



Séminaire Découverte

Art of Hosting ou l'art d'accueillir les conversations qui comptent

**Mobilisez l'intelligence collective et l'entraide
pour relever les défis de vos territoires**

Du mercredi 13 mars à 9h au vendredi 15 mars 2024 à 16h
Espace Stéphane Hessel – Lille

A propos de ce manuel

Voici votre manuel de référence pour la formation **Art of Hosting-Lille 2024**

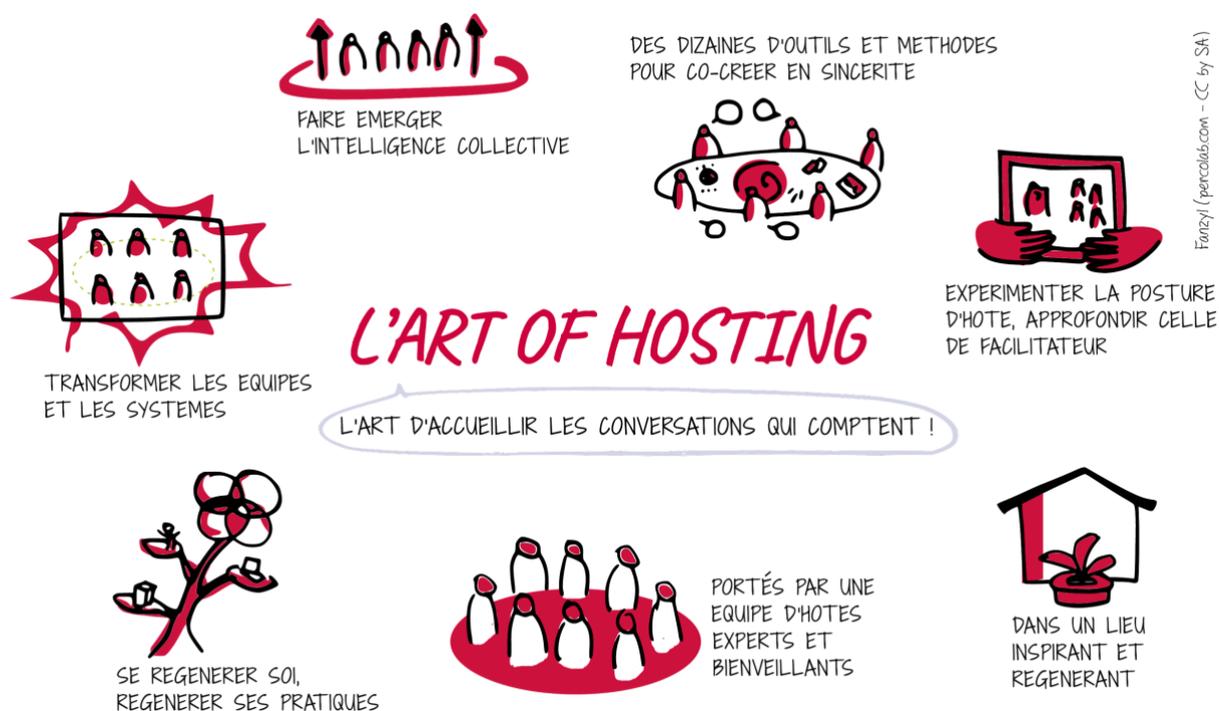
Le document que vous tenez entre les mains est le fruit d'expériences, de réflexions et de pratiques, nourries par la communauté internationale de praticiens et de praticiennes de l'Art of Hosting. Sont rassemblés ici les théories, outils et pratiques utilisés aujourd'hui par cette communauté et qu'il nous a paru utile de partager avec vous en appui à votre formation.

Vous y trouverez les hypothèses de base sur lesquelles s'appuient les pratiques de l'AoH, des éléments sur la façon dont ces pratiques se mettent au service des organisations, des ressources, fiches méthodologiques et des informations qui peuvent enrichir ce que vous avez appris et vous amener encore un cran plus loin. Ce manuel a pour ambition de réactiver vos souvenirs sur les concepts abordés et sur les pratiques que vous aurez vécues, d'être un appui pour approfondir vos apprentissages.

Afin de vous en faciliter la lecture et de rester en ligne avec l'appartenance à une communauté de pratique internationale, nous gardons le terme « Art of Hosting » (AoH) dans ce manuel. En français, l'Art of Hosting peut se traduire par l'Art de l'Accueil ou « Art de Concevoir, d'Accueillir et de Récolter des conversations qui comptent ».

L'approche AoH est déployée et sert de principe opératoire pour de nombreuses associations, entreprises, institutions, gouvernementales et intergouvernementales, communautés, villes, familles, à travers le monde.

Bonne lecture et bonne formation!



Ce manuel est sous licence Creative Commons Attribution BY SA,

Share Alike 4.0 International License.

TABLE DES MATIERES

A propos de ce manuel	2
INTRODUCTION	5
BIENVENUE !	5
LE LEADERSHIP PARTICIPATIF	5
PARADOXES A L'ŒUVRE	7
UNE PERSPECTIVE MULTIPLE	8
L'ART OF HOSTING	9
UNE INVITATION À PRATIQUER 3 ARTS	9
L'ART DE CONCEVOIR DES CONVERSATIONS QUI ONT DU SENS	9
L'ART D'ACCUEILLIR DES CONVERSATIONS QUI ONT DU SENS.....	11
L'ART DE RÉCOLTER DES CONVERSATIONS QUI ONT DU SENS.....	11
LES 4 VOILETS DE LA PRATIQUE	13
ÊTRE PRESENT A SOI ET AUX AUTRES (S'ACCUEILLIR SOI-MEME).....	14
PARTICIPER (S'ENGAGER PLEINEMENT DANS LES CONVERSATIONS ET PRATIQUER, ACCEPTER D'ETRE ACCUEILLI)	15
ACCUEILLIR DES CONVERSATIONS (OSER ET FACILITER)	16
FAIRE PARTIE DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE (COCREER)	16
LES REPÈRES THÉORIQUES DE LA COMMUNAUTÉ ART OF HOSTING	19
Préambule : Nos visions du monde et l'intelligence des visions du monde	19
Les formes d'organisation	20
Le modèle Cynefin de la complexité	22
Les différentes cultures managériales	25
Naviguer et co-crée dans la complexite	26
Le Champ chaordique	26
Le sentier chaordique.....	27
Le Diamant de la Participation : divergence, émergence, convergence	31
Pour élaborer une démarche de collaboration : les 8 respirations	33
LES MÉTHODES	37
Introduction à la pratique : les fondamentaux	37
Tableau de synthèse partiel	39
Le Cercle	41
Le World Café	43
Le Pro Action Café	46
Le Forum Ouvert	48

La Démarche Appréciative.....	51
La co-création de projets (Designing For Wiser Action).....	53
Les Questions Puissantes	56
Question brûlante, question puissante	57
La carte heuristique Collective	59
Récolter ensemble à travers les histoires – collective storytelling harvest	60
L'Action Learning.....	61
ET APRES ? CO-CREER LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE !.....	62
LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE.....	62

Merci à Fanny Monod-Mitrev et à Geoffroy Lefort qui ont réalisé les illustrations de ce manuel

INTRODUCTION

BIENVENUE !

... à la formation Art of Hosting – Lille 2024 sur le thème de l'Entraide

Pendant ces trois jours, vous allez découvrir des modèles théoriques qui aident à comprendre comment travailler avec l'émergence et la complexité, et comment remettre l'humain au centre de nos projets. Vous allez expérimenter des outils concrets à mobiliser au service de votre pratique et de votre environnement. Notre ambition est que vous ayez envie d'agir dès votre retour dans votre organisation.

Si vous vous demandez comment faciliter le changement vers un monde meilleur, comment solliciter et faciliter l'entraide dans cette perspective, ce séminaire vous offre un espace propice. Vous y rencontrez d'autres personnes qui aspirent à découvrir de nouvelles voies de collaboration et à créer des solutions innovantes, adaptées aux besoins de notre réalité.

La complexité des défis auxquels nous devons faire face aujourd'hui, et la vitesse actuelle du changement nous appellent à adapter et varier nos styles de leadership, dans les institutions, les entreprises, les associations, les collectivités, les écoles et les familles..

Nous devons à certains moments savoir comment faire émerger l'intelligence collective d'un groupe, faire appel à la participation et au leadership de chacun, partager des intentions claires, apprendre à ouvrir des espaces de suspension du jugement, favorables à l'apprentissage, et des espaces d'accueil de l'altérité qui facilitent l'expression, l'écoute et la cocréation,

Et dans le même temps, dans les organisations et les projets, nous sommes appelés à exercer un leadership hiérarchique, à être responsable vis-à-vis de nos parties prenantes et à réaliser des actions décisives quand cela est requis.

Nous devons donc apprendre à naviguer entre les paradoxes, entre le chaos et le contrôle, entre les divergences et l'action commune, les intérêts individuels et l'intérêt commun...

Ce style de leadership génère une réflexion nouvelle et crée un engagement commun à résoudre les défis de façon durable et inclusive. Nous appelons cela :

LE LEADERSHIP PARTICIPATIF

Le leader participatif sait initier avec talent et bienveillance des conversations importantes, connecter des points de vue différents, approfondir la réflexion et mettre en lumière le potentiel créatif. Il ou elle sait comment créer les conditions pour que la connaissance essentielle présente puisse être partagée, que les parties prenantes se sentent accueillies, s'engagent et participent, y compris dans un grand groupe, et sur une période de temps courte.

Le leadership participatif c'est à la fois des méthodes, des techniques, des trucs, des astuces, et des outils pour évoluer, pour donner une direction, pour créer de la synergie, pour partager des expériences, pour diriger une équipe, pour créer un réseau transversal, pour gérer un projet, une journée à l'extérieur, un brainstorming, un processus de changement, une vision stratégique.



Nous avons observé que beaucoup de barrières actuelles viennent des masques dont nous nous sommes couverts. La peur et la solitude en sont souvent à l'origine. En recherchant l'authenticité, nous souhaitons remettre la simplicité, la transparence et l'acceptation de soi au centre de nos pratiques.

Le séminaire proposé se met donc au service d'un leadership participatif et authentique. Il nous invite à être et agir ensemble, à changer nos pratiques afin de faire évoluer les organisations dont nous faisons partie.

L'Art of Hosting — Une communauté de pratique

Un nombre croissant de praticiens participe à l'inspiration et à l'évolution de l'Art of Hosting.

L'Art of Hosting (AoH) n'est pas une société ou une marque, mais plutôt une communauté de pratique engagée à initier et à accueillir des conversations qui ont du sens, dans des organisations de grande envergure aussi bien que dans les familles.

Ce réseau de praticien.e.s est relié à travers tous les continents, et se met au service des besoins des différentes communautés et de leurs contextes. Il appelle au partage des apprentissages et expériences individuels pour que les apprentissages de la communauté s'en enrichissent également. La logique sous-jacente est donc une logique de co-apprentissage et de co-développement.

Nous avons appris que les principes d'auto-organisation, de participation, d'appropriation et de solutions non-linéaires sont des clés de découvertes individuelles et collectives.

Cette façon de travailler en réseau ou communauté de pratique est différente et complémentaire des méthodes traditionnelles de travail, qui sont souvent fondées sur une planification rationnelle et un contrôle total du processus mis en place afin de s'assurer que les résultats escomptés soient atteints.

Le leadership participatif est particulièrement utile dans le traitement des questions et des défis de nature complexe.

PARADOXES A L'ŒUVRE

Dans toutes les organisations aujourd'hui, nous devons faire face à un monde qui n'est ni tout noir ni tout blanc, qui est à la fois noir et blanc, un monde qui couvre toutes les nuances de gris entre les deux extrêmes.

Lorsque nous travaillons avec un style de leadership participatif ou collaboratif, nous devons être capables de naviguer dans la complexité et d'accueillir les contraires et les paradoxes à l'œuvre ; de voir le monde du « ET » plutôt que celui du « OU »

- Rechercher l'ordre et/ou laisser le chaos s'installer ?
- Se focaliser sur le contenu et/ou sur les processus ?
- Être guerrier.e et/ou maïeuticien.ne ?
- Diriger et/ou obéir ?
- Agir et/ou réfléchir ?
- Avoir une vision ressources et/ou humaniste ?
- Être pour la productivité et/ou pour le bien-être ?
- Choisir le progrès et/ou respecter le vivant ?
- Rechercher l'intérêt individuel et/ou l'intérêt collectif ?

“Dans l'univers, l'ordre existe dans le désordre et le désordre dans l'ordre. Nous avons toujours pensé que le désordre était l'absence du véritable état de l'ordre. Mais le chaos est-il une irrégularité, ou l'ordre n'est-il qu'un bref moment saisi dans le désordre ? La pensée linéaire exige que nous considérions les choses comme des états distincts : l'un doit être normal, l'autre exceptionnel. Pourtant, il est possible de voir ce ballet de chaos et d'ordre, de changement et de stabilité, comme deux aspects complémentaires du processus de croissance, dont aucun n'est primordial”

Margaret Wheatley – Auteure de Leadership et nouvelles sciences

“Throughout the universe, order exists within disorder and disorder within order. We have always thought that disorder was the absence of the true state of order. But is chaos an irregularity, or is order just a brief moment seized from disorder? Linear thinking demands that we see things as separate states: One needs to be normal, the other exceptional. Yet there is a way to see this ballet of chaos and order, of change and stability, as two complimentary aspects in the process of growth, neither of which is primary”

Margaret Wheatley – Author of Leadership and the new Science

UNE PERSPECTIVE MULTIPLE

L'Art of Hosting est une pratique bâtie sur 4 piliers (ou volets), qui nous invite à opérer à 4 niveaux à la fois : celui de l'individu, celui de l'équipe, celui de la communauté / de l'organisation et celui du monde. Ces quatre niveaux sont reliés et se nourrissent les uns les autres.

Les 4 piliers de l'Art of Hosting nous appellent à :

Au niveau individuel

- Nous connecter à nos motivations profondes et à nos raisons de "faire" différemment,
- Renforcer notre courage pour choisir la posture d'hôte

Au niveau de l'équipe

- Développer des talents pour réfléchir et agir ensemble, et avec sagesse,
- Pratiquer la co-crédation, la co-décision, la co-facilitation de réunions stratégiques, de groupes de discussion et de conversations au service de l'organisation dans son ensemble...

