table des matières

Complexité dynamique, émergente et sociale	6
Les organisations qui cultivent leur vivacité	9
La vision systémique des organisations	11
Le modèle de Presencing de O. Scharmer	12
L'Art of Hosting	14
L'Art de poser les bonnes questions	18
Le diamant de la participation	19
Design de collaboration inspiré du diamant de la participation : les 5 «inspirations»	20
L'Art d'inviter	22
L'Art of Harvesting	24
Mettre en pratique l'Art of Hosting et Harvesting	29
Directives de base du cercle	37
Le Dialogue	39
La Démarche appréciative	40
Le Forum ouvert	42
Le World Café	44
Références	45
Réflexion personnelle : Journal de «Présence»	48



Ce document (sauf les pages 37 et 38 qui portent une autre mention de droit d'auteur) est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons *Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 2.5 Canada*. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ca/>)
Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à jsb@grisvert.com.

Complexité dynamique, émergente 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**.

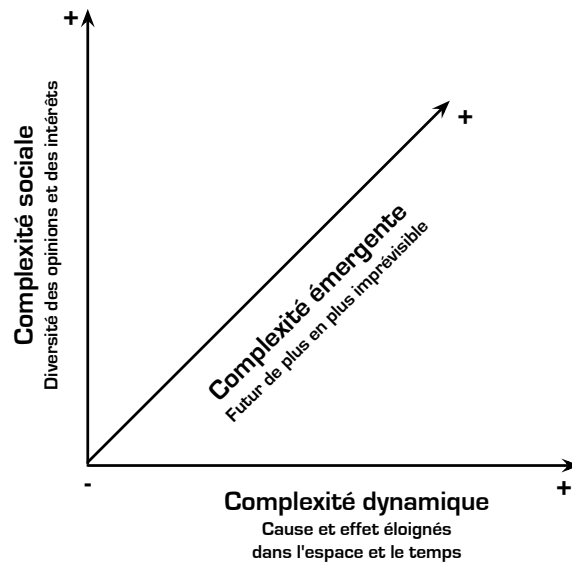
Otto Scharmer, auteur reconnu dans le domaine du changement organisationnel explique la **complexité dynamique** par une mise en doute des certitudes et du lien de causalité directe entre les phénomènes. Le réchauffement planétaire est un exemple représentatif.



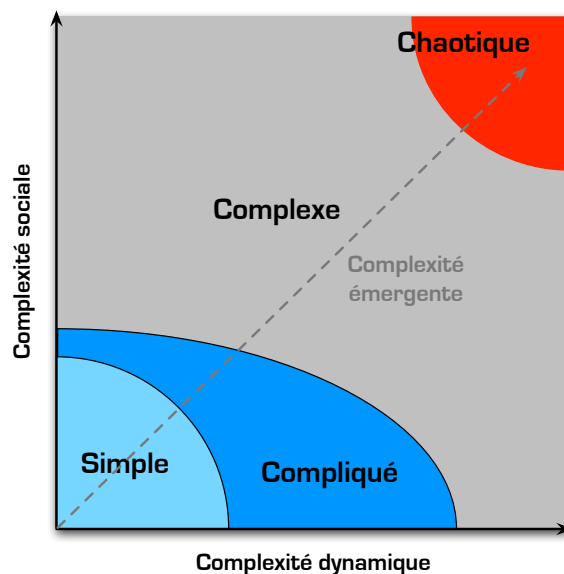
À ce jour, nous savons que les émissions de dioxyde de carbone ont des répercussions à long terme sur le futur de la planète et nous pouvons par exemple supposer qu'une organisation qui diminue considérablement ses émissions de CO₂ contribuera à réduire l'impact de l'ensemble des émissions à l'échelle 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 nature — **simple**, **compliqué**, **complexe** et **chaotique** — qui nécessitent différentes approches. Dans le schéma suivant, 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



Les organisations qui cultivent leur vivacité

Par Philippe Dancause

Je suis de plus en plus intéressé par les facteurs profonds qui séparent les organisations innovantes (celles qui évoluent avec leur environnement et produisent de la réelle valeur) de celles qui peinent à se tenir la tête hors de l'eau. J'entends par « réelle valeur » la production d'effets positifs non seulement pour les personnes qui possèdent une organisation, mais aussi pour ses membres, pour la communauté et pour l'environnement. Parmi les éléments pouvant faire la différence, celui qui me saute particulièrement aux yeux est le degré d'énergie qu'une organisation consacre à se maintenir elle-même. Le meilleur terme qui me vient à l'esprit pour qualifier ce phénomène est celui d'autodigestion organisationnelle. Cette autodigestion se produit à chaque fois que des énergies sont utilisées dans le seul but de répondre aux exigences internes d'une organisation :

- administration de toute sorte,
- soutien et maintien irréflecti de pratiques institutionnalisées (qu'on fait parce qu'on les fait),
- temps consacré à gérer les aspects politiques,
- énergies mises à maintenir des processus, produits, programmes ou services désuets,
- efforts mis pour contrôler les personnes (pas les résultats, mais bien ceux qui les produisent),
- temps à reprendre ce qui n'a pas fonctionné la première fois.

Il suffit de vivre un peu en orbite de quelques organisations pour se rendre compte que ces caractéristiques sont beaucoup trop répandues. Leur présence provoque ce que j'appelle une asphyxie organisationnelle. À mon avis, trois phénomènes la provoquent :

Premièrement, l'énergie consacrée à « l'autodigestion » n'est plus disponible pour la réalisation d'activités permettant de régénérer l'organisation et d'innover. L'exploration de la réalité externe à l'organisation, les conversations multisecteurs (internes) et multiorganisationnelles (externes), le prototypage de nouvelles idées (essayer souvent de nouvelles choses) sont des exemples d'activités régénératives.

Deuxièmement, les caractéristiques énoncées plus haut ont la vilaine habitude de déconnecter les gens : les secteurs entre eux, la haute direction et les directions opérationnelles, les personnes sur le terrain et les gestionnaires.

Troisièmement, ces contextes provoquent naturellement, avec le temps, le départ de ressources ayant une passion pour leur travail et souhaitant avoir un effet réel sur leur environnement. En d'autres termes, les leaders participatifs (on les appelle aussi leaders « naturels ») disparaissent, laissant ceux qui, pour diverses raisons, ont un intérêt ou un besoin de demeurer en place.

Il est intéressant (et malheureux) de noter que ces trois phénomènes provoquent en eux-mêmes un effet d'entraînement.

Les questions qui m'interpellent sont pour la plupart reliées à ce phénomène.

Comment briser ce cycle destructif ?

Quel rôle doit être joué par les « décideurs » et lesquels peuvent être joués par les personnes à l'intérieur de l'organisation ?

Comment augmenter le niveau de conscience des personnes au sein des organisations ? Conscience des activités et des facteurs qui grugent l'énergie. Conscience des choses à faire pour augmenter l'énergie créatrice et la cohésion des groupes.

Est-il possible de « restaurer » une organisation ? Est-il possible d'agir seulement dans une partie de l'organisation ? Par où commencer ?

Ces questions n'attendent évidemment pas de réponse définitive. Elles animent plutôt l'exploration du phénomène. Elles m'ont toutefois permis de développer quelques convictions :

Il est pratiquement impossible d'augmenter le dynamisme et l'implication des gens sans qu'ils sachent pourquoi, au fond, ils occupent leur rôle. Ceux-ci doivent savoir pourquoi ils sont là (au-delà du salaire).

Les personnes à l'intérieur de l'organisation ne prendront pas plus d'initiative que ce qu'ils sentent être possible. Les dirigeants ont la responsabilité de provoquer des remises en questions ; d'autoriser l'exploration, le prototypage d'idées, les questions, les rencontres, le dialogue.

L'avenir n'est pas aux leaders héros, mais plutôt aux leaders participatifs, ceux qui provoquent le développement des leaders autour d'eux. L'organisation a besoin de tous les leaders qui l'habitent. Elles ont la responsabilité de les faire émerger, avant qu'ils partent.

On trouve beaucoup moins de nouvelles idées lorsqu'on ne sort pas. Il est essentiel, pour tous les membres d'une organisation de se connecter avec l'extérieur de son secteur et l'écosystème de son organisation.

La plupart de ce qui doit être fait pour dynamiser l'organisation requiert plus de conscience que de temps. Il est dommage d'utiliser les membres d'une organisation uniquement pour réaliser ce qui est attendu d'eux à l'intérieur des processus organisationnels courants (comme des composantes humaines d'une mécanique opérationnelle). Ils possèdent tellement plus que ce qui est requis de leur rôle opérationnel premier. L'entreprise possède tellement plus d'expertise et de potentiel que ce qu'elle utilise réellement. Une organisation peut bien si on le veut vraiment se représenter comme une mécanique (des rôles, des processus, des paramètres), il n'en demeure pas moins qu'en réalité, elle répond beaucoup plus aux caractéristiques d'un organisme vivant.

Deux vecteurs doivent pouvoir être explorés pour comprendre les sources de la vivacité organisationnelle :

1. Des dirigeants et des gestionnaires qui comprennent la réalité complexe et qui sont des créateurs de contextes d'innovation.
2. Des organisations qui sont conscientes qu'il faut aller au-delà des processus et donner sa place à la « source », à la base des activités (les idées, les besoins, les façons de faire, la raison d'être des choses, le sens, etc.) et qui le font concrètement.

La vision systémique 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.

Le modèle de Presencing de O.Scharmer

Par Isabelle Mahy, 2009

La théorie Presencing de C.O. Scharmer

Association des mots présence et ressentir, « presencing » est un état d'attention intensifiée qui permet aux individus et aux groupes de déplacer le centre intérieur à partir duquel ils fonctionnent. Lorsque ce changement se fait, ils peuvent alors opérer à partir d'un espace de possibles qu'ils sentent vouloir émerger. Ces possibles constituent donc le futur qu'une personne sera en mesure de percevoir et le changement qui se sera produit pourra être profond. Vivre une telle expérience peut être ressenti comme un moment marquant dans la vie et, de ce fait, la faculté d'accompagner un tel changement est critique. Selon Scharmer, cet art serait l'essence du leadership d'aujourd'hui.