Au niveau de la communauté, de l'organisation

- Faire l'expérience de travailler dans l'unité avec d'autres leaders, expérimenter le partage du leadership,
- Faire l'expérience de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles formes de relations, de co-crédation au service de notre communauté ou organisation

Au niveau du monde

- Comprendre le contexte plus large dont nous faisons toujours partie,
- Profiter des connaissances et expériences d'un réseau international ou trans-local de praticiens et d'apprenants dans ce domaine pour agir pour le bien commun

L'ART OF HOSTING

Face à l'incertitude, deux approches s'opposent :

- Repli et défense des acquis du passé, nourris par la peur du changement et la crainte de l'inconnu
- Ouverture et partage, remettant l'humain au cœur de l'organisation et des projets. L'Art of Hosting se positionne délibérément dans la seconde approche.

C'est un Art qui contribue à mettre en place des systèmes évolutifs et souples, ancrés sur un leadership partagé, et à les fortifier. Il propose une réflexion, des valeurs et des techniques pour avancer concrètement sur ce chemin.

Dans les organisations, il propose de renouveler les credo du management autour du simple fait que **chacun d'entre nous est un acteur capable de raison, de sensibilité et de prise d'initiatives.**

L'AoH offre aux décideurs qui le souhaitent une démarche pour mettre en œuvre ces credo. Ses méthodes participent à :

- Développer chez l'individu une vision complexe du sens de ses missions, à la fois personnel et collectif
- Générer dans un collectif des échanges sur les questions essentielles, dans l'écoute et l'engagement, et aller jusqu'à la concrétisation.

UNE INVITATION À PRATIQUER 3 ARTS

L'Art of Hosting est à la fois l'Art de Concevoir, l'Art d'Accueillir et l'Art de Récolter des conversations qui ont du sens. C'est aussi l'Art d'organiser ces rencontres.

L'ART DE CONCEVOIR DES CONVERSATIONS QUI ONT DU SENS

Quelqu'un quelque part a une idée, ressent **un besoin**, entrevoit un projet, impliquant la participation d'autres personnes : un séminaire de réflexion stratégique, une journée d'équipe, une consultation de parties prenantes...

Leader de ce projet, il **fait appel** à nous, « quelques autres », pour partager son idée ou son besoin, et communiquer son désir d'action.



Nous commençons par **l'écouter avec attention** : ses attentes, ses aspirations, sa volonté, et comment cela fait sens pour lui.

De ce premier échange émerge une **intention**, un sens partagé de ce qui semble nécessaire, utile et possible pour envisager ensemble le projet.

Dès ce point de départ, il est essentiel de **clarifier ensemble la raison d'être** de ce projet et la collaboration envisagée pour sa mise en œuvre : à quelle destination voulons-nous arriver ?

Quelle est **l'équipe pour porter le projet** ? Dans quel **processus de préparation** doit-elle s'engager, en tenant compte de quels **aspects logistiques et financiers** ? etc.

Ceci peut impliquer plusieurs réunions successives, des entretiens avec d'autres personnes de l'environnement direct du client ou bénéficiaires du projet. Il convient d'identifier ce qui est inscrit dans le contexte et qui ne peut être changé, et ce qui peut être ouvert à discussion.

Cela **peut prendre du temps** et nous sommes rarement habitués à y consacrer autant de temps. Pourtant, si ce point de départ est faussé, tout le projet le sera également, avec les risques suivants : une participation faible et improductive, la reprise du contrôle à un moment inopportun, l'engagement partiel des membres de l'équipe...

Le processus même de clarification permet à l'équipe porteuse du projet de se souder, à ses membres de s'engager les uns vis-à-vis des autres, de porter ensemble le potentiel du projet. Définir un certain nombre de **principes de collaboration** va permettre de **créer et de renforcer la cohésion nécessaire au succès du projet**.

Le « **design** » du **processus** doit assurer un enchaînement logique où chaque étape est bâtie sur la précédente. Le mouvement d'ensemble peut être inspiré par les modèles présentés plus loin de divergence-émergence-convergence, ce qu'Otto Scharmer appelle la théorie U.

Ce design comprend deux étapes successives :

- Il faut d'abord **identifier les quelques questions-clés** autour desquelles on souhaite engager le groupe de participants. Ces questions doivent à la fois pointer très précisément ce qui doit être exploré, et en même temps être ouvertes pour permettre une exploration réelle et profonde,
- Ensuite, il faut **choisir les méthodologies** qui permettront le mieux d'atteindre l'objectif de chaque étape, à la fois pour ouvrir le champ d'exploration et pour en récolter les fruits et en extraire le sens.

Ce travail de préparation permet de préparer une **invitation de qualité**, envoyée à l'avance aux participants pour leur permettre de comprendre à quoi ils sont invités, pour éveiller leur esprit de curiosité et de découverte collective, et de se préparer à y contribuer. Il s'agit dans cette invitation de **donner du sens à ce qui sera exploré et à ce qui est attendu comme type de résultats**. Attention à ne pas pour autant dévoiler l'ensemble du processus, ce qui risquerait d'éveiller plus de questions ou de craintes qu'autre chose.

Cette invitation est signée idéalement par tous les membres de l'équipe porteuse du projet, et a minima par le leader du contexte.

L'ART D'ACCUEILLIR DES CONVERSATIONS QUI ONT DU SENS



Arrive le moment de l'engagement avec les participants. En tant que membres de l'équipe porteuse du projet, nous sommes leurs « **hôtes** », au sens de personnes accueillantes.

Nous créons et tenons ensemble le champ dans lequel les participants sont invités à contribuer autour de la raison d'être du projet et des questions identifiées pendant la préparation.

L'ART DE RÉCOLTER DES CONVERSATIONS QUI ONT DU SENS

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.

RÉCOLTER c'est **capter et rendre visible les fruits des échanges et l'essence des conversations**. C'est conserver une trace collective de ce qui est considéré comme significatif.

L'intention de la récolte est de permettre à un groupe de s'appuyer sur ce qu'il a créé pendant la rencontre pour ensuite développer ce qui compte pour ses participants. La récolte peut ainsi mettre en évidence la compréhension partagée des enjeux, les réponses à un besoin, les apprentissages collectifs, ou encore les décisions d'actions.



Ainsi, il ne s'agit pas seulement de définir la manière de faciliter les conversations ; l'idée est aussi d'envisager comment en récolter l'essence et les contenus. C'est dans cet état d'esprit que l'Art of Harvesting (la récolte) complète l'Art of Hosting : accueillir des conversations qui ont du sens et les récolter.

L'idée de récolter les fruits d'une conversation va beaucoup plus loin que le fait de prendre des notes ou des photos.

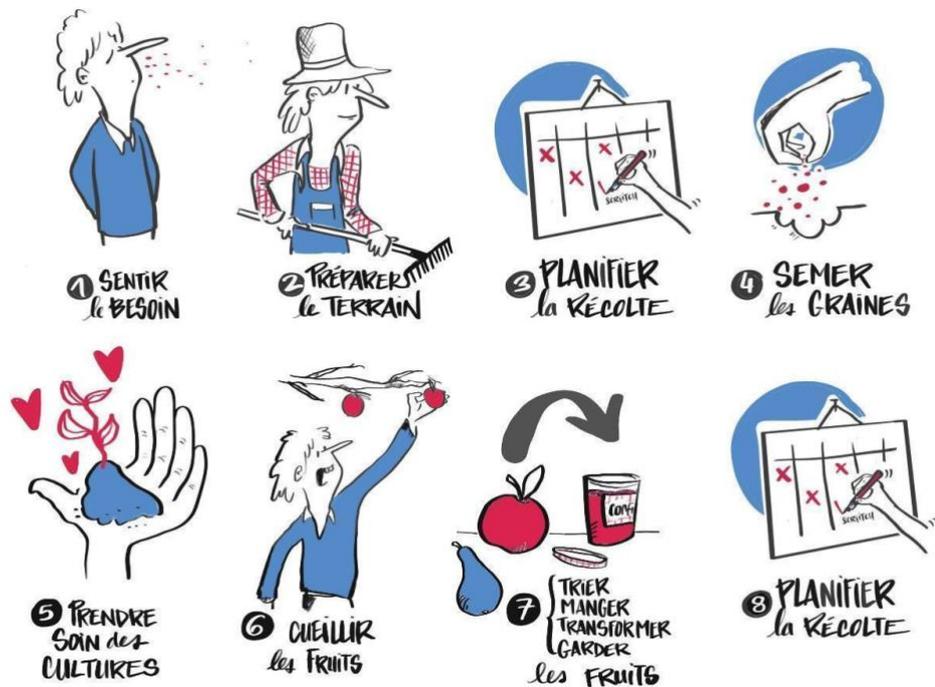
Pour donner un sens à la complexité de cet art, imaginons un champ dans lequel on a semé du blé. Comment ce champ de blé sera-t-il récolté ? Imaginez d'abord un fermier qui utilise un instrument pour couper le blé, le battre et séparer le grain de la paille. Le fermier peut entreposer le grain, ou encore le raffiner, le vendre rapidement ou attendre que les prix sur le marché s'élèvent.

Imaginez maintenant un géologue, un biologiste ou 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 dans le même champ. Le résultat de leur travail ira à des endroits différents pour des usages différents.

À partir de cette idée, l'approche de la récolte peut se définir en huit phases :

1. Sentir le besoin
2. Préparer le terrain
3. Planifier la récolte
4. Semer les graines
5. Prendre soin des cultures
6. Cueillir les fruits
7. Trier les fruits, les manger, les transformer, les garder
8. Planifier la prochaine récolte



Des pratiques qui éveillent les sens (dessin, peinture, danse, théâtre, poésie, récit ...) et des outils comme les schémas heuristiques (mind mapping) constituent des exemples de récolte.

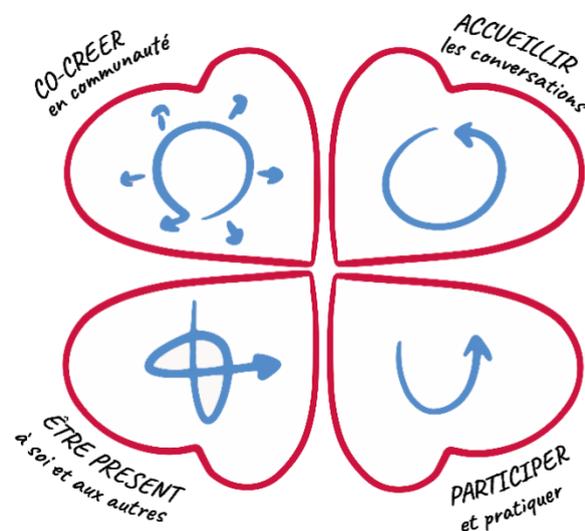
LES 4 VOLETS DE LA PRATIQUE

L'Art of Hosting est essentiellement **une pratique** et aussi **une manière de penser et d'agir conduisant à une meilleure compréhension et à une action plus habile**.

La pratique de l'Art of Hosting comprend quatre domaines communément appelés « les 4 volets de la pratique ». Ils sont essentiels à la pratique de l'Art of Hosting et du leadership participatif :

1. Être présent à soi et aux autres (s'accueillir soi-même)
2. Participer (s'engager pleinement dans les conversations et pratiquer)
3. Accueillir des conversations (oser et faciliter)
4. Faire partie de la communauté de pratique (co-créer)

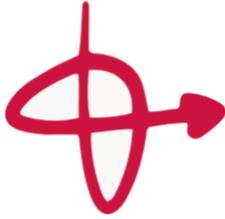
Ces quatre volets peuvent être faciles à comprendre. Néanmoins, c'est la pratique active et régulière qui permet réellement de se les approprier. Chacun des quatre volets contient lui-même une multitude de pratiques.



Une des conséquences importantes de la reconnaissance de l'Art of Hosting en tant que pratique est que la maîtrise de cet art dépend de la régularité de la pratique. Si nous ne pratiquons pas, nous ne participons pas à cet art et nous n'en développons pas la maîtrise. **Les personnes qui pratiquent l'Art of Hosting sont appelées « praticiens » car cet engagement à pratiquer est au cœur de l'art.** Comme pour toute pratique, les compétences augmentent avec le temps et les praticiens découvrent de nouveaux niveaux au fur et à mesure de leur pratique. Certains aspects plus profonds d'une pratique peuvent sembler étranges aux nouveaux pratiquants et ne peuvent être compris que par l'expérience. La pratique peut commencer dans n'importe quel contexte quotidien dans lequel vous vous trouvez, professionnel ou non, et offre une palette infinie de possibilités.

La pratique dans cet art a une saveur particulière. Ce n'est pas quelque chose qui peut être forcé. Cela implique plutôt de **créer et prendre soin d'un espace** - une méta-pratique - pour permettre l'émergence d'une compréhension plus profonde, de nouvelles compétences, d'une plus grande confiance en soi, etc. Garder l'espace, c'est lâcher le contrôle. Cela ne signifie pas qu'il s'agisse d'une pratique passive ou d'un manque d'engagement. **Tenir un espace est un processus actif, intentionnel et énergétique de présence profonde, d'écoute et de pleine conscience qui laisse tout l'espace ouvert à l'émergence, qui n'enferme pas.**

Compte tenu de la myriade de pratiques contenues dans l'AoH, il peut être utile de se concentrer sur les domaines décrits dans les quatre volets de la pratique.



ÊTRE PRÉSENT A SOI ET AUX AUTRES (S'ACCUEILLIR SOI-MÊME)

L'Art of Hosting et le leadership participatif, c'est l'art d'être : d'être l'incarnation d'un hôte.

Aucun ensemble de compétences, de techniques ou de méthodologies ne peut se substituer à la conscience de l'hôte. L'Art of Hosting, l'art de l'accueil, requiert **la présence** - cette qualité d'authenticité, de vulnérabilité, de confiance et de courage - qui découle d'un travail personnel profond, et qui ne peut être accompli de manière isolée. La présence est une qualité émergente holistique qui incorpore des dimensions physiques, mentales, émotionnelles et spirituelles. La présence est ce qui permet à un hôte de se tenir au milieu d'émotions intenses, de tolérer le chaos, sans se précipiter pour réparer quoi que ce soit, pour être à l'aise avec le silence, pour travailler au service d'un objectif plus grand que l'ego personnel.

Être présent à soi, est le domaine de pratique qui consiste à "tenir l'espace" pour permettre l'émergence de la présence. Cela implique de **prendre soin de soi**.

Sur le plan **physique**, cela implique d'écouter son corps, de se reposer suffisamment, de faire de l'exercice et de gérer son stress.

Sur le plan **mental**, la présence à soi favorise le développement d'un esprit ouvert, exempt des schémas habituels de pensée, de croyances et d'hypothèses inconscientes.

Sur le plan **émotionnel**, cela apprend à reconnaître ce qui déclenche les réactions émotionnelles habituelles. La présence à soi apprend de nouvelles façons de gérer ces émotions. Cela nous aide également à prendre conscience de nos propres attentes et projections et à faire face aux incertitudes. Cela nourrit la compassion de soi et la volonté de prendre des risques, d'être à l'aise avec les erreurs et les échecs, et d'en tirer des leçons.

Sur le plan **spirituel**, être présent à soi nous connecte au monde invisible de l'énergie et de l'esprit, réduit l'attachement à l'ego et nous permet de travailler avec compassion et sans avoir besoin de contrôler. Cela nous aide à embrasser la solitude et le silence et à nous connecter au monde naturel. La présence ne peut être fabriquée ni forcée, ni même développée. C'est une qualité naturelle, qui émerge naturellement. Elle devient disponible lorsque nous reconnaissons et éliminons en douceur nos freins et nos limites. Ceci se fait dans un cycle vertueux de maintien de cet espace de présence qui, ainsi, se renforce de lui-même. C'est ce qui permet un approfondissement à la fois de cet espace de présence et de notre présence elle-même.

L'Art of Hosting n'a pas de pratiques spécifiques approuvées ou recommandées pour **être présent**. Au contraire, il reconnaît que **chaque praticien doit trouver ses propres pratiques pour lâcher le contrôle et garder un espace, afin que la présence puisse émerger**. Ces pratiques peuvent inclure le yoga, la danse, les arts martiaux, la méditation, l'écriture contemplative, la prière, la psychothérapie, la nature, la solitude, le tantra, l'art, la musique,...

L'important est de trouver un ensemble de pratiques qui augmentent votre capacité personnelle à être présent et ensuite de s'engager à pratiquer régulièrement.



PARTICIPER (S'ENGAGER PLEINEMENT DANS LES CONVERSATIONS ET PRATIQUER, ACCEPTER D'ÊTRE ACCUEILLI)

Avec la présence, qui découle du premier volet de la pratique "Être présent", nous sommes prêts à **participer**. Pour nous, cela signifie **s'engager dans des conversations et vous permettre d'être accueilli**.

À mesure que la pratique de la participation se développe, elle peut évoluer vers une participation à tous les niveaux de la vie. Progressivement, la participation devient **un engagement avec ce qui est, sans attente et sans désir d'obtenir un résultat particulier**. Il s'agit de vous présenter avec tout votre moi et vos propres intérêts tout en comprenant ce qui se passe et en discernant **comment vous aligner et aligner vos intérêts au service d'un objectif plus large**.

Pour participer pleinement, il faut **avoir confiance et lâcher tout contrôle**. Ce volet invite à une conversation approfondie où **le silence** est un élément bienvenu et dans lequel la connexion transcende les mots parlés et comprend des éléments non verbaux et énergétiques. La **participation** est **une invitation à l'inconnu, une ouverture au changement** et au champ à partir duquel l'émergence est possible.

La **participation** se manifeste par la conversation et **la conversation est un art**. Ce n'est pas juste parler. Cela exige la présence, pour s'écouter attentivement les uns les autres, écouter la nature et l'invisible. Cela exige du silence et des mots. Cela exige d'offrir ce que nous pouvons au service de l'ensemble, de **parler avec une intention profonde tout en écoutant avec une attention profonde**. La participation découle de la curiosité. Or, il faut reconnaître que **la curiosité et le jugement ne font pas bon ménage dans un même espace**. Si nous jugeons ce que nous entendons, nous ne pouvons pas être curieux du résultat et il sera difficile pour la conversation d'aller au-delà de la défense de positions préconçues. Une participation habile à la conversation nécessite un esprit, un cœur et une volonté ouverts. Cela requiert de l'attention et la capacité de ralentir une conversation pour permettre une écoute plus profonde et une clarté accrue.

Les pratiques dans le domaine de la participation incluent :

- L'écoute active ;
- Le dialogue (voir section sur la pratique du dialogue) ;
- Poser des questions puissantes (voir section sur les questions puissantes) ;
- Prendre la responsabilité de ses propres projections, attentes et hypothèses ;
- Clarifier les intentions ;
- Prendre le temps de l'Inclusion et recourir aux éléments de la «pratique du cercle» ;
- Cultiver une atmosphère de curiosité et d'ouverture et écouter la nature.



ACCUEILLIR DES CONVERSATIONS (OSER ET FACILITER)

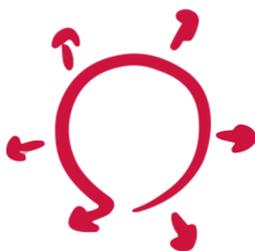
Le volet "Accueillir des conversations" est souvent perçu comme le sommet de l'iceberg. C'est le domaine des méthodologies, et c'est tellement plus! Mener des conversations est **l'art de créer et de tenir une matrice dans laquelle les personnes peuvent faire de leur mieux pour travailler ensemble.**

Tenir l'espace implique de sentir, ressentir toutes les conditions permettant à un groupe de s'installer dans la présence collective. En même temps, il faut laisser de la place au chaos pour que cet espace laisse émerger un nouvel ordre et une plus grande clarté. **De telles conversations ne se produisent pas simplement, elles sont le résultat d'intentions claires, d'une question d'appel puissante, d'une invitation convaincante, d'un bon design, d'un cadrage habile du contexte et de la tenue d'un espace dans lequel le travail peut être effectué ;** et surtout, de la présence, capable de tenir un espace pour l'émergence. Voilà les pratiques et les compétences pour héberger des conversations.

Pour le débutant, la pratique de l'AoH consistera probablement à maîtriser les méthodologies de base. Avec le temps, la pratique appelle de plus en plus de profondeur et de présence pour pouvoir tenir l'espace pour une conversation plus profonde ou plus stimulante.

Ce volet de la pratique comprend également des aspects plus subtils tels que la préparation de l'espace physique, l'invitation, l'accueil et le travail avec l'énergie du groupe. Si ce domaine, accueillir des conversations, est principalement porté sur le travail externe - les actions - un aspect tout aussi important de cette pratique consiste à s'occuper de son état intérieur et de son apprentissage. Accueillir nous interpelle inévitablement sur notre présence, qu'il s'agisse de la capacité de lâcher le contrôle, de se sentir compétent et à sa juste place en tant que membre de l'équipe d'hôtes ou de trouver le bon langage pour inviter à une plus grande participation et aussi de trouver le courage de vaincre la peur. Un praticien AoH est engagé dans des pratiques internes et externes.

Il est particulièrement important de **travailler en équipe** dans ce domaine de l'accueil des conversations.



FAIRE PARTIE DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE (COCREER)

Le quatrième volet de la pratique consiste à **mettre en œuvre un espace pour l'émergence de communautés d'apprentissage co-créatives** : des communautés de pratique.

C'est une chose d'assister à une formation et d'apprendre les bases de la pratique de l'Art of Hosting. Mais ensuite ? Comment mettre en œuvre votre apprentissage et rester en contact avec d'autres praticiens ? Comment maintenir votre apprentissage et votre pratique vivants et en croissance ? La manière traditionnelle de relever de tels défis est de créer une organisation ou association et d'écouter la sagesse des experts. Mais cette approche ne fonctionne pas pour l'émergence. Les connaissances partagées résultent de la

collaboration et de la conversation et ne sont pas entre les mains d'un expert. Il n'y a **pas de règles, de formules ou d'exigences formelles pour effectuer ce travail. Les praticiens sont tous encouragés à innover, à collaborer et à découvrir de nouveaux modèles et processus.** Cependant, il est également nécessaire de reconnaître et de protéger l'ADN essentiel de ce corpus de pratiques et d'apprendre des plus expérimentés.

Comment une communauté de praticiens apprend ensemble, sans directives ? C'est le défi et la beauté de la communauté de l'Art of Hosting depuis plus de 25 ans. De quelques amis partageant des idées ensemble, la communauté s'est développée pour atteindre plusieurs milliers de personnes avec un site web, un cadre de travail en open source (dont fait partie ce guide d'accompagnement) et d'autres matériaux. Le tout sans licence ni droit d'auteur, sans structure organisationnelle, sans personnel ni siège, sans attentes ni accords financiers. En tant que communauté, nous commençons tout juste à savoir comment le faire.

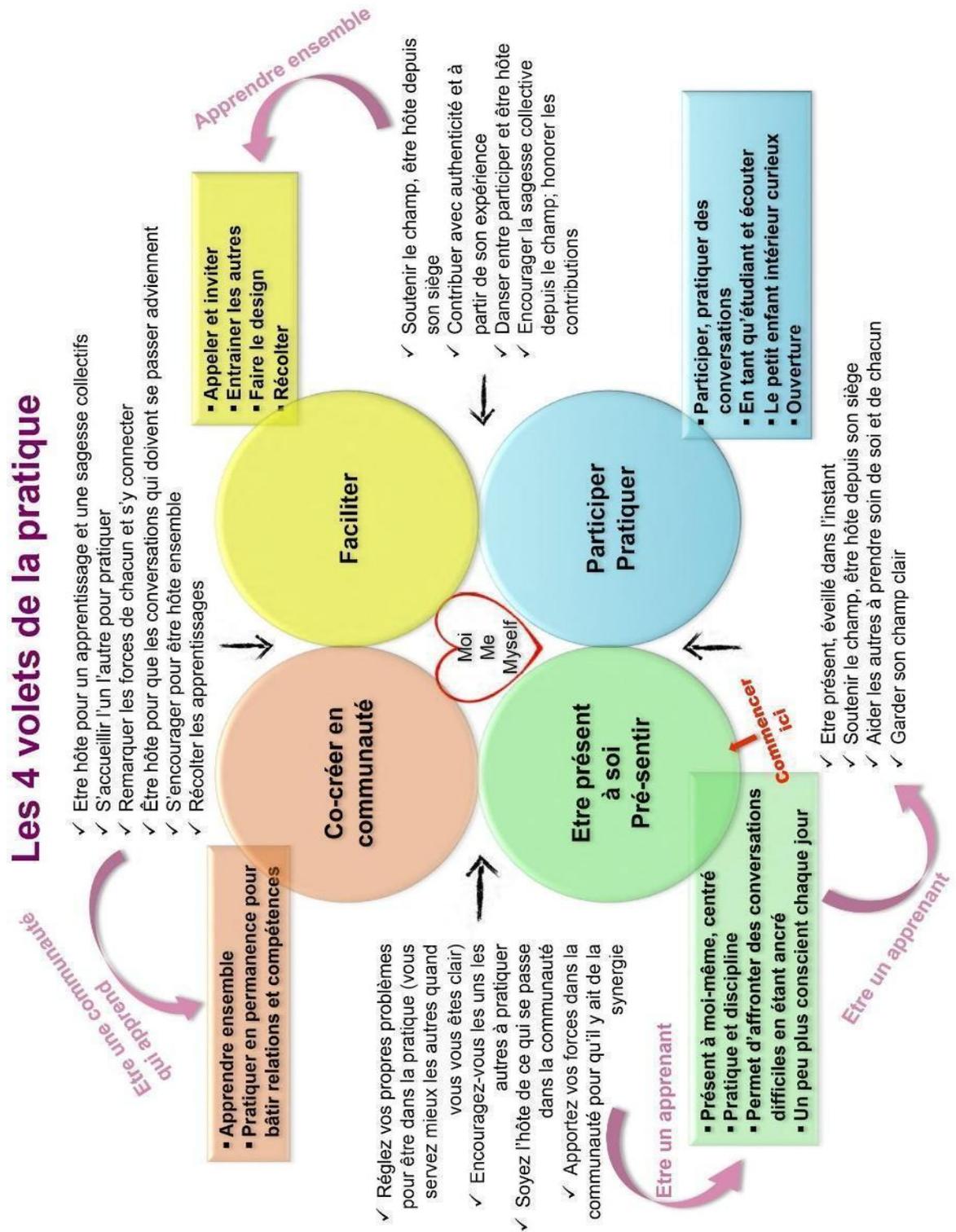
Nous avons commencé avec un objectif commun, des principes partagés et une amitié. En tant qu'amis, cette communauté de praticiens a cherché des occasions de travailler ensemble, d'apprendre ensemble et de partager ses apprentissages. Au fil du temps, un groupe de praticiens plus expérimentés, reconnus comme des **"stewards"** lors des rassemblements périodiques, a émergé pour comprendre les besoins de la communauté et prendre toutes les décisions collectives nécessaires. Les nouveaux hôtes sont encouragés à faire appel à des hôtes plus expérimentés et l'une des rares règles de la communauté de pratique est la nécessité de faire participer un **"maître praticien"** dans toute formation Art of Hosting. Cela fournit un cadre dans lequel les praticiens peuvent apprendre et développer leurs capacités tout en protégeant les schémas profonds et l'essence de notre pratique partagée. Une plateforme en ligne est également apparue, pour la communication, la collecte et la diffusion d'expériences, de concepts, de modèles, de supports et d'autres éléments pour notre apprentissage.

Ce modèle de communauté de pratiques a émergé à l'échelle régionale dans le monde entier en réponse aux formations locales et aux besoins locaux. Bien que cela ne soit pas identique partout, il existe de nombreux éléments communs. La création d'une communauté d'apprenants n'est pas propre à l'Art of Hosting et il n'y a pas une seule « bonne façon manière » de la mettre en place. La beauté de ce quatrième volet de la pratique réside dans le fait que nous apprenons tous ensemble, ce que signifie maintenir l'espace pour apprendre ensemble et collectivement garder un espace pour l'émergence dans ce travail. C'est une fractale de l'AoH global. Ce que nous apprenons dans la communauté mondiale est pertinent pour les communautés de pratique locales et régionales et vice versa. Les pratiques que nous avons apprises ensemble sont appliquées, testées et affinées au fur et à mesure que nous créons des communautés de pratiques. **Ensemble, nous apprenons à apprendre ensemble et, tout en apprenant, nous pouvons l'appliquer au travail que nous effectuons.**

Enfin, lorsque nous apprenons ensemble, nous sommes également confrontés à nos angles morts et aux éléments de notre pratique moins habiles ou moins conscients. Cela nous donne l'occasion, individuellement et collectivement, d'accroître nos compétences en étant pleinement présents à nous-mêmes.