Faire émerger notre capacité collective

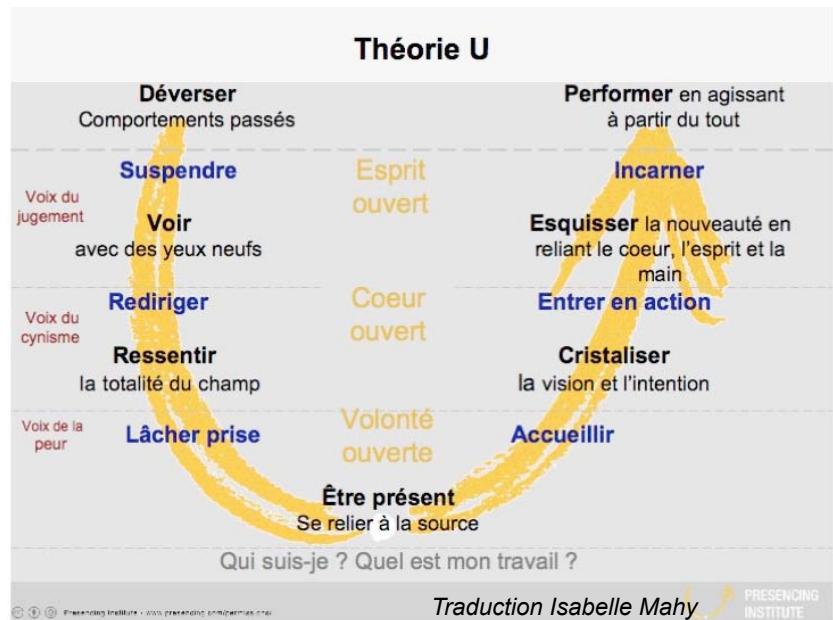
Scharmer présente l'intérêt de sa théorie en nous ramenant à l'époque actuelle d'échec institutionnel à grande échelle, où nous créons collectivement des résultats que personne ne désire : changement du climat, sida, famine, pauvreté, violence, terrorisme, destruction des communautés, de la nature, de la vie, qui sont les fondements de notre bien-être social, économique, écologique et spirituel. Selon lui, notre époque a besoin d'une conscience nouvelle ainsi que d'une capacité nouvelle de décision collective pour faire face aux défis de façon plus consciente, intentionnelle et stratégique. Le développement d'une telle capacité permettrait de créer un avenir offrant de plus grandes possibilités. Pour Scharmer, notre échec collectif viendrait du fait que nous ne comprenons ni la complexité ni la profondeur des prises de décision et des transformations qui y sont associées. Cet angle mort n'existerait pas seulement dans les choix effectués pour le collectif, mais aussi dans nos interactions sociales quotidiennes. Nous serions aveugles à la source même de l'efficacité décisionnelle et de l'action commune.

Scharmer rappelle que nous sommes très au fait des actions des leaders, du quoi et du comment, mais en savons très peu sur le lieu intérieur, la source à partir de laquelle ils opèrent. Pour lui, de même que pour d'autres auteurs qui explorent la question du leadership, la réussite du leadership dépend de la qualité d'attention et d'intention que le leader apporte à une situation. Deux décideurs faisant la même chose dans les mêmes circonstances peuvent obtenir des résultats complètement différents, en fonction du lieu intérieur d'où chacun opère. La nature de ce lieu reste en quelque sorte un mystère. Nous connaissons le monde intérieur des athlètes se préparant à une compétition, du fait que des études ont été menées sur ce qui habite leur pensée et leur imagination. Ceci a permis de révéler des pratiques qui leur permettent d'augmenter leurs performances à partir de ce qu'ils nomment « la zone ». Dans le champ de la gestion, ces dimensions intérieures restent inexplorées. Cette méconnaissance constituerait donc un angle mort dans l'approche de la direction et de la gestion, tout comme dans l'accompagnement du changement, un lieu intérieur à la source de toute action consciente et inconsciente. On associe donc ce lieu à la source de la créativité et de l'innovation, une caisse de résonance ou encore à la pensée sensible, faite d'émotion, avant toute tentative de rationalité.

Description du modèle du Presencing

Le modèle de changement proposé par Scharmer (voir figure de la page suivante) repose sur ces prémisses qui visent à faciliter l'accès à des niveaux de conscience différents, à une meilleure qualité d'écoute, qui permettent de commencer à percevoir les choses autrement quand le monologue intérieur cesse et que s'arrête le déversement de son discours personnel sur l'autre personne. Cet état permet ensuite de rediriger son attention et d'agrandir le spectre de ce l'on peut ressentir. Alors confronté à des émotions dont certaines peuvent être difficiles à supporter, choisir de lâcher prise à ses certitudes va permettre d'accéder à un lieu intérieur plus calme, plus silencieux, où logent les intuitions, les idées en émergence, les pressentiments et à une énergie inaccessible aux niveaux plus superficiels. Lieu d'authenticité, où l'esprit, le cœur et la volonté convergent vers l'ouverture, cet état de conscience permet de voir émerger la nouveauté, l'idée surprenante ou inattendue qui sera par la suite mise en forme, esquissée avec plus de précision, puis mise en œuvre dans l'action.

Cette approche invite l'humain à plonger en lui-même, dans les profondeurs de ce qui reste souvent inaccessible parce que l'on croit que ces profondeurs sont inaccessibles et parce qu'elles sont confrontées à des jugements à l'emporte-pièce que nous émettons pour nous défendre de l'évidence et parce qu'elles suscitent le cynisme et la peur. Comme on le dit, il est toujours plus facile de critiquer les autres que de se responsabiliser et d'agir. Néanmoins, si l'on accepte de remettre en question l'ordre établi, de nouveaux espaces se dessinent devant nous, à la fois personnels et collectifs. En contexte de travail, il pourra s'agir de la possibilité nouvelle de faire les choses autrement parce que, arrivés à un état de présence réelle et authentique, la source à partir de laquelle chacun travaille passe de la volonté d'opposition à la volonté d'agir avec bienveillance pour le bénéfice du groupe. Ainsi, la nature véritable de l'humain, celle de la bonté et de l'amour, peut refaire surface.



Agissant à la fois sur une base individuelle et collective, ce modèle de changement est nommé « Presencing » car il repose sur la capacité de l'être humain d'être entièrement présent à lui-même et aux autres, posture incontournable pour qui veut entrer dans une véritable dynamique de changement, car on y reconnaît que le changement part toujours de soi-même. Le modèle en U de Scharmer a l'avantage d'être réflexif, profondément humaniste, tout en étant très bien adapté à la complexité des problèmes du XXI^e siècle. Cette approche du changement souligne l'ampleur de la tâche à accomplir quand vient le temps d'amorcer des prises de conscience qui mèneront à une évolution, qu'elle soit personnelle ou collective.

L'Art of Hosting

Par Caroline Durand

L'Art of Hosting est né vers la fin des années 90, 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 :

1. Passer d'un état de fragmentation à un état de connexion ;
2. Orienter les actions vers ce qui est significatif ;
3. Rendre visible l'intelligence collective ;
4. Apprendre du moment présent ;
5. Changer certains modes d'organisations et d'interactions qui ne sont plus adaptés aux réalités d'aujourd'hui.

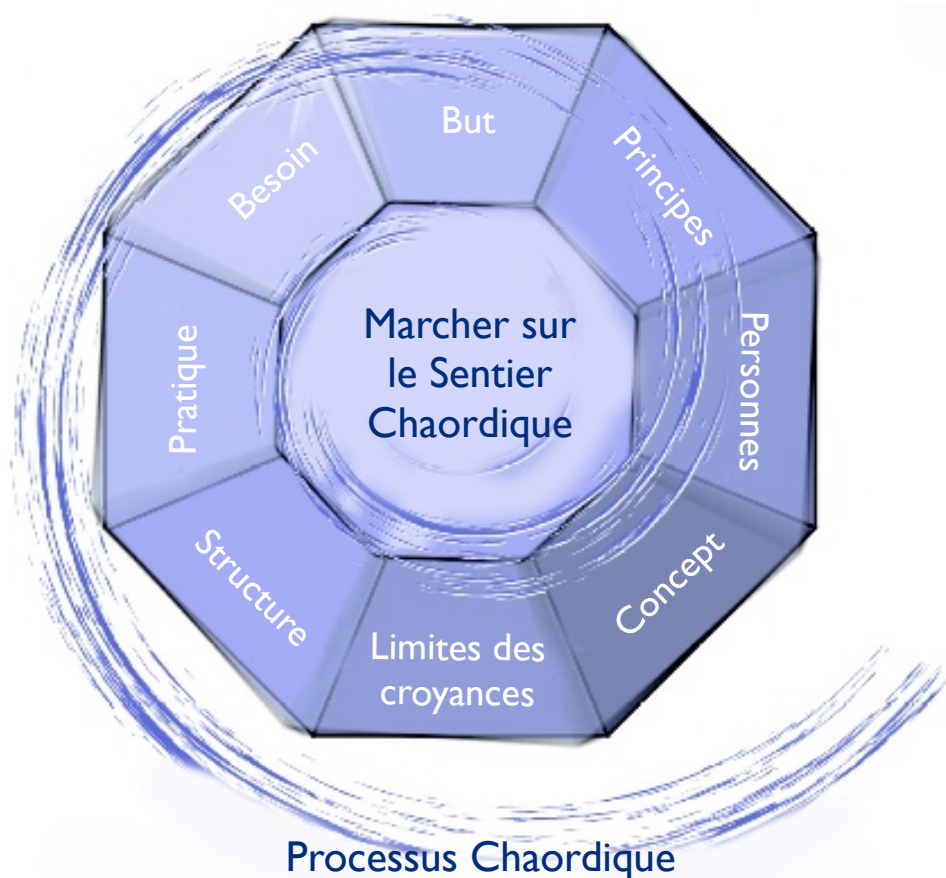
Cette façon de définir l'Art of Hosting rejoint aussi celle de la communauté de praticiens du Berkana Institute. Selon cette communauté, l'Art of Hosting est une approche de leadership qui englobe plusieurs pratiques conçues à partir d'un design précis, favorisant un apprentissage. L'apprentissage passe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



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 ?



L'Art de poser les bonnes questions

Par Caroline Durand et Philippe Dancause

Si je disposais d'une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépende, je consacrerai les 55 premières minutes à définir la bonne question appropriée, car une fois cela fait, je pourrais résoudre le problème en moins de cinq minutes.
— Albert Einstein

Poser les bonnes questions, des questions puissantes permet de susciter une réflexion et de cultiver un engagement à résoudre une problématique complexe. Une question puissante est significative pour les personnes à qui elle s'adresse, elle est ouverte, pique la curiosité et invite à explorer en profondeur différents aspects d'un enjeu ou d'une problématique.