Ainsi, la pratique des quatre volets est un cycle menant à une pratique plus approfondie et à des compétences toujours croissantes.

Le schéma suivant positionne les 4 volets de la pratique de façon dynamique :



LES REPÈRES THÉORIQUES DE LA COMMUNAUTÉ ART OF HOSTING

Cette partie introduit la façon dont nous pouvons considérer les organisations, ainsi que nos hypothèses sur les dynamiques en jeu lorsque des personnes travaillent ensemble.

PREAMBULE : NOS VISIONS DU MONDE ET L'INTELLIGENCE DES VISIONS DU MONDE

Nous avons tous une vision sur le monde. Nous posons implicitement des hypothèses sur ce qui est vrai ou correct, et sur ce qui fonctionne dans une situation donnée. Souvent, ces hypothèses sont tacites ou même inconscientes, elles déterminent néanmoins nos actions.

Lorsque nous communiquons ou travaillons ensemble, nous ne partons pas toujours de la même «vision du monde» ou des mêmes hypothèses. Cela se traduit généralement par un manque de compréhension mutuelle. Rendre ces hypothèses claires et explicites nous aide à communiquer et à nous comprendre.

Pour être en mesure de parler de nos hypothèses ou de rendre ces visions du monde explicites, nous utilisons parfois des métaphores ou des «modèles mentaux». Ils sont comme des cartes routières que nous pouvons utiliser pour nous orienter. Et, bien sûr, la carte n'est pas le territoire. Ces modèles sont donc clairement des simplifications de la réalité.

Le changement commence par un changement de perspective ou par un changement de nos hypothèses de base.

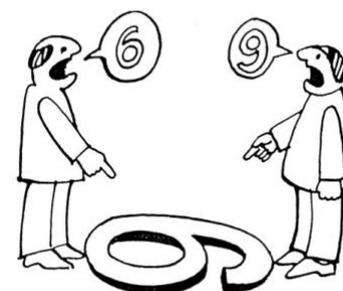
- Comment amener un dialogue un cran plus loin ?
- Comment débloquer un dialogue qui semble figé ?
- Comment rester ouvert et curieux ... face aux positions qui ne sont pas les nôtres ?

L'intelligence des visions du monde (Worldview Intelligence) peut répondre à ces situations.

Nous avons tous une vision du monde, voire même de multiples visions du monde, formées par nos origines, notre éducation, notre culture, nos expériences de vie, nos relations, nos sources d'information... Elles évoluent avec l'âge et nos mouvements dans la vie, c'est une évidence invisible, c'est un peu notre identité.

Elles nous accompagnent à tout moment, souvent à notre insu ... Nous n'en parlons pas, et pourtant elles sont omniprésentes. En toile de fond, elles colorent non seulement notre perception du monde, mais aussi la façon dont nous entrons en interaction.

Et c'est là où le bât blesse... Sans prise de conscience de la relation fusionnelle qui nous unit à nos visions du monde, celles-ci peuvent entrer en tension avec celles de l'autre, se challenger et devenir source de conflit. Cela ressemble à : j'ai raison, tu as tort.



- Comment sortir de cette impasse ?
- Comment mettre de côté nos jugements, nos critiques, nos schémas mentaux, nos suppositions et faire la part belle à notre curiosité ? Comment créer un espace de sécurité relationnelle pour que chaque point soit exprimé sans être remis en cause et invalidé ?
- De quelle façon nos visions du monde peuvent-elles se côtoyer et s'enrichir ?

Une personne, une organisation ou une communauté qui est **consciente de la diversité des visions du monde** offre un plus grand potentiel de leadership, des lieux de travail plus inclusifs et accueillants et une créativité qui naît de l'interaction de plusieurs visions du monde. Cela conduit plus souvent à des idées ou des solutions innovantes et à un plus grand engagement des personnes.

L'Intelligence des visions du monde est la capacité de donner habilement voix et visibilité à une multitude de visions du monde afin d'établir des liens, de combler les différences et d'ouvrir des explorations sur des questions importantes, tout en conservant compassion et humilité. Elle se compose d'un ensemble de modèles, de pratiques et de cadres qui, lorsqu'ils sont appliqués individuellement ou collectivement, offrent des moyens de faire apparaître les hypothèses, les croyances et les systèmes de valeurs des individus et des organisations. Elle le fait de manière réfléchie et curieuse plutôt que de manière contradictoire ou défensive. Cela permet une autre posture, l'émergence d'approches et de solutions plus globales sur une série de questions qui peuvent être légèrement opposées, complètement divisées ou apparemment insolubles.

Cinq principes de l'Intelligence de la vision du monde

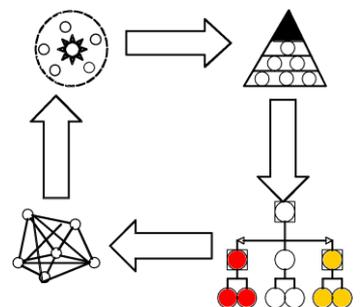
1. Chacun d'entre nous a une vision du monde singulière (tout comme chaque organisation, communauté, système, culture et famille).
2. L'Intelligence des visions du monde est une approche relationnelle qui reconnaît que les expériences individuelles et collectives sont construites localement et socialement.
3. La capacité d'avoir et d'accueillir de multiples perspectives (ou visions du monde) nous permet de capitaliser sur les différences, de prendre de meilleures décisions et de progresser sur les questions importantes.
4. C'est dans les intersections entre les visions du monde que se trouvent les plus grandes opportunités et innovations.
5. Les visions du monde évoluent et changent et nous pouvons être intentionnels dans la façon dont nous y sommes invités.

Nourris de cette plongée rapide dans les Visions du monde, partons maintenant à la découverte des formes d'organisation...

LES FORMES D'ORGANISATION

Au cours des millénaires, les êtres humains ont développé différentes façons de s'organiser ensemble. A chaque ère de la civilisation, sa forme d'organisation. A ce titre, une des questions que la communauté Art of Hosting se pose sans cesse est :

« quels sont les concepts organisationnels que nous pouvons développer ensemble, qui soient réellement bons pour nous, et adaptés au temps présent ? »



Le cercle

A l'ère nomade, nous vivions en petits groupes. Le cercle est devenu la mère de toutes nos formes organisationnelles. Les êtres humains ont commencé à s'asseoir en cercle dès lors qu'ils

ont inventé le feu pour se réunir autour. Nous nous racontons des histoires, réalisons des conseils de sages et résolvons des problèmes de cette façon. Cette forme est très utile pour la réflexion, la narration, et pour être ensemble. La direction se situe au centre du cercle, et elle est partagée par tous

La hiérarchie (le triangle)

Lorsque nous avons arrêté notre errance nomade, nous nous sommes installés dans un même lieu, et avons développé l'agriculture. Nos communautés sont devenues plus grandes. Les classes du clergé (responsable des rituels) et des guerriers ou soldats (responsables de la protection) ont émergé. Nous avons commencé à développer des hiérarchies et à nous organiser en « niveaux » dans lesquels une personne ou un groupe de personnes avaient le pouvoir sur les autres. La forme triangulaire de la hiérarchie est très utile pour l'action, et pour faire avancer les choses. La direction est tenue par le sommet de la hiérarchie.

La bureaucratie (le carré)

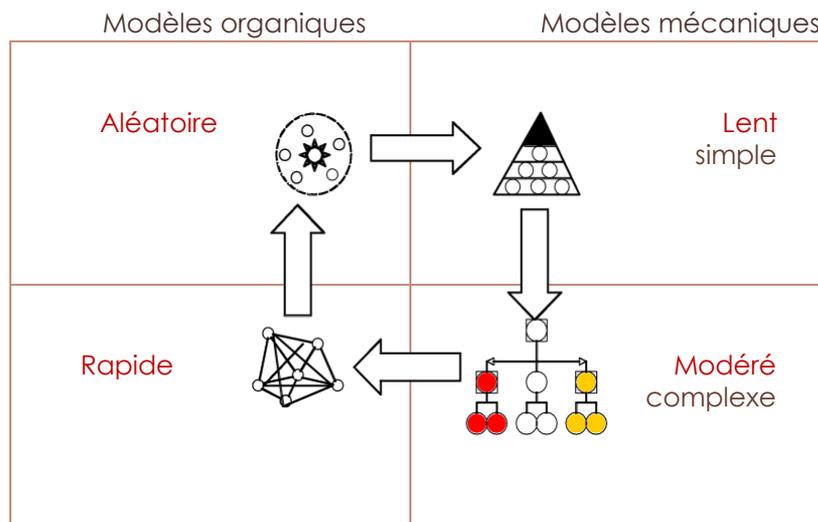
Les hiérarchies simples ne sont pas conçues pour faire face à un haut degré de complexité. Les changements dus à l'ère industrielle ont amené plus de complexité. La bureaucratie est devenue le modèle organisationnel prédominant, avec une spécialisation horizontale et un contrôle hiérarchique vertical. Ensemble, l'horizontal et le vertical ont permis de gérer beaucoup plus de complexité que ne l'aurait fait l'un ou l'autre séparément. La bureaucratie est formidable pour assurer la stabilité, optimiser et maintenir le statu quo, ainsi que pour gérer des situations complexes jusqu'à un certain niveau. Cependant, la bureaucratie n'est pas assez agile pour réagir rapidement à une complexité et à une vitesse croissante. La bureaucratie répond lentement dans un contexte de changement. La direction de la bureaucratie est également au sommet.

Les réseaux

La forme organisationnelle des réseaux est plus récente. Décrite pour la première fois dans les années 70, elle a émergé à l'ère de l'information et de la communication. Elle est venue en réponse au besoin croissant de s'organiser et de se réorganiser plus rapidement et de manière flexible. Les réseaux sont des ensembles d'individus, de cercles (petits groupes) et de triangles (hiérarchies) qui sont connectés ensemble par des nœuds. Les réseaux peuvent relier tous types d'organisations. Les réseaux existent également à l'intérieur des bureaucraties. Les réseaux rassemblent généralement des personnes autour d'un objectif commun et sont idéaux pour les relations, pour la flexibilité et l'innovation, et pour faire avancer les choses rapidement. La connexion est réalisée grâce à la convergence d'intérêts individuels en un intérêt collectif. Les différents nœuds sont reliés entre eux parce que leurs buts respectifs ont besoin les uns des autres. Une fois qu'un besoin disparaît, la connexion réseau devient généralement caduque et disparaît.

Type de modèle d'organisation :

Rythme du changement :



Source: Jessica Lipner et Jeffrey Stamps

Lorsqu'une nouvelle forme organisationnelle apparaît, les précédentes ne disparaissent pas. Chaque forme a à la fois des avantages et des inconvénients. Elle est adaptée à différents contextes.

Lorsque nous voulons créer une organisation ou organiser quelque chose dans nos vies, quelle forme d'organisation choisissons-nous ? Ce que nous avons découvert dans la communauté Art of Hosting, c'est que nous avons besoin de construire des structures qui peuvent faire appel à n'importe laquelle de ces formes au bon moment. Lorsque le besoin s'en fait sentir, comment pouvons-nous être en mesure de répondre avec la forme d'organisation la plus appropriée ?

Lorsque quelque chose doit être fait, le triangle est le plus approprié. Lorsque nous devons nous arrêter et réfléchir, le cercle est le plus utile. Lorsque nous avons besoin de stabilité et de faire face à un certain degré de complexité, il est bon de faire appel à la bureaucratie. Lorsque nous avons besoin d'innover, ce sont les réseaux qui fonctionnent le mieux.

Alors, quelle est la prochaine forme organisationnelle qui permettra de contenir toutes ces formes ? La communauté Art of Hosting s'attend à l'émergence d'un nouveau modèle et en est à l'affût !

LE MODELE CYNEFIN DE LA COMPLEXITE

Dans ce qui suit, nous introduisons la notion de système pour comprendre la réalité sociale.

La notion de système recouvre l'ensemble de ses parties, les relations entre ses parties ainsi que les règles et processus qui gouvernent ce système. Si les parties d'un système incluent des êtres vivants comme les humains ou la nature, alors le système tend à être dynamique et ses frontières peuvent bouger.

Le modèle « Cynefin » propose un résumé très instructif des différents états possibles d'un système. Développé par le chercheur gallois Dave Snowden, il distingue cinq états de la réalité sociale qu'un système donné peut présenter. Le modèle classe les systèmes en fonction de leur niveau de complexité et d'ordre. Il propose également des conseils sur la stratégie à adopter pour impacter un système dans chacun de ses états.

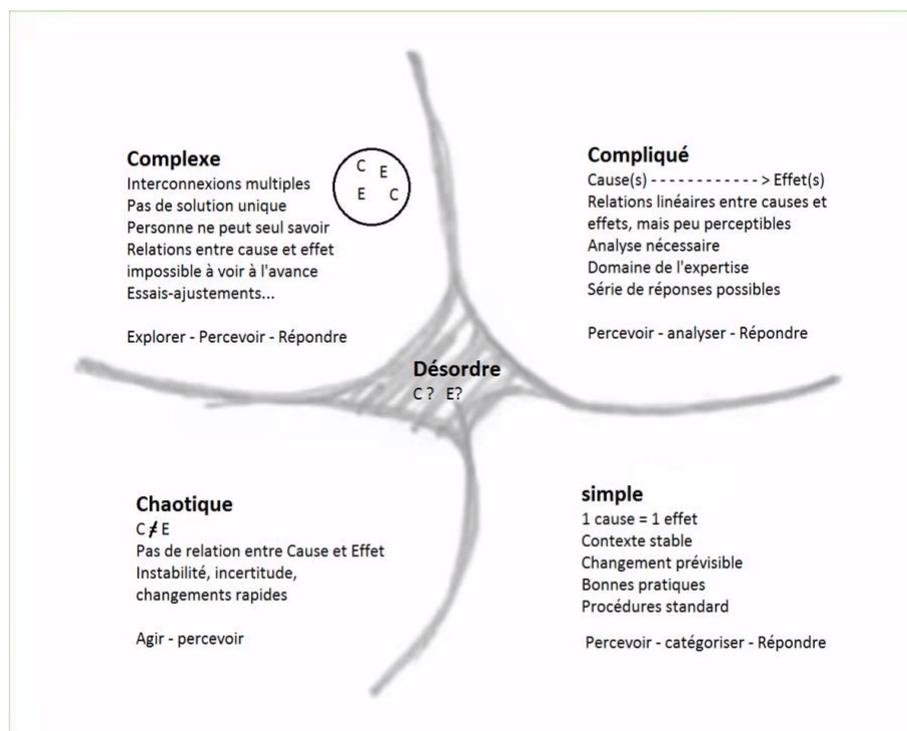
Les 5 ÉTATS d'un système

SIMPLE, dans lequel la relation de cause à effet est évidente pour tous. L'approche consiste à Percevoir puis Catégoriser pour Répondre. Dans cet état il est possible d'appliquer des bonnes pratiques.