Une question puissante :

- Est simple et formulée clairement.
- Suscite la curiosité.
- Invite à réfléchir profondément.
- Soulève d'autres questions.
- Encourage la créativité.
- Est créatrice d'énergie et source d'inspiration.

Lorsque des individus sont invités à prendre part à une réflexion collective par une conversation profonde (conversation that matter) il est nécessaire de débiter avec une question puissante et significative, afin de clarifier les objectifs et de poser les premiers jalons de la conversation. D'autres questions pourront surgir en cours de route, mais la question initiale donne le ton à la réflexion.

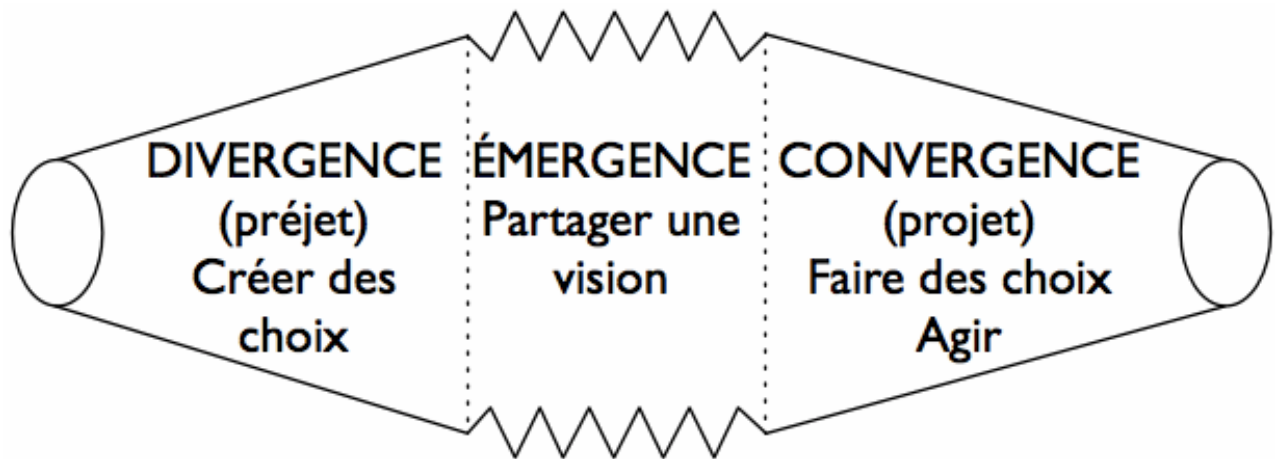
Voici quelques exemples de questions puissantes :

- Quels sont les enjeux vécus dans l'organisation et dans le monde ?
- 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 ?
- Qu'est-ce qui nous fait hésiter, quelles sont nos peurs ?
- Qu'est-ce qui est en train de prendre forme dans l'action ?
- Comment imaginons-nous la suite ?
- Quels engagements pouvons-nous prendre ensemble ?
- Comment rendre le travail significatif pour les personnes impliquées ?
- Qu'est-ce qui se passerait si... ?
- Quelles sont les questions pour lesquelles nous devons trouver des réponses pour réellement avancer ?

Le Diamant de la participation

Par Caroline Durand et Jean-Sébastien Bouchard

Le Diamant de la participation est un modèle d'apprentissage de base de l'approche de l'Art of Hosting. La plupart des groupes qui ont à travailler ensemble sur des projets qui nécessitent d'innover passent par les trois zones du modèle ci-dessous, qui sont la divergence, l'émergence et la convergence.



Dans la zone de **divergence**, les individus explorent ensemble de nouvelles idées et possibilités et s'ouvrent à la diversité. Ils créent des choix.

Dans la zone d'**émergence**, on débute avec un état d'incertitude, d'errance, de remise en question, nécessaire à l'émergence de nouvelles idées. Pendant ce moment d'incertitude, les individus tentent de comprendre ce qui est en train de se passer, et tentent de visualiser les possibilités, d'imaginer plus clairement le futur. Dans cette zone, le groupe a besoin de se reconnecter à la source de ses intentions et c'est aussi à ce moment que l'état de présence peut se montrer important. Lorsqu'on dispose de peu de temps pour la réflexion collective, le piège est de rester dans cette zone d'incertitude et de ne pas faire le saut dans la zone de convergence. La zone d'émergence nécessite un temps de réflexion.

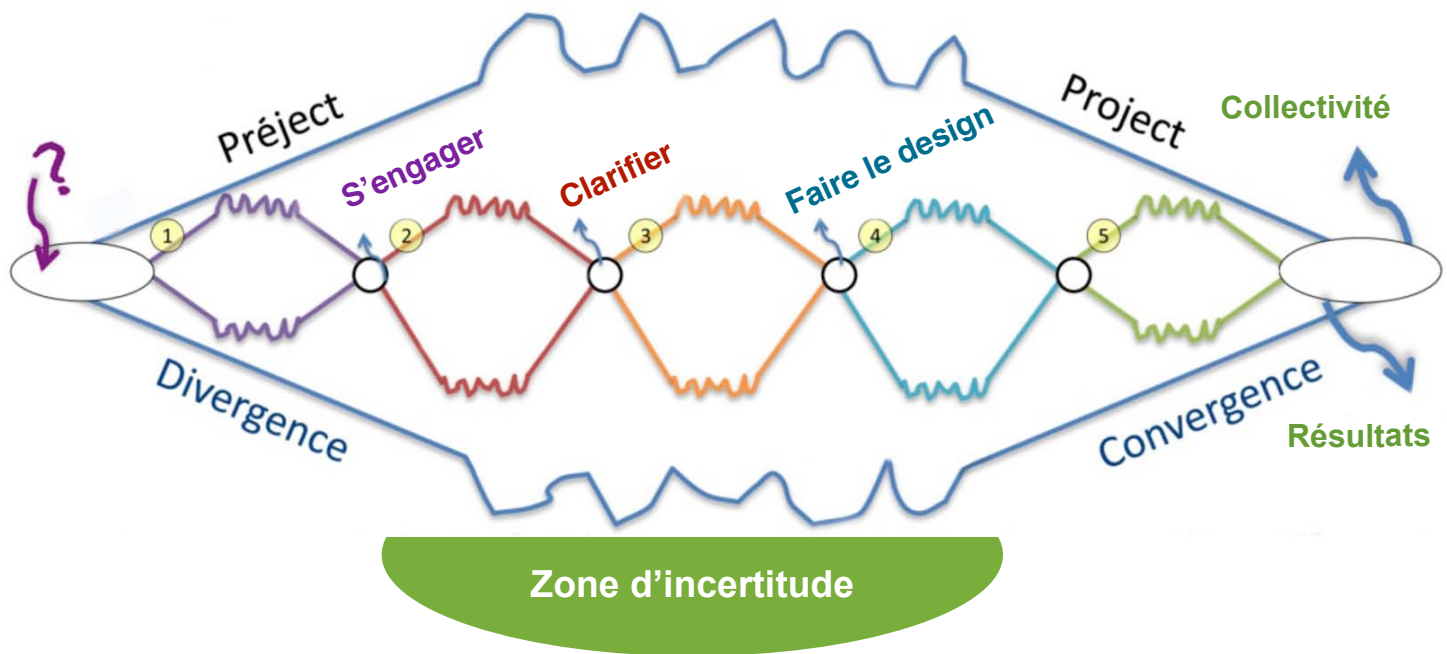
Dans la zone de **convergence**, les liens et l'énergie du groupe permettent de créer un sens partagé, une vision commune. C'est ce qu'on appelle aussi la convergence des idées, parce que le groupe fait des choix ou s'engage dans des actions individuelles et collectives convergentes.

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.

Design de collaboration inspiré du diamant de la participation : les 5 «inspirations»

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 5 inspirations (the 5 breaths). Chacune des inspirations 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 inspirations tout à tour.

Avant la première inspiration, le point d'interrogation 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.

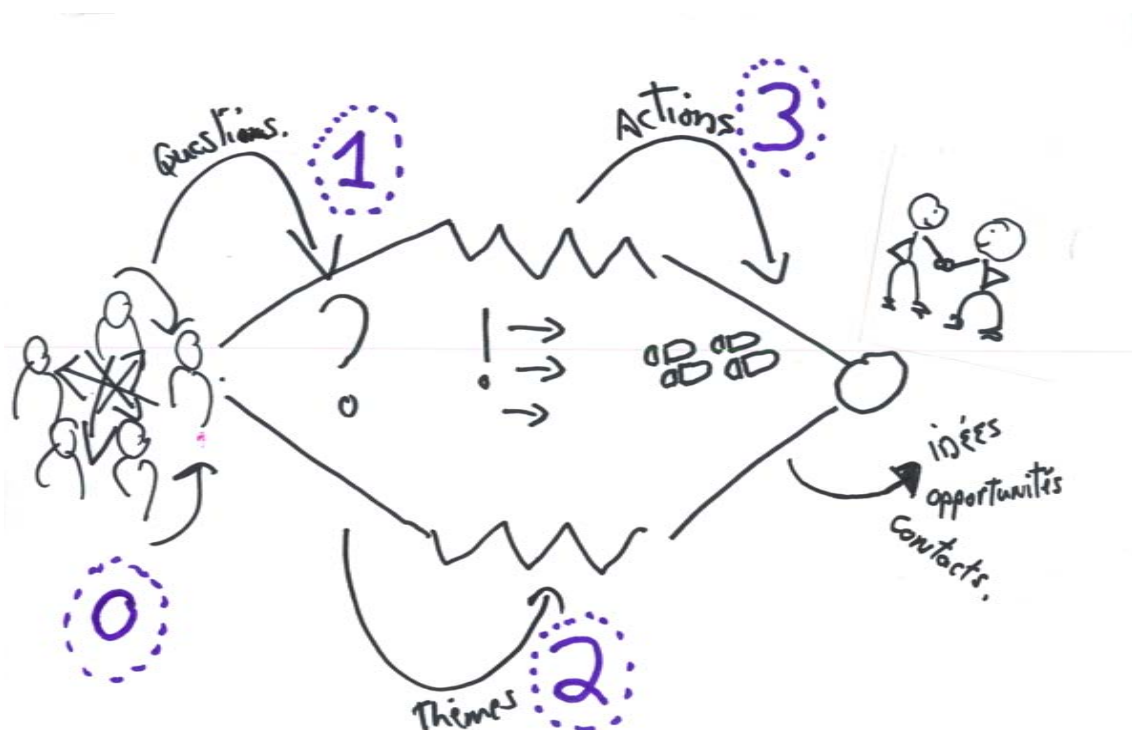
1ère inspiration : Lancer l'appel à la collaboration. Nommer l'enjeu, formuler la ou les questions centrales du processus (ex. Comment peut-on créer et soutenir un climat de collaboration durable et authentique dans nos équipes, nos organisations et nos communautés ?). Cette phase peut découler de l'initiative d'une seule personne ou encore d'un groupe de personnes qui perçoivent un besoin de collaboration.

2e inspiration : 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. À cette phase, le modèle du sentier chaordique peut servir de guide à la réflexion. Revoir ce modèle à la page 15.

3e inspiration : 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 l'on invite des personnes à prendre part au processus et où l'on imagine la forme qu'il pourrait prendre.

4e inspiration : 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 inspiration : 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 et s'engage dans l'action. 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 inspiration se crée, un nouveau cycle recommence.



L'Art d'inviter

Par Étienne Beaulieu

Qui n'a pas déjà assisté à une rencontre en se demandant ce qu'il faisait là ou encore quel était l'objectif de cette rencontre ?

Qui a-t-il de plus agréable que de recevoir une invitation ? Au quotidien, la majorité d'entre nous reçoit toutes sortes d'invitations : assister à un mariage, devenir l'ami Facebook de quelqu'un, souper avec des amis, partir en vacances avec l'être aimé, assister à une session de formation, etc. Recevoir une invitation sous-tend que nous ayons un choix à faire : accepter ou refuser l'invitation. De son côté, même si la personne qui lance l'invitation souhaite probablement que son invitation soit acceptée, elle doit être prête à recevoir une réponse négative. Cela fait partie du processus... Dans le cas d'une invitation, la décision d'accepter ou non appartient à celui ou celle qui reçoit l'invitation et il le fait en considérant différents facteurs qui varient selon le type d'invitation (ex. : sa disponibilité, son intérêt, les coûts associés, etc.). Il devient donc important que l'invitation contienne les informations de bases requises pour permettre à celui qui la reçoit de faire un choix éclairé. Une fois le choix fait, la personne qui a décidé d'accepter ressent une dose d'énergie, d'envie, de joie, ou de plaisir à l'idée de vivre l'invitation qu'elle a acceptée ! Elle est intéressée, motivée, volontaire et espère tirer une forme de satisfaction face à ce qu'elle a décidé.

Aujourd'hui, dans nos organisations, la majorité des leaders recherchent le même résultat : pouvoir compter sur des employés intéressés, motivés, volontaires et qui tirent une forme de satisfaction face à ce qu'ils font au quotidien. Depuis quelques années, cet enjeu est devenu l'un des principaux défis auxquels les leaders doivent faire face s'ils veulent que leur organisation puisse survivre et se démarquer dans un monde de plus en plus interdépendant, rapide, connecté et complexe... Plusieurs d'entre eux constatent que ce ne sont plus les machines ou même les technologies qui peuvent assurer la viabilité à long terme de leur organisation, mais bien son capital humain : les employés qui la composent ! Pour appuyer cette idée, nous n'avons qu'à regarder la quantité de livres de management écrit sur le sujet et leur popularité pour s'apercevoir qu'il s'agit bien d'un courant de fond et non seulement d'une mode passagère. Certes, certains réussissent encore à tirer leur épingle du jeu sans accorder une grande valeur à leurs ressources humaines, mais pour combien de temps réussiront-ils à le faire ?

Pour les autres, il est temps d'adopter ou de renforcer de nouvelles façons de faire, de nouvelles pratiques de gestion qui valorisent et encouragent la mobilisation des employés. La pratique de l'invitation, que nous utilisons dans nos vies personnelles, s'inscrit donc dans ces nouvelles façons de faire. En contexte organisationnel : inviter des employés à participer à une rencontre plutôt que de les convoquer, c'est aussi simple que cela pour créer quelque chose de nouveau ! Mais attention, une invitation ce n'est pas seulement une entrée d'agenda Outlook lancée aux participants ! Une invitation est un processus qui vise à favoriser la participation et l'implication. Il débute généralement par une réflexion autour de questions comme celles ci-après de la part de l'initiateur.

- Quel est MON principal besoin qui ne peut être comblé que par une telle rencontre ?
- Quels sont les personnes et/ou les groupes concernés qui devraient être présents ?
- Quel est le principal besoin des PARTICIPANTS qui ne peut être comblé que par une telle rencontre ?
- Si cette rencontre devait atteindre son plein potentiel, qu'est-ce qu'elle pourrait devenir ?
- Quels effets pourrait-elle avoir sur la portée de mes actions ?
- Qu'est-ce que cette rencontre pourrait faire naître de nouveau ?

Ensuite, selon l'importance accordée à la rencontre, il peut être opportun d'échanger avec certains participants potentiels sur ces mêmes questions et ainsi découvrir ce qui est susceptible de les attirer à participer à la rencontre. Une autre pratique utilisée est de créer une équipe de pilotage pour la rencontre qui sera composée d'un échantillon des participants souhaités et qui pourront contribuer à aider l'initiateur tout au long de la préparation de la rencontre, lors de la rencontre et aussi dans le suivi post rencontre. Une fois ces deux étapes réalisées, vient le temps de produire l'invitation dans laquelle l'initiateur doit prendre soin d'inclure, en plus des détails de logistiques, les éléments clés suivants :

- Dans quel contexte/projet cette rencontre s'inscrit-elle ?
- Quel est l'objectif de cette rencontre ?
- Qui sont les personnes et/ou les groupes invités ?
- Quelle forme la rencontre prendra-t-elle ?
- Qu'est-ce qui est attendu de la part des participants lors de la rencontre ?
- Comment les participants peuvent-ils se préparer à cette rencontre ?

Il est également souhaitable, pour créer un réel sentiment de mobilisation, d'indiquer clairement que les invités ont le CHOIX d'être présents ou non, que leur participation est souhaitée, mais non obligatoire. Ainsi, l'initiateur saura que les personnes qui se présenteront seront intéressées et ouvertes à participer à la rencontre puisqu'elles auront pu faire un choix éclairé.

La troisième étape est de lancer l'invitation. Ici, la créativité peut être un bel atout quant au moyen et au support utilisé pour acheminer votre invitation aux participants potentiels. Aujourd'hui, les nouvelles technologies rendent accessibles beaucoup d'options qui étaient jusqu'à récemment très onéreuses en temps et en argent. Il suffit de trouver ce qui rejoindra le plus facilement les participants tout en attirant leur attention sur l'événement pour éviter qu'il ne soit relayé aux oubliés.

La pratique de l'invitation est perçue par plusieurs comme un art, il faut donc un temps pour l'approprier et ainsi pouvoir apprécier son plein potentiel. C'est certainement plus long et exigeant que de convoquer « tout le monde » sans trop se poser de question, mais combien plus payant!

L'Art of Harvesting

Chris Corrigan, Monica Nissen, Silas Lusias

Traduit et adapté de l'anglais par Caroline Durand

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 systématique 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.



Crédit photo : Caroline Durand



Mettre en pratique l'Art of Hosting et Harvesting

Par Chris Corrigan pour le « Vancouver Island Aboriginal Transition Team », à partir de matériel développé par la communauté de praticiens de l'Art of Hosting.

Traduit de l'anglais par Philippe Dancause

Adapté par Caroline Durand

Les conversations sont des opportunités de se connecter avec l'autre. Dans l'approche de l'Art of Hosting, nous parlons souvent des « quatre qualités » (four fold way) ou encore des « sept aides » à la conversation (seven little helpers). Ce sont les outils les plus simples et les plus utiles pour tenir une conversation riche.

Les conversations qu'il nous est le plus souvent donné d'avoir sont, de loin, celles de tous les jours que nous avons avec de petits groupes au travail ou encore dans notre communauté.

La qualité d'une conversation menant à la collaboration et à des actions éclairées se développe lorsque les quatre conditions suivantes sont présentes.

- Être présent
- Participer et pratiquer la conversation
- Tenir l'espace
- Co-crée

Ces quatre conditions se nomment les « 4 qualités » de l'hôte parce ce qu'elles peuvent être pratiquées en tout temps. Elles forment la base de toute conversation significative.

Être présent

Soyez votre propre hôte, soyez prêt à vivre dans l'incertitude - gardez l'espace ouvert - adaptez-vous au moment présent.

Être présent signifie « être là », sans distraction, sans peur, avec une conscience claire des besoins et de la contribution que vous et le groupe pouvez amener. Cette qualité vous permet de faire le point avec vous-même et de susciter la réflexion collective. La présence signifie aussi créer un espace-temps dédié à travailler avec les autres. Si vous êtes distrait, interpellé ou avez à vous déplacer constamment d'un endroit à l'autre, il vous sera impossible d'être présent. Pour qu'une rencontre produise des résultats riches, toutes les personnes dans la pièce doivent être présentes.

Le fait de prendre le temps en début de rencontre pour devenir présent ensemble est une bonne façon de se préparer. Ceci peut, par exemple, être fait simplement en prenant un moment de silence pour se centrer dans le présent, ou encore par un cercle d'ouverture avec la question « dans quel état vous présentez-vous ici? ». Invitez à un ralentissement collectif afin que tous les participants à la rencontre soient présents ensemble.

**Questions
pour vous aider à améliorer votre
présence**

À propos de quoi suis-je curieux?
À quel endroit est-ce que je sens une anxiété dans cette rencontre et comment puis-je la laisser aller?
De quel élément de clarté ai-je besoin?
Quel élément de clarté ai-je présentement?

Quel élément de clarté ai-je présentement?
De quel élément de clarté ai-je besoin?

Participez et pratiquez la conversation

Acceptez d'écouter pleinement, avec respect, sans jugement ou sans penser que vous connaissez déjà la réponse - pratiquez consciemment la conversation.

La conversation est un art. Elle requiert que chacun écoute l'autre avec attention et offre ce qu'il peut afin de contribuer au « tout ». La curiosité et le jugement ne peuvent vivre ensemble dans un même espace. Si nous jugeons ce que nous entendons, il nous est impossible de cultiver une curiosité et de réfléchir ensemble. Par ailleurs, si nous tenons une rencontre parce que nous sommes incertains de la suite des choses, être ouvert est une qualité essentielle afin de permettre à de nouvelles opportunités d'émerger. C'est uniquement en pratiquant l'art de la conversation qu'il nous est possible de trouver les meilleures réponses ensemble.

**Pratiquer la
conversation**

Écoutez et aidez les autres à écouter.
Utilisez les silences.
Contribuez à la récolte.
Lancez de bonnes questions.
Connectez les idées.