C'est le modèle de la ligne de production que nous connaissons. L'environnement de travail est tellement contraignant que chaque acteur doit composer avec des instructions à suivre et peu d'options.

COMPLIQUÉ, dans lequel la relation de cause à effet nécessite une analyse, une enquête et/ou l'application de connaissances précises. L'approche consiste à Percevoir – Analyser – Répondre. Il est possible d'appliquer des bonnes pratiques.

C'est le domaine de "l'expert", qui sait mieux que les acteurs comment le système fonctionne. Les experts définissent la voie à suivre et les gestionnaires appliquent leurs conseils. Notez que dans l'état « compliqué » d'un système, il y a des relations linéaires de cause à effet, mais il y en a beaucoup et elles ne sont pas forcément évidentes. C'est pour cette raison que l'éclairage d'un expert est nécessaire.



COMPLEXE, dans lequel la relation de cause à effet ne peut être constatée qu'a posteriori. L'approche consiste à Explorer – Percevoir – Répondre. La notion de pratique émergente se trouve là. Dans la complexité, les relations entre les parties du système sont influencées par le comportement des acteurs. Ainsi, il est impossible de déterminer les relations de cause à effet à l'avance, et les experts n'y parviennent pas plus que les autres.

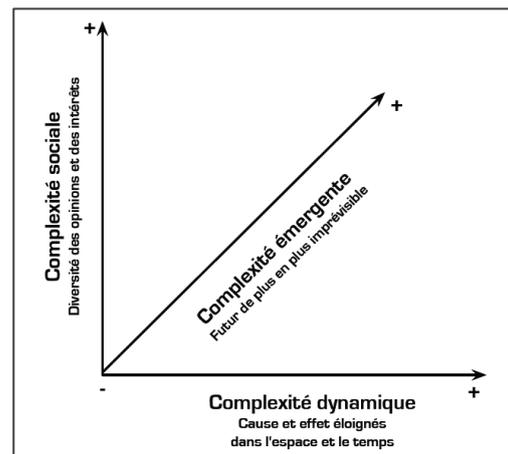
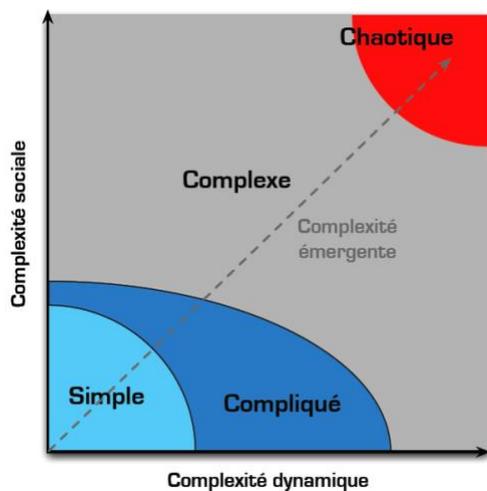
Diriger dans la complexité est un processus d'apprentissage essai-ajustement. Cet art consiste à lancer un certain nombre d'actions en parallèle, et de voir lesquelles marchent le mieux. Il faut ensuite amplifier les actions qui fonctionnent et revoir ou stopper les autres. Ici nous partons de l'hypothèse : nous ne connaissons pas à l'avance la meilleure façon d'agir.

CHAOTIQUE, dans lequel il n'existe pas de relation de cause à effet entre les éléments. L'approche consiste à Agir – Percevoir – Répondre. Nous découvrons alors de nouvelles pratiques.

Diriger dans le chaos est stressant. Les systèmes ont tendance à être instables et à passer d'un état chaotique à un état simple. En simplifiant notre analyse sur le système, on a tendance à exagérer ou à minimiser sa complexité. Le système peut ainsi être amené à s'effondrer à nouveau dans le chaos.

Pour stabiliser des situations chaotiques, l'approche à suivre est Agir – Percevoir. Il n'y a pas de temps pour « l'essai ». Il faut agir d'emblée à grande échelle jusqu'à ce que le chaos se stabilise à un niveau de « complexité normale », dans lequel d'autres actions peuvent être testées.

Le 5ème état est le **DÉSORDRE**, dans lequel on ne sait pas quelles relations de cause à effet existent. Les personnes peuvent s'y réfugier, y trouver leur zone de confort pour décider et agir par défaut.



LES DIFFERENTES CULTURES MANAGERIALES

Ce tableau recense les modes de prises de décision adaptés en fonction du contexte et du besoin lié au contexte. Par exemple, en contexte simple / stable, le manager prendra seul la décision de façon à permettre une mise en œuvre rapide.

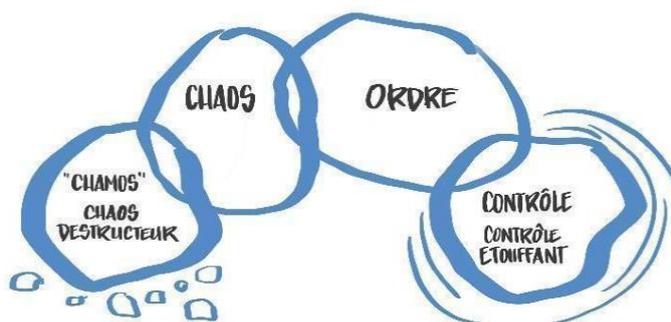
	Directif 	Consultatif 	Participatif 	Collaboratif 	Libérant 
Contexte* (... dans lequel ce mode de fonctionnement est le plus efficace)	Simple / Stable	Stable à compliqué	Compliqué	Complexe / Mouvant	Complexe / Incertain
Prise de décision	Par le manager uniquement	Par le manager, après consultations individuelles de collaborateurs : Management en étoile	Par le manager après consultation / concertation avec l'équipe	Par l'équipe, après concertation	Individuelle et collective, en autonomie
Ce que ce mode de fonctionnement permet	Passer rapidement de la prise de décision à l'action	Faire appel à une diversité d'expertises individuelles	Faire émerger de nouvelles solutions provenant du croisement d'idées	Innover davantage et être plus réactif grâce à la liberté de décision et d'action de l'équipe	S'adapter et innover en permanence et développer une activité "anti-fragile"
Principal élément valorisé chez les collaborateurs	Exécution des tâches	Expertise / maîtrise d'un sujet	Sens du travail en équipe	Prise d'initiative / esprit d'équipe	Engagement dans le projet collectif

Source : Imfusio, inspiration Reinventing Organizations – Frédéric Laloux

NAVIGUER ET CO-CREER DANS LA COMPLEXITE

Pour les projets qui requièrent l'utilisation d'une démarche participative, plusieurs repères théoriques aident un collectif à cheminer dans l'incertitude et à aller vers la découverte de ce qu'il ne connaît pas encore :

Le Champ chaordique



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

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

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

Le terme "**chaordique**" provient de la combinaison des mots "chaos" et "ordre". C'est un mot inventé par Dee Hock* pour identifier les organisations qui mélangent intentionnellement les caractéristiques du chaos et de l'ordre. Dans ce document, nous utilisons ce terme pour indiquer que nous travaillons dans un **espace de complexité, où il y a beaucoup de choses imprévisibles et inconnues.**

*[*Outre sa carrière dans le secteur financier - Dee Hock est le fondateur de Visa-, il s'est employé à développer de nouveaux modèles d'organisation sociale et commerciale. Il s'est particulièrement intéressé aux formes d'organisation qui ne sont ni rigidelement contrôlées ni anarchiques, une forme hybride qu'il appelle "chaordique".]*

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

D'autres niveaux d'ordre deviennent possibles à partir du chaos. Dans les organisations comme dans la nature, le chemin entre le Chaos et l'Ordre nous mène au nouveau, à

l'expérimentation, à l'apprentissage collectif et à l'innovation en temps réel. Au lieu de contrôler tous les détails dans nos organisations ou communautés de façon directive, beaucoup de leaders aujourd'hui voient la nécessité d'accéder à l'intelligence et à la sagesse collective de tous les constituants. Ceci peut être un processus parfois embrouillé, alambiqué, jusqu'à l'obtention d'une nouvelle vision et clarté.

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

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

Car cette zone d'ignorance est en même temps une **zone d'émergence**, dans laquelle nous amenons collectivement quelque chose qu'aucun d'entre nous n'a individuellement apporté : c'est la richesse émergente du collectif ! L'art est de rester dans l'équilibre précaire entre le chaos et l'ordre. S'égarer trop loin d'un côté ou de l'autre est contre-productif.

Les extrêmes

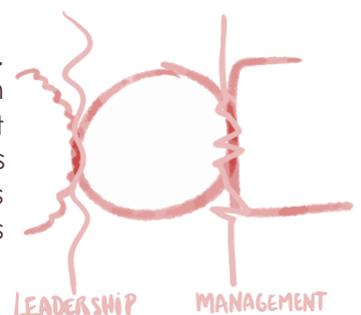
Du côté extrême du chaos se trouve le **chamos** ou le chaos destructif où tout se désintègre et meurt. Du côté extrême de l'ordre est **l'ordre étouffant**, là où il n'y a pas de mouvement, ce qui, avec le temps, entraîne la mort. Si nous nous approchons d'un extrême ou de l'autre, l'apathie ou la rébellion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

Ordre & Contrôle: la place du Management

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

Chaos & Ordre : la place du Leadership

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

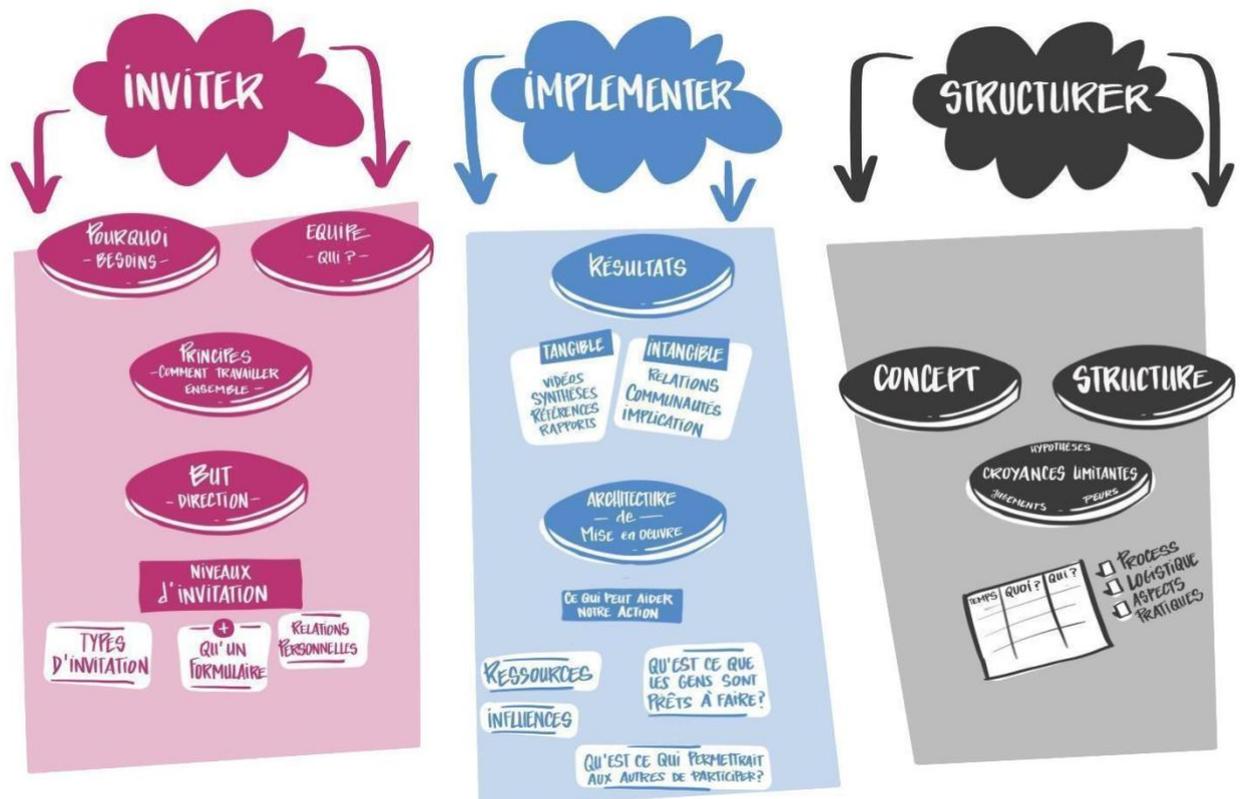


Le sentier chaordique

Planifier dans la complexité avec les jalons chaordiques

Notre rôle, en tant qu'hôtes de conversations, réunions ou initiatives participatives est d'apporter de la forme et de l'ordre à l'imprévisible tout en laissant les propriétés émergentes des systèmes complexes nous apporter de nouvelles idées, de la perspicacité et de l'innovation.

Il est difficile d'y parvenir sans feuille de route, et les jalons chaordiques – Chaordic Stepping Stones - fournissent à la fois un guide et un ensemble de lentilles pour planifier et réfléchir à ce travail.



Source : Chris Corrigan : <https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/wp-content/uploads/2015/01/Chaordic-Stepping-Stones-1.pdf>

Cet outil est conçu pour être utilisé collectivement et s'articule autour d'une série de questions auxquelles un groupe peut répondre.