Si nous pratiquons la conversation de façon consciente, il peut être possible de ralentir le rythme des réunions afin de provoquer rapidement l'émergence de la clarté et du sens commun partagé.

Être l'hôte de conversations, tenir l'espace

Soyez courageux et désireux d'initier une conversation significative - trouvez et soyez l'hôte de questions importantes pour les participants - et soyez certain de bien récolter les réponses, les pistes d'apprentissage et les actions éclairées.

Être l'hôte d'une conversation implique de la faciliter. Cela signifie prendre la responsabilité de créer et de tenir un espace dans lequel un groupe peut réaliser le meilleur travail dont il est capable. Vous pouvez créer ce contexte en utilisant les 7 aides à la conversation comme point de départ.

Cela implique d'identifier le besoin, préparer une question et savoir ce que vous ferez avec la récolte. S'il n'y a pas de besoin, ne faites pas de rencontre. S'il y a nécessité d'être plus clair sur le besoin lui-même, développez une démarche pour répondre à ce besoin en posant une question « puissante ». Et sachez toujours comment vous allez récolter et ce que vous allez faire des résultats afin de vous assurer que les résultats seront utilisables et que les efforts consacrés auront été utiles. Être l'hôte d'une conversation requiert du courage et exige une dose de certitude et de confiance dans la capacité des personnes. Nous sommes quelques fois portés à laisser aller des éléments essentiels à un bon contexte d'échange en raison de notre peur d'affirmer notre rôle d'hôte. Il faut toutefois se rappeler que le fait d'être convié à jouer le rôle d'hôte est un cadeau que l'on se fait au même titre que de bénéficier de la présence d'un hôte pour tenir une conversation à laquelle nous sommes conviés. Le travail réalisé dans une rencontre peut alors devenir des plus riches.

L'ABC du rôle d'hôte

Déterminez le besoin et la raison d'être (ou l'intention).
Identifiez une question puissante.
Animez un processus approprié.
Encouragez la participation.
Récoltez.

Co-créez

Soyez ouvert à co-créez et à tenir le rôle d'hôte avec les autres, à partager vos connaissances, expériences et pratiques avec les leurs, à travailler les partenariats.

Co-créez implique de prendre part à la conversation, sans être spectateur, et contribuer à l'effort collectif afin de soutenir les résultats qui en découleront.

Co-créez

Parlez franchement.
Soyez le porte-parole de la conversation.
Offrez ce que vous pouvez offrir.
Demandez ce qui est nécessaire pour vous.
Engagez vous à l'intérieur de ce qui est possible pour vous.
Laissez aller.

Les meilleures conversations se produisent lorsque l'on est à l'affût de ce qui « est au centre » de nos préoccupations, de ce qui émerge du centre et de notre collaboration. Cela ne consiste pas à faire concorder les agendas de chacun, mais bien à identifier ce qu'il y a de nouveau. Et lorsque ceci est visible pour tous, la suite des choses peut alors se provoquer naturellement en développant chez chacun des participants une vision claire de ce qu'il peut faire pour contribuer à développer ce qui émerge. C'est la façon dont les résultats peuvent être durables dans le temps. Ils se retrouvent tissés dans un réseau de relations qui se construisent dans le cours de bonnes conversations, entre amis travaillant ensemble.

réseau de relations
entre amis travaillant ensemble.

Donc, participez à la conversation afin que les objectifs deviennent plus clairs et que le champ collaboratif puisse créer des résultats inattendus et surprenants.

Les sept aides à la conversation :

Au cours des dernières années ont été identifiés sept principes qui guident les conversations significatives. L'utilisation de ces principes a le potentiel de permettre à une conversation de gagner en profondeur et aux travaux qui y sont liés de se réaliser à un niveau plus significatif et utile. Ces sept aides à la conversation permettent d'encadrer la peur et aident à sortir de l'incertitude. Ils invitent à traverser ensemble des zones inconfortables telles que le conflit, ou encore les zones d'incertitude (grown zone) pour en arriver à des actions éclairées.

- Soyez présent.
- Ayez une bonne question.
- Utilisez un « bâton de parole » (talking piece).
- Récoltez.
- Prenez de sages décisions.
- Agissez.
- Demeurez ensemble.

1. Soyez présent

Inviter à la présence est une pratique centrale de l'Art of Hosting et Harvesting et constitue une pratique importante afin d'établir les bases d'une bonne rencontre. Il y a plusieurs façons d'amener un groupe à être « présent », par exemple :

- Démarrer avec un moment de silence.
- Initier la rencontre avec une question personnelle liée au thème de la rencontre.
- Faire passer un « bâton de parole » afin d'offrir un espace libre d'expression à chacun.

Démarrez bien. Démarrez lentement. Accueillez tous les participants.

2. Ayez une bonne question

Une bonne question est alignée avec les besoins et la raison d'être de la rencontre et invite le groupe à un niveau supérieur d'échanges. Les bonnes questions sont lancées au centre du cercle et c'est à travers celles-ci que le groupe est appelé à s'exprimer. Le fait d'avoir une question « puissante » permet de se centrer sur le travail à accomplir et évite au groupe de voir ses modes d'échanges dévier vers des attitudes contre-productives comme les attaques personnelles, la politique ou le prosélytisme.

Une bonne question possède les caractéristiques suivantes :

- Simple et claire.
- Provoque les esprits.
- Génère de l'énergie.
- Focalise sur l'exploration.
- Remet en question les idées préconçues.
- Ouvre à de nouvelles possibilités.
- Provoque d'autres questions.

Il est recommandé de définir ces questions avant la rencontre et d'en faire la pièce centrale de l'invitation envoyée aux personnes que vous conviez à l'échange. Lorsque vous plongez dans ces questions, assurez-vous de récolter les nouvelles questions qui émergent. Elles représentent le chemin à suivre.

3. Utilisez un « bâton de parole »

Dans sa forme la plus simple, l'objet à parler circule dans les mains des participants et donne symboliquement la parole à la personne qui le tient et invite les autres à écouter. L'utilisation d'un bâton de parole a pour effet d'assurer que chacune des voix est entendue et permet de rendre plus vifs le discours et l'écoute. Il ralentit le rythme de la conversation et lorsque les échanges sont trop rapides ou que tout le monde parle en même temps de restaurer le calme et la fluidité. Initier une conversation à l'aide d'un bâton de parole permet de donner le ton à la rencontre et aide les personnes présentes à saisir la puissance et la portée d'un tel outil.



Crédit photo : Armance Gallaud

4. Récoltez

Ne tenez jamais une rencontre si vous ne prévoyez pas en récolter les résultats. La règle générale ici est de vous souvenir que vous ne planifiez pas seulement une rencontre, mais aussi une récolte. Sachez ce qui est attendu et planifiez les processus en fonction des résultats escomptés. La récolte n'a pas toujours à être visible pour le groupe ; il peut par exemple arriver qu'on planifie une rencontre simplement pour provoquer le développement de connaissances. Soutenez ce développement de connaissances avec de bonnes questions et favorisez la récolte personnelle chez les participants.

Afin de bien récolter, soyez conscient des 4 éléments suivants :

- Être prêt à récolter. La récolte se planifie généralement en fonction de la ou des questions posées au moment de la rencontre. Soyez toutefois prêt à récolter des éléments de contenu non anticipés qui émergeront dans l'action. Ces éléments émergents sont significatifs et ont une grande valeur aux yeux des participants, même si parfois ils ne sont pas directement liés aux questions de départ. Ne les laissez pas de côté et prévoyez comment vous les récolterez.
- Co-récolter. Ne désignez pas seulement un secrétaire ou un responsable de la prise de notes. Invitez les personnes à co-récolter. Pour ce faire, disposez des nappes de papier au milieu des tables de façon à ce que tous puissent y avoir accès. Fournissez des post-its, des marqueurs de couleurs, des craies, etc. pour que chacun puisse y consigner ses idées et les ajouter à celles du groupe. Utilisez votre esprit créatif pour trouver des façons d'amener le groupe à animer lui-même sa récolte.

- Prévoir une boucle de rétroaction. Les notes n'ont aucune utilité si elles demeurent sur une tablette. Sachez de quelle façon elles seront utilisées avant de démarrer la rencontre. Cela permet par le fait même de mieux planifier comment la récolte sera traitée par la suite. Vont-elles susciter de nouveaux questionnements pour une prochaine rencontre ? Seront-elles partagées avec d'autres personnes ? Identifiez les utilités et planifiez le partage de la récolte.
- Créer une représentation. La récolte consiste aussi à rendre visible les connaissances à l'aide de différents outils, comme des schémas heuristiques (mindmap), des dessins, des images, des tableaux, etc. Les schémas heuristiques entre autres vite faits et conservent un aspect brouillon, offrant une première vue d'ensemble des éléments de contenu. N'hésitez pas à innover.

5. Prenez des décisions éclairées

Si votre rencontre doit produire une décision, assurez-vous qu'elle soit éclairée. Les décisions éclairées émergent des conversations, pas des votes. La façon la plus simple d'arriver à des décisions éclairées est d'utiliser la technique de création de consensus à l'aide des trois pouces (three thumbs consensus process). Voici son fonctionnement :

Premièrement, formulez une proposition claire. Une proposition est une suggestion sur la façon de faire quelque chose. Faites-la écrire et placez-la au centre du cercle. Sondez le groupe en demandant à chacune des personnes présentes de fournir une réponse à l'aide de leur pouce de trois façons : en haut, signifie « cela me convient ». De côté, signifie « j'ai besoin de plus de clarté avant de mettre mon pouce en haut ». En bas, signifie « cette proposition va à l'encontre de mon intégrité ».

Au fur et à la mesure des réponses, notez les pouces tournés vers le bas et vers le côté. Allez aux pouces orientés vers le bas en premier et demandez : « qu'est-ce qui serait requis pour que vous supportiez la présente proposition ? ». Collectivement, aidez le participant à formuler une autre proposition ou à reformuler celle qui est déjà sur la table. Si le processus en est réellement un visant à créer un consensus, les personnes devraient être autorisées à voter vers le bas seulement si elles sont prêtes à s'engager à formuler une proposition qui fonctionne. Le fait de résister de façon non constructive mène à un vote. La majorité l'emporte (pas nécessairement le groupe).

Une fois que vous avez géré les « pouces vers le bas », faites de même avec les pouces de côtés. Cette position ne signifie pas non, mais plutôt « j'ai besoin de plus de clarté ». Répondez aux questions ou clarifiez les préoccupations.

Si vous avez une bonne conversation menant à une proposition, vous ne devriez pas être surpris par des pouces orientés vers le bas. Si cela se produit, revenez sur la situation et réfléchissez à ce que vous auriez pu faire différemment.

Pour plus d'information, référez-vous à l'ouvrage « The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making ».

6. Agissez

Lorsque vous avez décidé de la voie à suivre, passez à l'action. Il y a peu à dire sur ce sujet si ce n'est qu'une action éclairée ne sous-utilise ni ne sur-utilise les capacités du groupe. L'action découle du choix conscient que fait une personne de s'impliquer personnellement dans ce qui est signifiant pour elle. Engagez-vous envers les orientations identifiées et passez à l'action.

7. Demeurez ensemble

Les relations sont à la source de la durabilité. Si vous demeurez ensemble comme amis, partenaires ou famille, vous devenez responsables les uns des autres et vous pouvez mieux faire faces aux défis. Lorsque vous sentez que les liens de vos relations les plus proches s'atténuent, signifiez-le et provoquez une conversation à ce sujet. La confiance est la ressource la plus précieuse d'un groupe. Elle est source de collaboration. Utilisez-la bien.

Enfin, toute rencontre devrait avoir une forme et une structure plus ou moins définie qui permet de naviguer entre l'ordre et le chaos (l'espace chaordique) nécessaire à la co-découverte de nouvelles idées. Il y a plusieurs formes et types de processus parmi lesquels choisir. Il est toutefois important de les sélectionner en tenant compte de la nature et des objectifs de l'organisation du groupe ou de la communauté.

Il est aussi possible d'utiliser des pratiques plus formelles adaptées aux contextes en question. Chacune de ces pratiques possède une « zone d'efficacité » qui lui est propre et que vous devez considérer lorsque vous élaboriez vos rencontres. Mélangez les pratiques au besoin. Le tableau de la page suivante regroupe quelques pratiques.



Pratiques	Requis	Zone d'efficience
Cercle et dialogue	Un lieu sans table qui peut accueillir le groupe en cercle ou le diviser en petits groupes	Pour réfléchir à une question ensemble, lorsque personne ne connaît la réponse. Le fondement de toute bonne conversation
Démarche appréciative	Au moins une vingtaine de minutes par personne pour les échanges, avec une période de plénière prévue. Cela peut être fait dans n'importe quel lieu ayant la capacité d'accueillir le groupe de personnes	Identifier ce qui a été fait et les bons coups du groupe ou de l'organisation et tenter de voir comment cela peut influencer positivement la suite des choses
Forum ouvert	Une pièce qui peut contenir un groupe en cercle, un mur vide et au moins une heure par session. Vous devez abandonner tout contrôle sur les résultats attendus afin de permettre à toute la force de cette pratique de se manifester	Pour organiser le travail et amener les personnes à prendre la responsabilité de ce qui compte vraiment pour elles. La façon la plus rapide d'amener les gens à travailler sur ce qui est le plus important
World Café	Tables ou espace de travail (permettant d'accueillir 3 ou 4 personnes chacun avec du papier et des crayons au centre). 15 à 20 minutes sont requises pour chaque ronde et au moins 2 rondes sont requises pour produire des résultats. Les personnes changent de table à toutes les rondes pour provoquer la pollinisation des idées	Pour identifier ce que le groupe sait. Le World café fait émerger la connaissance présente dans le groupe. La pratique fait même émerger et partager la connaissance qu'aucun individu ne pensait exister au sein du groupe (savoir inconscient du groupe)

Directives de Base du Cercle

Le document original en anglais est offert par PeerSpirit, Inc. un mouvement éducatif consacré à la formation de groupes de réflexion, de développement et de motivation. Fondé en 1994, PeerSpirit a enseigné le processus du Cercle aux Etats-Unis, au Canada, en Europe et en Afrique. Ce groupe est géré par Christina Baldwin, Ann Linnea et des collègues professeurs avec des compétences en administration des soins de santé, en administration religieuse d'églises et de congrégations et dans les corporations à but non lucratif ainsi que dans le bon fonctionnement des communautés. Voir : www.peerspirit.com

Le cercle ou conseil, est une forme ancienne de rencontre qui a rassemblé des gens pour des échanges respectueux depuis des millénaires.

Ce qui transforme une réunion en un cercle, c'est la volonté des personnes à changer une rencontre informelle ou une discussion tenace en une rencontre où l'on respecte l'opinion des autres dans une écoute attentive en mettant en pratique la technique exposée ici.

LES COMPOSANTES DU CERCLE

- Préparation personnelle
- Accueil et regroupement
- Organisation du centre
- Conclusion des ententes
- Trois principes et trois pratiques
- Gardien
- Retour et mot de la fin.

PRÉPARATION

L'hôte du cercle décide de la formule adoptée, prépare la liste des invitations, détermine la durée du cercle et explique l'objectif du cercle.

ACCUEIL ET MISE EN MARCHÉ

Une fois les gens arrivés, il est important pour l'hôte ou un participant de commencer à former le cercle dans un geste qui attire l'attention sur l'espace réservé à sa formation. Le mot de bienvenue peut être accompagné d'un temps de silence, de lecture d'un poème ou l'écoute d'un chant, tout ce qui invite au regroupement.

ORGANISATION DU CENTRE

Le centre du cercle est comme le moyeu d'une roue, toutes les énergies passent par lui et il est le support du cercle. Il peut contenir des fleurs, un vase décoratif et une chandelle. Tout symbole qui aidera à atteindre l'objectif désiré. Quelquefois les gens y déposent des objets personnels pour signifier leur présence et leur lien avec le sujet choisi.

MOT DE BIENVENUE

Le mot de bienvenue doit mettre les gens dans un état d'esprit réceptif et leur rappeler leur engagement. On s'assure que tous sont présents. Un échange verbal, spécialement une brève histoire tissera des liens dans le groupe.

La discussion commence avec un volontaire et continue avec tous les membres du cercle. Si une personne n'est pas prête à parler, on passe à un autre et on lui permettra de s'exprimer à la fin.

ENTENTES DU CERCLE

Le fait de conclure les ententes dès le début permet à chacun de s'exprimer librement et d'approfondir l'échange en respectant le point de vue des autres et en partageant la responsabilité du bien-être de chacun.

- Ce qui se dit au cercle est confidentiel.
- Nous écoutons les autres avec attention et compassion.
- Nous demandons ce dont nous avons besoin et nous donnons ce que nous pouvons
- Nous acceptons d'avoir un gardien du groupe pour répondre à nos besoins, surveiller le déroulement du cercle et proposer une pause si nécessaire.

LES TROIS PRINCIPES

Dans le cercle, tous les membres peuvent devenir leader.

1. La direction est assurée par chacun à tour de rôle.
1. Les responsabilités sont partagées pour la qualité de l'expérience.
2. Les gens placent leur attente sur une inspiration plutôt que sur un agenda personnel.

TROIS PRATIQUES

1. Prendre la parole sur le sujet donné en ne détournant pas la conversation.
2. Écouter attentivement et respecter le cheminement des autres.
3. Pour contribuer au bien-être du cercle, prendre conscience de l'impact de notre participation.

FORMULE DU CONSEIL

Le cercle utilise normalement trois formes de conseil : objet qui circule, conversation, réflexion et silence.

La première forme, (soit avec un objet qui circule,) est utilisée pour le début ou la fin ou bien quand on veut ralentir la discussion, se recentrer sur le sujet ou pour permettre à chacun de s'exprimer sans interruption.

La conversation est utilisée quand on veut provoquer des réactions, apporter des idées et des pensées nouvelles ou émettre des opinions différentes.

La réflexion ou le silence donne à chacun le temps et l'espace pour réfléchir sur ce qui se produit ou sur ce qui doit se produire pendant la réunion.

Le silence peut être aussi demandé pour que chacun des membres réalise son rôle et l'impact qu'il peut avoir sur le groupe. Il peut aider le groupe à se réaligner sur le sujet ou permettre d'éclaircir une question jusqu'à sa compréhension.

GARDIEN

L'outil le plus important pour bien diriger le cercle et le ramener à son objectif c'est le rôle du gardien. Pour offrir un gardien, un membre du cercle se porte volontaire pour surveiller et conserver l'énergie du groupe et faire observer le processus du cercle.

Le gardien emploie un carillon ou une clochette qui avertit chacun d'arrêter la discussion. Il donnera le signal de nouveau et expliquera pourquoi il a demandé la pause. Chacun des membres peut demander une pause.

RETOUR SUR LA RENCONTRE

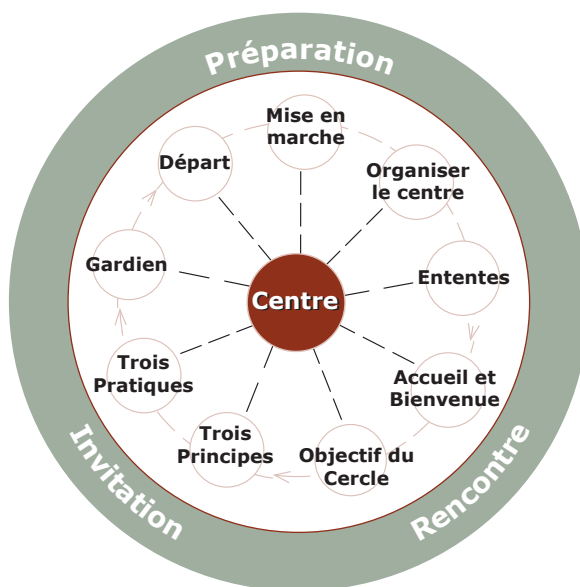
A la fin du cercle, il est important de donner à chacun quelques minutes pour faire un commentaire sur ce qu'il a appris ou ce qu'il retient dans son cœur et son esprit en partant. Clôturer le cercle en donnant la chance aux personnes de s'exprimer permet à chacun d'observer ce qui s'est produit pendant la rencontre et ensuite, on peut reprendre l'objet que l'on a placé dans le centre.

Au moment où les membres reviennent à l'endroit de l'arrivée, la tension de l'intensité exigée pour l'échange retombe.

L'hôte le gardien ou un volontaire salue les gens avec de bons mots ou fait garder quelques secondes de silence avant le départ

Que votre cercle soit un lieu de formation et de ressourcement.