En voici quelques-unes :

- **Besoins**
 - Qu'est-ce qui se passe actuellement dans le monde et qui rend notre travail important ?
 - Quels sont les défis et les opportunités auxquels nous sommes confrontés ?
 - Pourquoi est-il important que nous fassions ce travail ?
 - Dans quel contexte s'inscrit notre organisation/initiative/projet ?
- **Equipe**

- Qui doit être au cœur de notre projet ?
 - À qui devons-nous nous adresser pour que cela fonctionne, et quelles sont les questions que nous avons à leur poser ?
 - Qui possède les réponses ou l'expertise dont nous avons besoin ?
 - Qui a le pouvoir d'accélérer ou d'entraver ce travail et comment pouvons-nous l'impliquer ?
 - Qui sera impacté par ce travail ?
 - Comment devons-nous communiquer avec le reste du monde ?
- **Principes**
 - Quels sont les principes clés, façons de faire ou d'être, qui nous guident dans notre travail ?
 - Quels engagements sommes-nous prêts à prendre les uns envers les autres ?
 - Si le plan échoue, quels sont les principes qui nous guideront de toute façon ?
- **But**
 - Si ce projet/idée/organisation devait atteindre son plein potentiel, qu'imaginez-vous possible ?
 - Qu'est-ce que ce travail pourrait faire/créer/inspirer/résulter ?
 - Quelles sont les histoires que nous voulons voir se multiplier ?
- **Résultats attendus**
 - Qu'essayons-nous de faire ensemble ?
 - Comment pourrions-nous mesurer ou comprendre l'effet de notre travail ?
 - Comment allons-nous rendre notre travail visible et utilisable ?
 - Quels sont les résultats tangibles et intangibles que nous espérons obtenir grâce à notre travail ?
 - Quels résultats prouveront la valeur de notre travail ?
- **Architecture de la mise en œuvre**
 - Quelles sont les ressources (en particulier le temps, l'argent et les personnes) dont nous avons besoin pour soutenir notre travail ensemble ?
 - De quel pouvoir et de quelle influence avons-nous besoin pour mener à bien notre travail et obtenir des résultats ?
 - Quelles compétences et quels apprentissages devons-nous développer pour pérenniser ce travail ?
 - Comment maintenir et nourrir nos propres relations une fois le travail terminé ?
 - Quels engagements sommes-nous prêts à prendre pour contribuer à la réussite de notre organisation/initiative/projet ?
 - Que sommes-nous prêts à faire différemment ?
 - Comment terminer ce que nous avons commencé ?
- **Concept**
 - Quelle la meilleure approche pour répondre à nos besoins et atteindre notre objectif ?
 - Quels sont les éléments de base, les activités et les processus qui serviront le mieux notre objectif ?

- Comment allons-nous nous assurer que notre travail reflète nos principes ?

- **Structure**
 - Qu'allons-nous faire ensemble ?
 - Comment allons-nous permettre à notre travail de se réaliser ?
 - Quelles sont les ressources nécessaires en temps, en argent et en attention et d'où viendront-elles ?
 - Que se passera-t-il avec les résultats du travail ?
 - Quelles sont les questions logistiques à résoudre ?
 - Quelle expertise peut nous aider dans notre travail ?

- **Croyances limitantes**
 - Qu'est-ce qui nous fait trembler et qu'est-ce qui nous fait craindre de nouvelles façons de travailler ensemble ?
 - Qu'est-ce qui nous rend sceptiques ?
 - Qui serions-nous sans nos histoires d'anciennes méthodes de travail ?
 - Quel est notre propre avantage en matière d'apprentissage du travail en commun ?
 - Que disent les cyniques et les sceptiques à propos de notre travail ?

Pour aller plus loin :

<https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/new-version-of-the-chaordic-stepping-stones/>

<https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/wp-content/uploads/2015/01/Chaordic-Stepping-Stones-1.pdf>

<https://www.7thgenerationdesign.com/the-chaordic-stepping-stones/>

Le Diamant de la Participation : divergence, émergence, convergence

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



Divergence : il s'agit de la phase d'exploration d'un contexte, d'une question, d'une problématique. C'est le préalable nécessaire à n'importe quelle décision ou action, pour que celle-ci ait du sens dans le contexte. S'engager sur la voie de cette exploration de manière collective n'est pas nécessairement confortable car il s'agit d'entrer ensemble dans l'inconnu et d'inviter suffisamment de chaos. C'est pourquoi il est essentiel que le processus d'ensemble soit guidé par une raison d'être clairement formulée pour que les participants soient capables de s'y engager ensemble. Tout le défi est de maintenir cette phase d'exploration suffisamment longtemps pour générer assez d'idées. Car si l'on clôture cette phase trop tôt, alors les actions qui ressortiront du processus auront omis une partie essentielle du contexte et donc n'apporteront que des solutions partielles.

Émergence : c'est le moment où l'on voit apparaître, émerger, les idées, pistes, actions, enrichies par la perspective de tous et qui pourraient avoir le plus de sens dans le contexte. C'est le moment de suspension où l'on se repose la question différemment, construisant sur les idées apportées. C'est aussi le degré d'ouverture maximale de l'exploration, au-delà duquel l'exploration deviendrait improductive. C'est typiquement, à l'issue d'un brainstorming, le moment où les participants disent : « et quoi maintenant ? ». De ce fait, c'est le moment d'inconfort maximal. Certaines personnes peuvent manifester de l'impatience, l'impression de perdre leur temps ou que le processus ne mène nulle part. Quand cela se produit, il est essentiel d'avancer ensemble avec confiance et détermination car c'est le moment le plus risqué du processus.

Convergence : c'est l'étape des solutions et des actions, vers laquelle nous sommes habitués à nous précipiter car elle a le côté rassurant d'aller vers quelque chose de concret. Il s'agit de mettre en forme un plan d'action en envisageant l'ensemble des aspects qui lui permettront

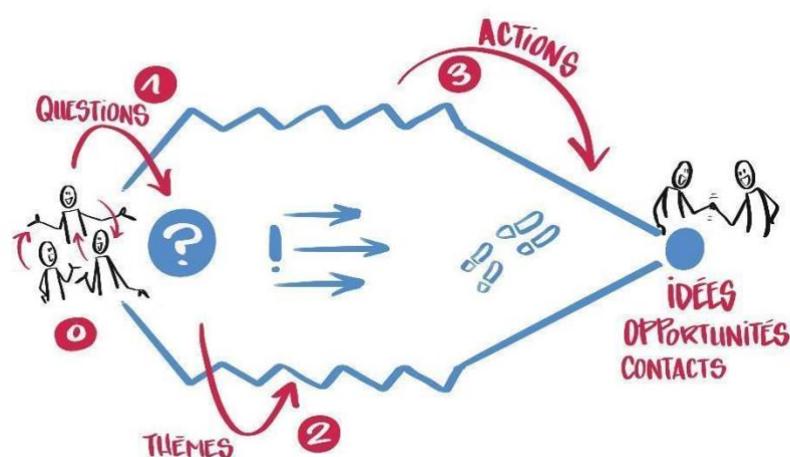
d'être efficace. Cette phase implique donc encore une certaine exploration, mais cette fois-ci avec une focalisation beaucoup plus précise. Les liens et l'énergie du groupe permettent de créer un sens partagé, une vision commune.

Nous utilisons ce modèle pour concevoir un processus participatif. Il nous permet de choisir la méthodologie adaptée à la phase dans laquelle on peut anticiper que le groupe se trouvera.

Par exemple, un World Café est une très bonne méthode pour engager un groupe dans une divergence. Une Carte Heuristique collective suivie d'une priorisation est un bon outil pour faire émerger de l'ensemble des conversations les pistes possibles. Un Forum Ouvert permet d'avancer en parallèle sur un grand nombre de ces pistes et d'aboutir à des solutions concrètes.

Chacune de ces sessions nécessite évidemment d'être guidée par des questions précises pour orienter les échanges : quelle est la question ou le thème, que souhaitons-nous réaliser, quelles sont nos prochaines étapes, avec qui devons-nous nous engager pour réaliser cela ...

Ceci est donc le mouvement d'ensemble d'un processus participatif. Chaque session est en soi animée des trois phases divergence-émergence-convergence.



Rappelons qu'il est possible de concevoir n'importe quelle réunion en utilisant ce modèle, quelle qu'en soit la durée.

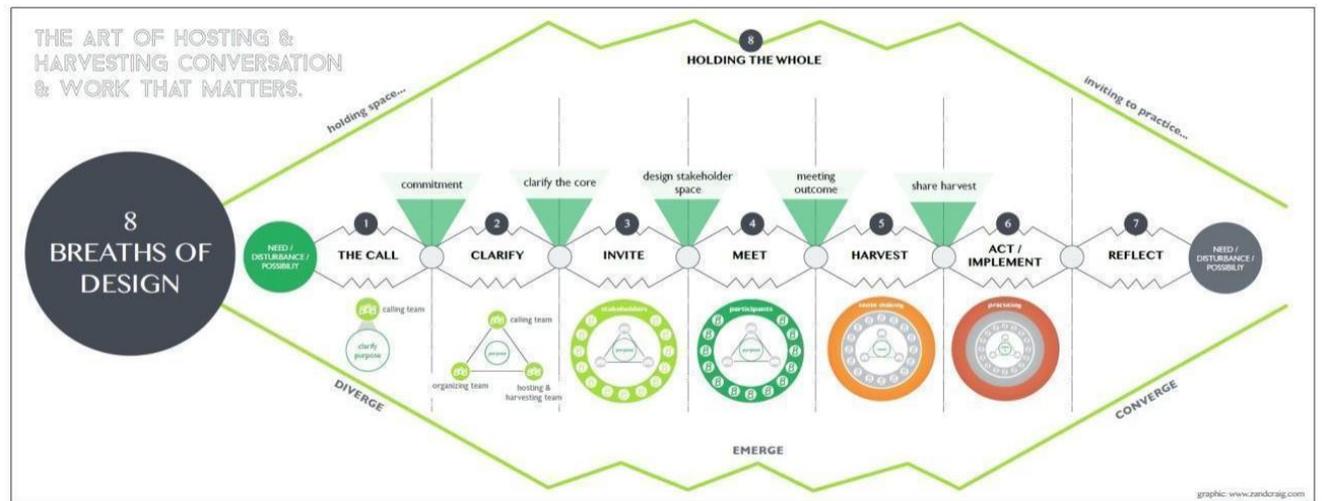
Lorsque le processus est lancé, il est essentiel de se rappeler dans quelle phase on se trouve pour cadrer chaque étape clairement dans le mouvement d'ensemble et pour comprendre les réactions possibles du groupe : inconfort, impatience, illumination, énergie...

Représentant un processus évolutif, 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 des questions en phase de convergence.

=> Le modèle des 8 respirations traduit de façon opérationnelle le processus divergence-émergence-convergence.

Pour élaborer une démarche de collaboration : les 8 respirations

Au moment d'élaborer une démarche de collaboration, le diamant de la participation peut être décortiqué en huit phases spécifiques qu'on appelle aussi les **8 respirations de l'architecture d'un projet**.



Chacune des respirations se compose d'une phase de divergence, d'émergence et de convergence et devient le souffle d'une autre et du processus global. Sur l'image on remarque que chacun des petits diamants qui composent le grand diamant est lié à un autre et fait partie intégrante du modèle global. Voyons les sept respirations tout à tour, la 8ème étant celle qui contient toutes les autres.

Avant la première inspiration il y a la question, **l'enjeu ou le problème initial**, autrement dit, **ce qui justifie le besoin de s'engager dans un processus de collaboration**.

1^{ère} respiration : L'appel (à collaborer)

- Objectif : Un problème, un défi se présente et une personne ou plusieurs ressentent le besoin d'y répondre par un processus collaboratif. Nous nommons cette ou ces personnes "**les appelants**" – callers – (ou en langage de consultant "commanditaires"). Les appelants invitent l'hôte (ou les hôtes) pour être accompagnés. C'est la phase dans laquelle l'hôte et l'appelant vont identifier **la question centrale** à laquelle le processus collaboratif va chercher à répondre.
- Attitude à adopter par l'hôte : **accepter le chaos** provoqué par l'incertitude et la peur collective liées au défi à relever ou au problème à résoudre, entrer en confiance au centre de la perturbation.
- Un conseil : ne pas se précipiter.
- Questions qui permettent de naviguer dans cette phase : qu'est-ce qui est vraiment à l'œuvre ici ? Que se passerait-il si nous étions quelques-uns à mettre en évidence ensemble la vraie question, le vrai besoin, ce qui compte pour les parties prenantes ?

Quand un hôte s'engage dans l'appel, nous pouvons passer à l'étape suivante.

2^{ème} respiration : Clarifier

- Objectif : création des fondations. Une équipe projet est constituée. Tous – appelants, hôtes, équipe projet - travaillent ensemble pour parvenir à la définition d'une intention claire et à la première articulation des principes du processus collaboratif.
- Attitude à adopter par l'hôte : **s'engager pleinement**
- Un conseil : ne pas faire d'hypothèses.
- Questions : comment aller du besoin à l'intention? Quel est notre but ? Comment faire émerger, nourrir et récolter la valeur du groupe ?

Cette phase prend fin quand l'intention est clairement formulée.

3^{ème} respiration : Inviter

- Objectif : donner forme et structure à la façon dont les participants vont être invités à collaborer aux premiers éléments de design du temps d'intelligence collective.
- Attitude à adopter par l'hôte : veillez à ce que votre **design** et votre **invitation** servent l'**intention**.
- Un conseil : ne créez pas un design trop complexe (qu'il soit approprié à l'intention.)
- Questions : qui sont les acteurs du système que nous souhaitons réunir ? Comment pouvons-nous les inviter à participer d'une manière qui leur donne envie de venir ? Comment lâcher prise sur certaines personnes qui devraient être là ?

Le temps collectif à venir a été "designé", conçu, un groupe assez large de parties prenantes invité, le bon lieu de réunion trouvé : il est temps de se réunir !

4^{ème} respiration : se rencontrer

- Objectif : être hôtes de conversations qui comptent
- Attitude à adopter par l'hôte : **être hôte du groupe, de l'intention et des questions**.
- Un conseil : ne pas être seul(e)
- Questions : qu'est-ce que je peux faire de mieux comme instrument, container, pour permettre à l'intelligence collective d'émerger ?

... **et faire un sens ensemble.**

Vers la fin de la réunion, le groupe de participants trouve un sens collectif et co-créé. C'est là que la récolte est importante - pour capturer les messages clés, les points de vue et leur donner un sens.

5^{ème} respiration : la récolte

- Objectif : **faire sens et donner du sens collectivement**. Les appelants et l'équipe projet font « la récolte de la récolte » et décident de la façon la plus sage d'aller de l'avant.
- Attitude à adopter par l'hôte : **apporter d'autres perspectives**, aider à faire sens de ce qu'une personne seule ne peut voir.
- Questions : quelles tendances sous-jacentes apparaissent ? Quelles conséquences sur les actions prévues ? Qu'allons-nous mettre en œuvre pour que les actions à venir résistent au temps ?

6^{ème} respiration : Agir

- Objectif : mettre en œuvre les actions décidées pendant la réunion et la récolte. Les suivre, continuer à apprendre du terrain et à avancer en s'adaptant à ce qui émerge.
- Attitude à adopter par l'hôte : **toujours se référer à l'intention**, comme un fil rouge.
- Un conseil : faire en sorte que l'intention soit incarnée par d'autres que l'hôte pour préparer son départ et donner de la continuité à ce qui a été produit jusque là.
- Questions : comment encourageons-nous l'autonomie de l'organisation pour la suite ?

7^{ème} respiration : Réfléchir et apprendre

- Objectif : réfléchir et "capturer" ce que nous avons appris.
- Attitude à adopter par l'hôte : **construire un cadre de réflexion pour donner du sens** à l'expérience vécue, et ainsi continuer à apprendre.
- Un conseil : inviter dans la réflexion l'équipe projet et les acteurs clés du système pour rendre visibles les résultats.
- Questions : qu'avons-nous appris? Les résultats obtenus sont-ils alignés avec l'intention et le besoin? Quelles sont les prochaines étapes à long terme?

De cette phase, d'autres questions d'appel peuvent émerger.

8^{ème} respiration : Tenir l'ensemble

Garder le fil des progrès qui émergent, prendre soin des équipes impliquées, tenir le cap de l'intention qui sous-tend toutes les activités..., c'est l'intention de cette 8^{ème} respiration, le rôle « macro » ou « méta » de l'hôte.

Si l'on se place du point de vue de la communauté des praticiens/hôtes AOH et de ce que déployons en matière de processus collaboratifs dans nos écosystèmes respectifs, les plus expérimentés d'entre nous sont souvent désignés comme des « aigles ». Dans la communauté ils apportent leur capacité à accueillir et sentir le 'tout', à garder en ligne de mire le long terme, la sagesse des actions – leur sens et leur impact –, la fidélité des pratiques à l'esprit AOH, le bien-être des praticiens/hôtes au sein de la communauté AOH.

LES MÉTHODES

INTRODUCTION À LA PRATIQUE : LES FONDAMENTAUX

Quels que soient les processus et outils utilisés, le fondement de l'Art of Hosting est de permettre à un groupe de personnes d'instaurer un dialogue de qualité, de vivre des conversations qui ont du sens et ouvrent de nouvelles possibilités.



Mettre en œuvre les 7 principes de l'action

Ces 7 principes sont tirés d'une vidéo de Juanita Brown et David Isaacs, créateurs du World Café, disponible sur YouTube :

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

Pratiquer un dialogue de qualité

Les pratiques suivantes permettent d'augmenter la qualité d'une conversation dans n'importe quel contexte. En tant que facilitateurs / facilitatrices, il est important de modéliser cette qualité lors de nos cadrages et interactions avec les participants, car c'est ainsi que nous pouvons les inviter à en faire autant.

Parfois, il est utile d'afficher ces consignes dans la salle ou de les placer en petit format sur des tables de conversation.

- Parlez au «je»
- Invitez à parler avec intention : une personne à la fois
- Écoutez-vous attentivement les uns les autres : invitez à écouter avec attention

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

TABLEAU DE SYNTHÈSE PARTIEL

Méthodes	Principes	Pratiques	Quand	Nbre Part.	Matériel
Cercle	Leadership tournant	Parler avec intention	Adaptable à une variété de groupes, sujets et durées	Variable	Chaises en cercle, objet(s) au centre, bâton de parole, cloche, matériel de récolte
	Prise de responsabilité	Écouter avec attention			
	Augmenter l'implication	Veiller au bien-être du groupe			
Démarche appréciative	Valoriser le meilleur	Découverte	Pour obtenir des nouvelles perspectives, pour aller vers ce "qui pourrait être"	Variable	Variable en fonction de la méthode utilisée
	Envisager "ce qui peut être"	Rêve - Devenir (Dream)			
	Innover "ce que ce sera"	Design – Co-construire			
	Le langage crée notre réalité	Exécution Déploiement			
World Café	Explorer les questions qui comptent	Tables de 4-5 personnes	Pour favoriser interaction et dialogue, en particulier pour dégager la sagesse commune dans de grands groupes de personnes diverses.	Petits et grands groupes	Petites tables rondes, chaises, nappe, papier A1, marqueurs, posters avec étiquettes du Café, matériel de récolte
	Encourager la contribution de chacun	Plusieurs rounds de 20-30 min			
	Connecter les personnes, les idées	Un hôte reste à table et partage aux nouveaux arrivants			
	Dégager ensemble les structures, perspectives, ...	Partage grand groupe, récolte			

Méthodes	Principes	Pratiques	Quand	Nbre Part.	Matériel
Forum Ouvert	Les personnes présentes sont les bonnes personnes	Passion & Responsabilité	Excellent quand réel sujet de préoccupation, diversité des participants, complexité des éléments, en présence de passion, besoin de décision rapide	10 à 10.000	Cercle de chaises
		Loi des 2 pieds			Différents espaces
	Ca commence quand ça commence	Papillon			Place du marché
	Ce qui arrive est la seule chose possible	Abeille			Mur des nouvelles
	Quand c'est fini, c'est fini				Marqueurs, post-it, flipchart
Carte Heuristique collective	Toutes les idées sont précieuses	Question au centre de la carte	Pour créer et partager une vue d'ensemble des préoccupations et solutions d'un thème	Variable	Large papier, marqueurs, post-it ou écran + PC
	Chacun positionne son idée sur la carte	Créer la carte avec des post-it			
	Avoir des thèmes contradictoires	Processus guidé par facilitateur			
	Si possible, donner des exemples concrets	Carte créée par des scribes			
Pro-Action Café	Check-in en cercle	Chacun réfléchit à une question	Pour ouvrir des conversations innovantes et créatives à propos de questions importantes	Larges groupes, organisations spécifiques	Large cercle +
	Chacun réfléchit en silence à une question	3 rounds d'échanges 20-30min			Tables avec 4 chaises chacune
	Partage et travail en groupe	Feedback en cercle			Marqueurs, papier, flipchart, bâton de parole

LE CERCLE

Cercle d'apprentissage, cercle managérial, cercle de décision

Le cercle est l'une des plus anciennes organisations de dialogue naturellement propice à l'échange. Regardons autour de nous, dans le contexte professionnel, comment se mettent naturellement les personnes qui discutent autour d'un support à étudier ou autour d'un café ? Lors des fêtes de famille, quelle forme prend le groupe qui se retrouve avant de passer à table ? Qui n'a pas apprécié, l'été, de chanter assis autour d'un feu de camp ! La chaleur et l'énergie du feu se retrouvent perceptibles dans le groupe.

En cercle, chacun s'expose et voit l'autre, tous les autres. Chaque voix est unique et s'exprime librement, dans le respect de celui qui parle, avec responsabilité, par rapport à ce qu'il est ! Chacun a sa place et peut parler ou juste passer simplement son tour. L'ensemble du groupe perçoit et vit les interconnexions différemment. Le cercle apaise tout simplement les tensions, par l'unique voix qui s'exprime, et le calme de l'écoute !

Par la contribution de chacun, le cercle ouvre des perspectives à tous ! Ainsi émerge la sagesse, l'intelligence collective propre à chaque groupe et à chaque circonstance. Le cercle initie un autre mode de relation, vraiment plus humain.

Principes

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

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

Mode opératoire

L'**hôte** ouvre le Cercle et accueille. Il propose l'objet de parole et pose la « bonne » question. C'est souvent aussi lui qui clôture le Cercle.

Le **gardien du cercle** est en résonance avec l'hôte. Face à lui, il observe le processus du Cercle et l'énergie du groupe. Le gardien utilise un objet sonore, clochette ou gong, pour signaler au groupe de s'arrêter silencieusement un moment : respirer, reprendre conscience de soi-même et de ce qui se passe (émotions, temps écoulé, contraintes matérielles...)

Fondements à rappeler

- Écoutez en suspendant votre jugement
- Apportez ce que vous avez
- Demandez ce dont vous avez besoin
- Passer l'objet de parole en se taisant est possible



- Respectez la confidentialité
- Soyez présent, soyez curieux !

Les bonnes pratiques

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

Rappels de bon sens

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

Pour aller plus loin : www.peerspirit.com



LE WORLD CAFE

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

Le World Café consiste à mettre en œuvre des conditions pour :

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

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

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



Objectif

L'objectif du World Café est très ciblé. Sa **finalité** doit être clarifiée en amont et fait l'objet d'un travail de co-crédation entre le client ou des pairs, et les animateurs.

Questions

Le World Café pose aux participants une série de **3 questions**, découlant logiquement l'une de l'autre. Elles convergent vers le recueil de l'intelligence collective recherchée autour de la finalité définie.

La **première** est **large**, la deuxième, construite sur la première, est un peu plus pointue et **converge** davantage vers la finalité. La troisième, dite **question récolte**, est souvent focalisée sur les actions à mener ou des pistes à poursuivre. Percutantes, critiques, probantes, ces questions doivent interpeller les participants, leur donner envie d'y réfléchir, de creuser, d'y répondre.

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

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

Déroulement

La finalité est connue, elle donne souvent son nom au café : Café Management, Café Com', Café des Changements, Café Projet...

Les animateurs présentent **la première question**. Donnant un temps défini à cette première question, ils encouragent les participants à discuter, échanger, creuser, à s'exprimer aussi visuellement, à dessiner, gribouiller, ancrer leurs commentaires sur papier.

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

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

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



Récolte

A chacune des tables, les résultats sont partagés par un participant. C'est une étape fondamentale, la récolte est visuelle, concrète, a du sens par rapport à la finalité du café. Elle peut être formalisée par :

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

- ...

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

Note

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

Clôture du Café par un tour de salle ou de table, en s'appuyant sur une ou plusieurs des questions suivantes :

- Comment était-ce pour nous de discuter de cette manière ?
- Quelle est ma contribution individuelle à la réussite de notre échange ?
- Comment ai-je vécu cette nouvelle pratique ?
- Qu'ai-je appris de cette méthode ?

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

Les comportements du participant

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

Les comportements de l'hôte

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

Pour aller plus loin : www.theworldcafe.com

LE PRO ACTION CAFE

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



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

Utilisation

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

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

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

Déroulement

- Cercle d'inclusion (check-in) pour se connecter entre participants et à la session qui va suivre.
- Invitez les participants à réfléchir : « Sur quel projet/sujet ai-je envie de progresser avec l'aide du groupe ? »
- Les porteurs de projet/sujet se lèvent, présentent leur projet/sujet et choisissent une table où cela sera traité. Les autres participants s'installent jusqu'à ce que toutes les tables soient complètes (1 porteur de projet/sujet + 3 participants)
- 3 tours de conversation (20-30 minutes chacun). Les participants changent de table entre chaque round :
 - Tour 1 : Quelle est la quête derrière la question ? Pour approfondir le besoin et l'intention du porteur de sujet/projet. Creuser au-delà de ce que nous savons déjà.
 - Tour 2 : Qu'est-ce qui manque ? Une question découverte, une fois la question redéfinie, qui permet de compléter le projet et les possibles le concernant.

- Tour 3 : Qu'ai-je appris sur moi-même, sur mon sujet/projet ? Quelles sont mes prochaines étapes ? De quelle aide ai-je encore besoin ? Pour aider à tout rassembler pour le porteur et son sujet/projet.

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

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

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

Clôture du pro-action café par un cercle de feedback: les porteurs de projet/sujet partagent autour de 2 questions :

- ✓ De quoi suis-je reconnaissant ?
- ✓ Quel est mon prochain pas ?

Puis, en fonction du temps disponible, quelques « généreux donateurs » s'expriment sur leurs ressentis.

Matériel et disposition

- Idéalement, créer un large cercle dans une partie de la salle et disposer des tables avec 4 chaises dans un autre coin de la salle. Si la taille de la pièce n'est pas suffisante, les participants installent tables et chaises une fois l'agenda établi.
- Poser 3 feuilles de paper board sur chacune des tables, des marqueurs et des crayons de couleur, un bâton de parole et des bonbons.
- Préparer la matrice de l'agenda de session : cela simplifiera les choses lorsque les personnes proposeront leur sujet

Pour aller plus loin

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

LE FORUM OUVERT



L'objectif d'un forum ouvert (*Open Space*, en anglais) est de créer un espace-temps pendant lequel des personnes peuvent s'engager pleinement, et de manière créative, sur des sujets qui leur tiennent à cœur. Pendant un forum ouvert, l'ordre du jour est défini par les participants eux-mêmes, c'est-à-dire par des personnes qui ont le désir et les moyens d'avancer sur les sujets proposés. En règle générale, le forum ouvert est une expérience transformatrice pour les personnes et groupes qui y participent. C'est un moyen simple et puissant pour provoquer des conversations de travail efficaces et inviter les organisations à trouver de nouvelles solutions.

Les principes du Forum Ouvert

- Les personnes présentes sont les bonnes
- Ça commence quand ça commence
- Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver
- Quand c'est fini, c'est fini



La loi des 2 pieds :

Si vous vous retrouvez dans une situation où vous n'êtes ni en train d'apprendre ni de contribuer, bougez !

Suivez votre PASSION & prenez vos RESPONSABILITES

Les 4 principes et la loi des 2 pieds se combinent pour donner lieu à des événements puissants, dès lors que les participants y amènent leur passion et y prennent leur responsabilité.

Les rôles dans un Forum Ouvert

- L'hôte - annonce et facilite un atelier
- Le participant - participe à un atelier
- L'abeille - butine d'un atelier à l'autre
- Le papillon - prend du temps pour se poser et réfléchir
- Le castor - qui construit et fait avancer les idées

Déroulé type d'un Forum Ouvert

Le groupe se réunit en cercle et est accueilli par le commanditaire de l'événement.