Les Composantes du Cercle



Source:

PeerSpirit inc.
Life & Leadership
through Circle, Quest & Story

Founded by Christina Baldwin and Ann Linnea
PO Box 550 Langley, WA 98260 USA • 360-331-3580 • www.peerspirit.com

Le dialogue

Inspiré des travaux de Martin Buber et David Bohm
Par Caroline Durand et Jean-Sébastien Bouchard

Le dialogue ne se restreint pas à un acte de communication. Loin de la discussion entre deux ou plusieurs personnes ou encore d'un débat, il se caractérise par un échange ouvert, rendu possible grâce à un désir sincère des participants de contribuer à un effort de groupe. Le dialogue est basé sur une écoute de soi et de l'autre et permet de ralentir la pensée. Il s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant où chacune des personnes en cause peut en retirer quelque chose de significatif.

Le dialogue est :

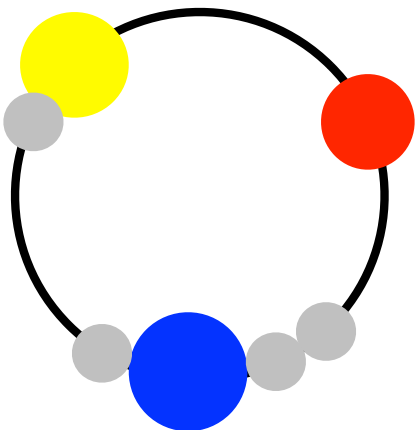
- un processus basé sur l'ouverture, l'écoute, la présence et le respect ;
- un comportement (posture) authentique, mutuel et réciproque d'humain à humain ;
- un lieu de réflexion individuel et collectif qui laisse place à un apprentissage ;
- une conversation profonde et non limitée, autour d'une question centrale.

Le dialogue n'est pas :

- une tribune qui permet de faire valoir une opinion ou de défendre un argument;
- un débat;
- un processus de gestion de conflit ou de résolution de problème.

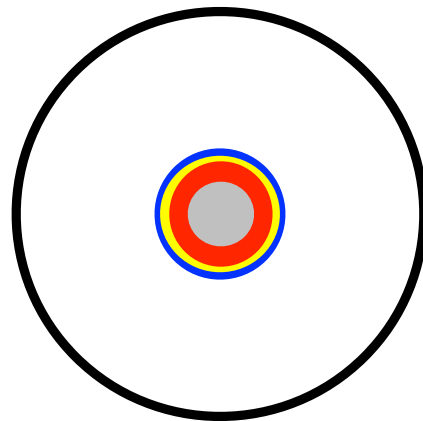
Le débat:

Une conversation avec des côtés, sans centre, où il peut y avoir polarisation



Le Dialogue :

Une conversation avec un centre, sans côtés, où l'on permet l'émergence



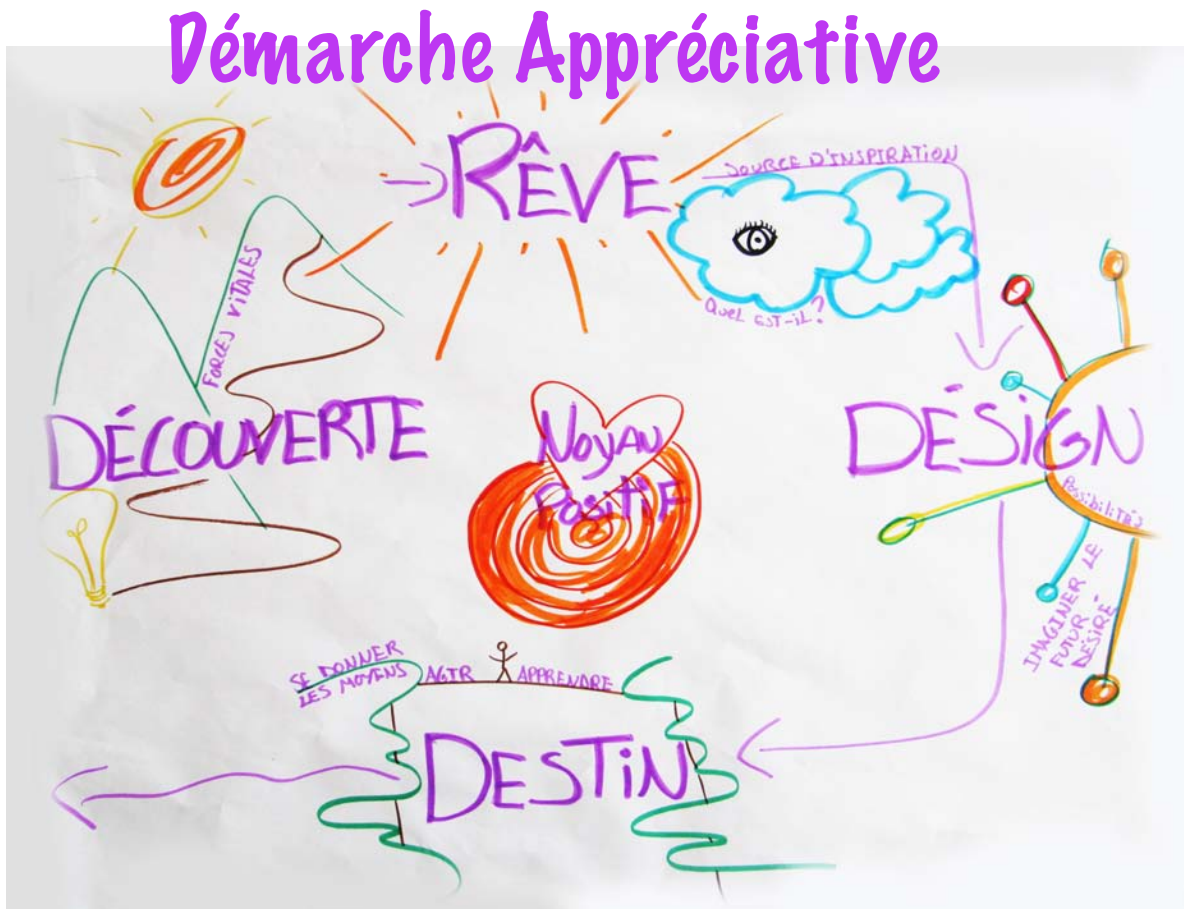
La démarche appréciative

Basé sur les travaux de Pierre-Claude Élie et David Cooperrider
Adapté par Caroline Durand et Jean-Sébastien Bouchard

La démarche appréciative est une pratique de développement organisationnel basée sur plus de 20 années de recherche-action. Elle permet d'accompagner un groupe dans l'identification et la compréhension des forces vives d'une structure ou d'une organisation et de les mettre à profit pour imaginer le futur et s'engager dans sa concrétisation.

Mieux connue sous le nom d'*Appreciative Inquiry*, la démarche est basée sur les postulats suivants :

1. Chez tout individu ou dans chaque organisation, quelque chose fonctionne bien.
2. Nous avons le choix de porter notre attention sur le positif.
3. Dans nos conversations, nous construisons constamment notre réalité.
4. Nos questions et notre langage portent en eux les semences du changement.
5. Des images d'un futur attrayant engagent des actions positives.
6. Les gens sont plus confiants de voyager vers le futur (l'inconnu) s'ils apportent avec eux les meilleurs éléments du passé (le connu).
7. Les émotions positives associées aux images du futur mobilisent l'énergie collective.



Réalisé par Caroline Durand

Le cycle des quatre étapes qui figurent sur l'image de la page précédente débute par l'identification d'un thème énoncé en mode affirmatif : ce sur quoi l'attention sera dirigée. Le choix du thème (noyau positif) et des sujets à traiter est capital puisqu'il aura une grande influence tout au long de la démarche sur les apprentissages et les façons d'innover. Voici les principaux objectifs poursuivis lors de chaque étape :

1. **Découverte.** Découvrir les forces et les facteurs de succès qui donnent à l'organisation toute sa vitalité lorsqu'elle est à son sommet. À l'aide de dialogues constructifs, rechercher, explorer et apprendre des uns et des autres tout ce qui constitue le caractère unique de l'organisation, son essence vitale.
2. **Rêve.** Imaginer et peindre le tableau d'un futur hautement désiré dans l'organisation. Énoncer en termes évocateurs de nouvelles possibilités qui inspireront à agir: les aspirations, l'environnement, les contributions, l'image de la réussite.
3. **Design.** Fonder les idéaux dans la réalité et bâtir la confiance nécessaire à leur atteinte. Utiliser et intégrer les images, les découvertes et les ressources individuelles et collectives pour déterminer ce que sera l'organisation. Énoncer des propositions stimulantes.
4. **Destin.** Mettre en place des actions innovatrices, des mécanismes, des programmes et des processus mobilisateurs pour tirer le meilleur parti des ressources et des talents de tous et chacun. Entretenir une culture de l'appréciation dans les interactions entre les gens et les façons de faire.

Les individus et les organisations s'épanouissent lorsque les gens voient ce qu'il y a de meilleur en eux, partagent leurs rêves et leurs préoccupations de façon positive et lorsqu'ils rassemblent leurs voix dans une même direction pour créer, non seulement de nouveaux mondes, mais de meilleurs mondes.
– David Cooperrider



Le Forum Ouvert

Basé sur l'ouvrage d'Harrison Owen,
The Open Space Technology
Par Caroline Durand

Découvert en 1985 par Harrison Owen, le Forum ouvert est une pratique innovatrice et participative de changement en milieu organisationnel. Pouvant rassembler des groupes de 12 à 2000 personnes, elle s'adresse à toute forme d'organisation qui a à travailler autour d'enjeux complexes, appelant la contribution et la collaboration d'un grand nombre de personnes, de même qu'une diversité d'opinions. Les rencontres de type Forum ouvert sont organisées autour d'un design structurant, mais non structuré de conversation, offrant aux participants la liberté de construire eux-mêmes et ensemble l'ordre du jour, de même que de choisir les sujets à partir desquels ils souhaitent réfléchir et agir collectivement.

La pratique est alors fondée sur deux principes : la passion et la responsabilité. La passion est liée au niveau d'engagement des participants en regard de l'activité et des thématiques choisies et la responsabilité se rapporte à la prise en charge des ateliers de conversation par les participants.

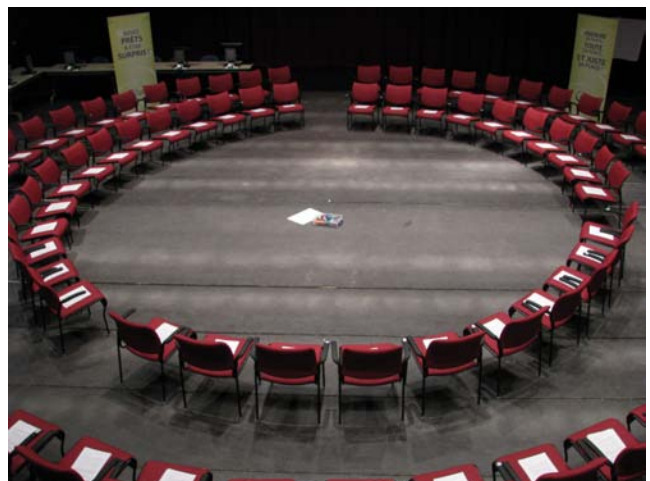
Mode de fonctionnement

Guidé par un hôte, le groupe est invité à prendre place à l'intérieur d'un espace ouvert. L'aménagement de cet espace est généralement en cercle, car il ne comporte aucun côté, aucun angle mort, ce qui favorise la proximité, l'écoute active, la réciprocité des échanges et la collaboration. Une question évocatrice et significative est alors posée à l'ensemble du groupe. Cette dernière doit être formulée pour laisser suffisamment de liberté aux participants dans le choix des sujets (ex. Quelles sont ces conversations que vous rêvez d'avoir, mais que vous n'avez pas l'occasion d'avoir dans un autre contexte que celui-ci ?)

À partir de la question et des différents sujets proposés, les participants se divisent en petits groupes (ateliers de conversation) et ont la responsabilité de gérer l'espace et le temps dont ils disposent.

Le déroulement des ateliers est basé sur quatre règles simples et une loi. Les règles sont les suivantes :

1. Si nous sommes ici, c'est que nous sommes les bonnes personnes : le nombre de participants par atelier n'a pas d'importance, tant que la passion y est.
2. Ce qui arrivera est la seule chose qui pouvait arriver : on élimine les attentes face aux contenus et on laisse de la place pour la nouveauté.



3. Ça commence toujours au bon moment : la créativité peut difficilement être fixée dans le temps.

4. Quand c'est fini, c'est fini : on ne peut déterminer à l'avance combien de temps cela peut prendre pour explorer un sujet.

La loi des deux pieds : elle offre la possibilité aux participants de changer d'atelier de conversation en tout temps, s'ils sentent qu'ils ne contribuent pas suffisamment aux échanges ou qu'ils n'en retirent rien de significatif.



Tout dépendant du temps dont l'organisation ou le groupe dispose pour ce type de rencontres (généralement de 1 à 3 journées) la pratique du forum ouvert permet aux individus d'échanger et à un niveau plus profond que lors des rencontres ou des réunions d'équipe traditionnelles.

Le fait est qu'elle encourage, par un design simple et flexible, un partage d'expériences individuelles et collectives et accueille diversité et liberté à l'intérieur d'un espace ouvert. Elle permet aussi une responsabilisation du groupe et favorise l'émergence d'idées nouvelles et novatrices pour planifier des actions futures mieux adaptées aux réalités vécues par l'organisation.



Le World Café

Basé sur l'ouvrage de Brown et Isaacs, The World Café,
Par Caroline Durand

Juanita Brown et David Isaacs présentent le World Café comme pratique de dialogue authentique, multipliant les effets d'une conversation significative et d'une intelligence collective dans un monde complexe et fragmenté.

Le World café permet de susciter des conversations vivantes et de stimuler le partage de connaissances et d'idées. Cette pratique reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants dialoguent à partir d'une ou de plusieurs questions sur un sujet qui les interpellent, et ce, en petits groupes et autour de tables (4-5 personnes). L'ambiance du café rappelle que les conversations les plus significatives prennent souvent forme dans des contextes propices et naturels, où on retrouve la simplicité de partager un repas ou un café entre amis.

En plusieurs rondes de dialogue, les participants changent de table et de question. Un hôte reste à la table et fait une synthèse de la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors enrichies avec les idées issues des conversations précédentes. Au terme du processus, les principales idées sont mises en commun au cours d'une plénière qui suit les rondes d'échange.

Des nappes de papier et des marqueurs sont disposés sur les tables pour permettre aux participants de gribouiller, de dessiner et de laisser des traces de leurs échanges.



Principes du World Café

1. Définir le contexte.
2. Créer un espace accueillant.
3. Engager et explorer des questions significative.
4. Encourager la contribution de chacun.
5. Multiplier et connecter diverses perspectives.
6. Écouter ensemble pour comprendre.
7. Récolter et partager les découvertes collectives.

Références

Équipe d'animation

La nature d'une nouvelle entreprise, carnets d'observations de Jean-Sébastien Bouchard : <http://www.jsbouchard.com/>

Faire autrement, voir autrement, l'usine à idées de Philippe Dancause : <http://www.grisvert.com/philippe/>

Mise en scène de performances interactives ludiques pour susciter l'état de présence. Rasili Botz, Osez par l'expérience : <http://www.tyalice.com>

L'innovation organisationnelle et sociale, site web personnel d'Isabelle Mahy <http://isabellemahy.com/>

Kondolole films (Ernest Godin) <http://kondolole.com/>

www.grisvert.com

www.imfusio.com

Ressources en ligne

Art of Hosting et Harvesting : www.artofhosting.org

Art of Harvesting. Nissén, Monica. 2007. <http://www.youtube.com/watch?v=xyb32K5aG9U>

Éclairer l'angle mort de notre époque. Résumé exécutif du nouveau livre d'Otto Scharmer : La Théorie U : Diriger à partir du futur émergent. Scharmer, C. Otto. 2007. <http://www.ottoscharmer.com/publications/summaries.php>

Little Book of Practice for Authentic Leadership in Action. Szpakowski, Susan. 2010. <http://www.aliainstitute.org/littlebook/LittleBookOfPractice.pdf>

Presencing Institute Community. www.presencing.com

The Art of powerful questions : Catalyzing insight, innovation, and action. Vogt, E. Éric, Juanita Brown et David Isaacs. 2003. <http://www.theworldcafe.com/hosting.htm>

The Art of Harvesting : second edition. Corrigan, Chris et Monica Nissén. 2008. http://www.youthsi.org/uploads/5/4/8/4/5484087/art_of_harvesting_2.6.pdf

The Berkana Institute : www.berkana.org

Livres

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 et 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. Mihaly 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.

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.

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.

Réflexion personnelle

Jour 1. Qu'elles 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 ?

Journal de «Présence»

Exercice de «U Journaling», réalisé par le Presencing Institute Community

www.presencing.com

Traduit de l'anglais par Jean-Sébastien Bouchard

1. **Mes défis.** Mettez-vous dans la peau d'une personne qui vous observe depuis quelque temps. Quels sont les 3 ou 4 défis les plus importants auxquels vous faites face actuellement ?
2. **Le Moi actuel.** Écrivez 3 ou 4 faits importants à propos de vous. Quels accomplissements et quelles compétences avez-vous développés dans votre vie ?
3. **Le Moi émergent.** Identifiez 3 ou 4 ambitions, champs d'intérêt ou talents sur lesquels vous souhaiteriez centrer votre attention dans le futur.
4. **Frustration.** Qu'est-ce qui vous frustre le plus actuellement dans votre travail ou votre vie personnelle ?

5. **Énergie.** Quelles sont vos sources d'énergie les plus vitales ? Qu'aimez-vous ?
6. **Blocages intérieurs.** Qu'est-ce qui vous retient ? Décrivez 2 ou 3 situations récentes pour lesquelles une des trois voix suivantes s'est exprimée en vous, vous empêchant t'empêcher d'explorer plus à fond la situation dans laquelle vous vous trouviez :
- Voix du jugement :
- Voix du cynisme :
- Voix de la peur :
7. **La brèche.** Au cours des derniers jours ou semaines, quels nouveaux aspects de votre personne (le Moi) avez-vous observés ? Quelles nouvelles questions ou quels nouveaux thèmes vous préoccupent présentement ?
8. **Votre communauté.** Qui fait partie de votre communauté, et quels sont leurs espoirs les plus élevés en regard de votre futur ? Choisissez trois personnes avec des perspectives différentes sur votre vie et explorez leurs perspectives en regard de votre futur. Quelles seraient ces perspectives si vous vous mettiez à leur place et qu'observeriez-vous de votre vie à travers leurs yeux?
9. **L'hélicoptère.** Regardez-vous du dessus (comme si vous étiez dans un hélicoptère). Que feriez-vous ? Qu'essayez-vous de faire à cette étape de votre parcours personnel et professionnel ?
10. Imaginez que vous pouvez avancer jusqu'aux tout derniers moments de votre existence. Regardez derrière vous. Que voudriez-vous voir à ce moment ? Quelles traces souhaitez-vous laisser sur la planète ? Que souhaitez-vous que ceux et celles qui vivront après vous se souviennent.

11. Retournez à ces derniers moments de votre existence et regardez votre situation actuelle d'un point de vue extérieur. Essayez d'aider cette personne que vous observez du point de vue de son Moi futur le plus élevé. Quel conseil lui donneriez-vous ?
12. Revenez dans le présent et cristallisez ce que vous souhaiteriez créer : votre vision et votre intention pour les 3-5 prochaines années. Quelle vision et quelle intention avez-vous (vie personnelle, professionnelle et sociale) ? Nommez quelques éléments au cœur du futur que vous souhaitez créer dans votre vie personnelle, professionnelle et sociale. Décrivez le plus concrètement possible les images et les éléments qui viennent à votre esprit.
13. **Lâcher prise.** Sur quoi devez-vous lâcher prise pour permettre à votre vision de se concrétiser ? De quoi devez-vous vous défaire (croyances, comportements, façons de faire, habitudes, etc.) ?
14. **Semer.** Actuellement, quelle est votre source d'inspiration pour créer le futur ? Quand voyez-vous ce futur commencer ?
15. **Prototyper.** Au cours des trois prochains mois, si vous pouviez découvrir ce nouveau futur, à quoi ressemblerait-il ?
16. **Gens.** Qui peut vous aider à réaliser votre vision ? Qui peuvent être les partenaires et les collaborateurs au cœur de cette découverte ?
17. **Action.** Quels seraient les premiers pas à effectuer au cours des trois ou quatre prochains jours si vous décidiez de transformer votre intention en réalité ?

Journal de Bord personnel

Journal de Bord personnel

Journal de Bord personnel

Journal de Bord personnel

L'art du leadership participatif
Cahier du participant
Version 1.0
juin 2011



Ce document (sauf les pages 37 et 38 qui portent une autre mention de droit d'auteur) est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons *Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique* 2.5 Canada. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ca/>)
Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à jsb@grisvert.com.