Le facilitateur donne un aperçu du processus et explique son fonctionnement. Il invite les participants qui ont des sujets brûlants à proposer, à entrer dans le cercle, à écrire leur sujet sur une feuille et à l'annoncer au groupe.

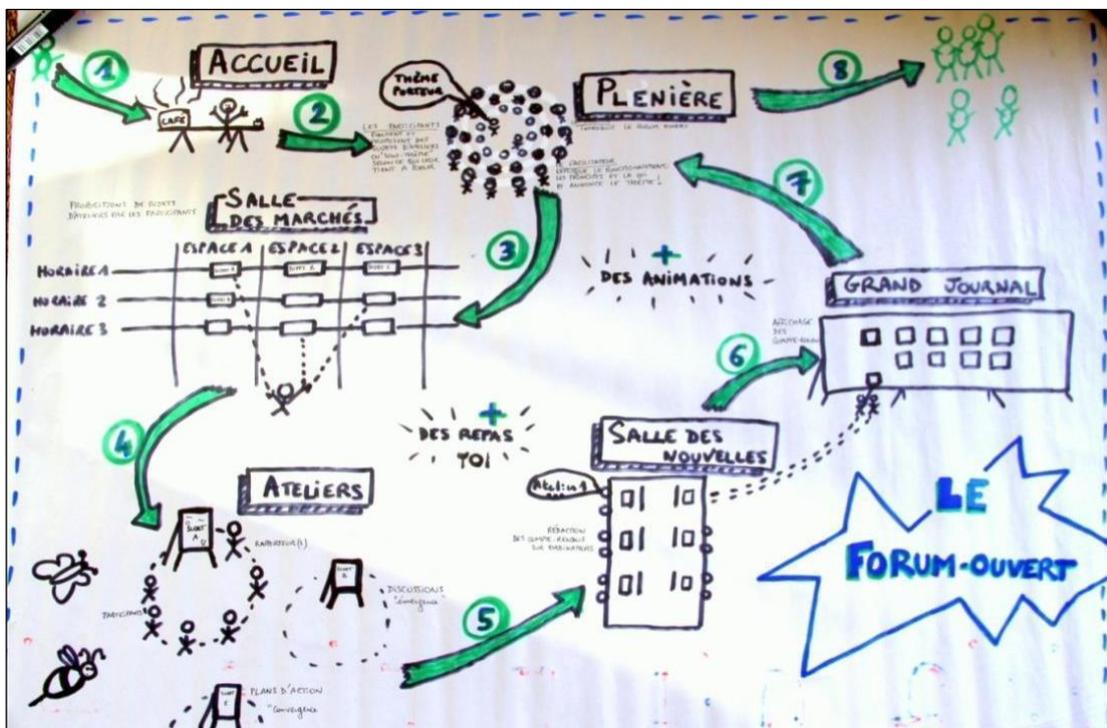
Ces personnes deviennent les organisateurs ou hôtes d'un atelier. Chaque hôte affiche son sujet sur le mur : il choisit un créneau horaire et un lieu de rencontre pour son atelier. Le processus continue jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de sujet à afficher ou plus d'espace disponible.

Le groupe se dirige ensuite vers le mur sur lequel sont affichés les sujets et donc l'ordre du jour. On appelle ce mur la « salle ou place du marché ». La place du marché présente les différents ateliers qui vont avoir lieu. Devant elle, les participants prennent note de l'heure et du lieu des sessions auxquels ils souhaitent participer.

La rencontre se passe ensuite sous forme de conversations en cercle, au sein des différents ateliers. Dans chaque groupe, un rapporteur recueille les points essentiels de la conversation. La récolte peut être formalisée de différentes façons. En général un modèle type de rapport est proposé pour faciliter le processus et harmoniser la rédaction. Les rapports sont affichés au fur et à mesure sur un mur appelé « salle ou mur des nouvelles ». Ils deviennent alors visibles de tous les participants, qui peuvent en prendre connaissance pendant la rencontre.

Après une pause ou à la fin de la journée, le groupe peut être invité par le facilitateur à passer d'une phase « d'émergence » d'idées à une phase de « convergence ». La place du marché est alors ré-ouverte pour que les participants puissent proposer des ateliers de type « actions ». L'objectif est d'amener les sujets discutés dans la première phase vers des plans d'actions. Les idées peuvent ainsi continuer à vivre après la fin du forum ouvert et être appelées à prendre une forme concrète.

La rencontre se finit par un cercle de clôture dans lequel les participants sont invités à partager des commentaires, des idées et/ou les engagements qu'ils ont pris pendant le forum ouvert.



Cas dans lesquels le Forum Ouvert est utile

Le Forum Ouvert peut être utilisé dans presque n'importe quel contexte. Il est utile lors de réunions d'orientation stratégique, de prévision du futur, de résolution de conflits, d'ancrage de valeurs, de consultation des parties prenantes, de planification. Il est également utile pour des réunions où la collaboration et l'apprentissage sont requis du fait des enjeux et de la diversité des points de vue.

Le processus du Forum Ouvert est un excellent format de rencontres lorsque :

- Il y a un enjeu important, une question brûlante partagée
- Les parties prenantes sont diverses
- Les éléments sont complexes
- La passion est présente (et notamment le conflit)
- Il y a besoin d'une décision rapide

Le Forum Ouvert peut être utilisé pour des groupes de 10 à 1 000 personnes, et même plus. Les résultats d'un Forum Ouvert peuvent être impressionnants si on lui donne assez de temps et d'espace. La passion et la responsabilité manifestées par les participants sont garants de la richesse des conversations et de la pérennité des résultats obtenus.

Matériel requis

- Un cercle de chaises pour les participants
- Des lettres ou nombres dans la ou les pièces pour indiquer les espaces d'ateliers
- Un mur blanc sur lequel afficher l'agenda
- Un mur des nouvelles pour noter et afficher le compte-rendu des ateliers
- Des espaces pour les ateliers
- Du papier sur lequel marquer les sujets/questions des ateliers
- Des marqueurs/feutres/stylos
- Des affiches avec les principes du Forum Ouvert, la loi des 2 pieds et les rôles (optionnel)

Pour aller plus loin : <https://openspaceworld.org/wp2/what-is/>

LA DEMARCHE APPRECIATIVE

La démarche appréciative (*Appreciative Inquiry* en anglais) est une approche pratique et un processus permettant d'explorer, au travers de dialogues, **les forces d'un système pour lui permettre de se consolider et de construire son devenir. Elle permet d'identifier le meilleur de ce qui "est" pour poursuivre ses rêves et ouvrir de nouveaux possibles.** C'est une recherche commune des forces, passions et forces vives de chaque système, révélant le potentiel de changement inspiré et positif.

C'est aussi un état d'esprit, une façon de vivre et de considérer le monde sous un angle appréciatif.

Déroulement

La démarche appréciative peut être envisagée comme un processus structuré en différentes phases (« le cycle des « 4D ou 5D ») :

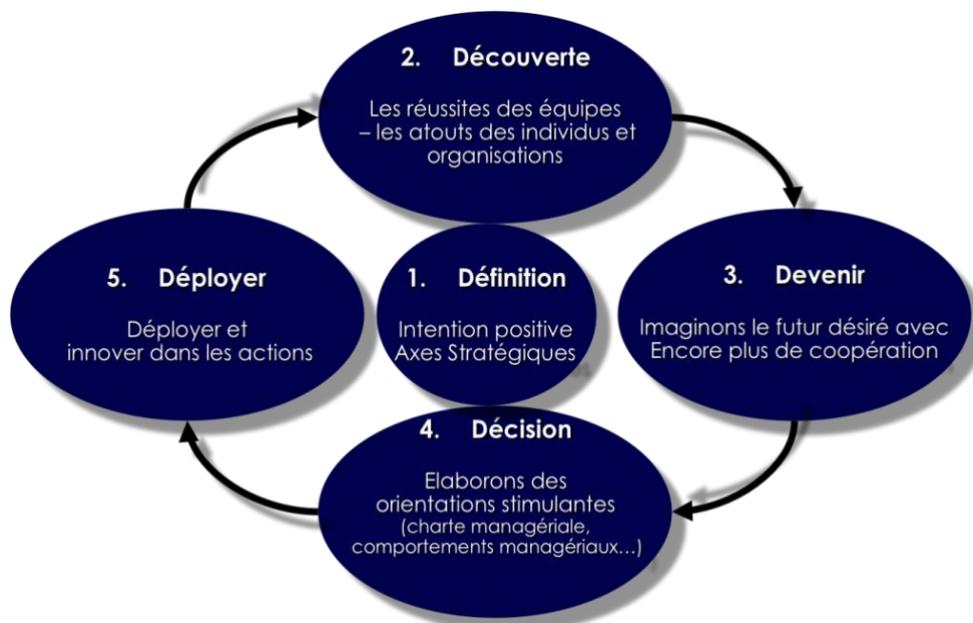
Définition : définir en amont l'intention positive, les axes, l'appel

Découverte (discovery) : identifier les processus organisationnels qui fonctionnent bien

Rêve - Devenir (dream) : envisager les processus qui fonctionneraient bien dans le futur

Design – Décision : planifier et prioriser ces processus

Déploiement (delivery) : mettre en œuvre les designs proposés : exécution prototype + déploiement



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

Au cœur de la démarche appréciative, l'entretien appréciatif

L'entretien appréciatif est un temps en trinôme, au cours duquel les participants vont alternativement occuper 3 rôles : interviewé, interviewer et observateur. L'interview a pour objectif de permettre à l'interviewé de raconter, sur un temps court de 10 minutes, un moment vécu dans son parcours où il s'est senti particulièrement performant, à sa place, pleinement vivant.

Par exemple : "Raconte-moi une histoire récente, d'un moment, d'un projet, d'une expérience de coopération réussie, dans laquelle tu t'es senti.e pleinement engagé.e, plein.e de ressources et de vitalité,.. Pour cela, resitue ce moment dans le temps et dans son contexte. Précise les circonstances, les faits marquants, les principales parties prenantes..."

L'intervieweur dispose d'un document qui reprend quelques questions pour inviter l'interviewé à apporter les éléments de détail qui permettront d'identifier des points clés qui pourront être partagés en plénière ensuite, par exemple :

- Quelle a été votre contribution personnelle dans cette situation ?
- Qu'avez-vous su voir, décider, faire ?
- Quelles ressources (compétences, postures, moyens...) avez-vous mobilisé... ?

L'observateur prend des notes pour faire ressortir ces éléments, permettant à l'intervieweur d'être en écoute active. Lorsque les 10 minutes sont écoulées, les rôles sont inversés.

Cette séquence a pour finalité :

- D'apprécier et de valoriser le meilleur de ce que chacun met déjà en place dans son quotidien
- De partager les éléments clés récoltés en plénière,
- D'illustrer, par les récits qui seront ensuite récoltés, la puissance de ce mode de conversation, qui peut être décliné sous de nombreuses formes dans les interactions professionnelles

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

LA CO-CRÉATION DE PROJETS (DESIGNING FOR WISER ACTION)

Présentation

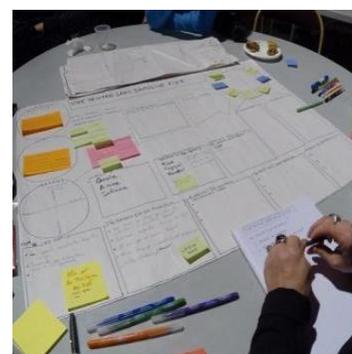
Le « designing for wiser action » (ou pratique de la co-crédation de projet), est issu de la communauté de pratique Art of Hosting qui depuis 20 ans travaille à l'accompagnement des groupes pour amener plus de conscience, d'écoute et de sagesse dans les prises de décision en collectif.

Il s'inspire de la sagesse des Apehei : "Il est bon de demander de l'aide. On ne peut pas avoir confiance dans une personne qui ne peut pas demander de l'aide." (*Sagesse de la tribu amérindienne Nuu-chah-nulth*)

La pratique de la co-crédation de projet a été créée pour offrir aux praticiens des processus humains une opportunité de demander de l'aide et aux autres participants une opportunité de pratiquer à la fois la co-crédation et la générosité.

A quoi ça sert ?

- Permettre à certains d'entre nous d'obtenir du support et des conseils éclairés sur des événements concrets à créer dans le futur et pour les autres de mettre au service d'événements de la vraie vie tout ce que nous avons pu apprendre sur l'Art d'agir Ensemble et ses méthodes (Art of Hosting).
- Mettre à plat dans une vision systémique ce qui constitue le projet
- Y voir plus clair pour prendre des décisions plus éclairées
- Apprendre à demander et recevoir de l'aide
- Apprendre à donner de l'aide



Informations pratiques

- Nombre de participants : 15 minimum et 3 projets minimum (pour pouvoir tourner)
- Durée de préparation : 15/20mn par projet (création du support + interview de chaque porteur)
- Durée de l'activité : entre 2h30 et 4 heures

Rôles

- **1 ou 2 hôtes** : ils ont pour rôle d'introduire le processus, accueillir les porteurs de projets et s'assurer de la clarté de leur appel (il se peut que vous ayez à les challenger pour nommer un projet avec une intention claire), et faciliter l'ensemble du processus et du groupe.
- **le porteur de projet**: C'est la personne qui souhaite de l'aide, y voir plus clair, préciser son intention, modéliser et pratiquer dans l'action, le tout appliqué à un (ou une série) d'événements.
- **Co-crédateurs**: Ce sont les personnes qui aident en apportant leur patte au processus de co-crédation. C'est une pratique de générosité.

- **Equipe ressource:** S'il y a d'autres hôtes expérimentés et si le groupe est important, ils peuvent agir comme équipe ressource, allant et venant entre les équipes pour apporter du support.

Information générale à l'attention des hôtes

Voici les critères essentiels pour présenter son projet

- Il y a déjà un peu de clarté sur les besoins et l'intention. Pourquoi cet projet doit-il avoir lieu ?
- Le processus ou projet doit être porté par une équipe avec vous et servir un groupe plus grand que l'équipe ? Qui est engagé ? Combien de personnes visez-vous ?
- L'échéance est proche (dans l'année). Quand est-ce prévu ? Quel est le bon moment pour ça ?
- Vous avez imaginé quoi comme méthodologies ? C'est quoi ? ex : Une rencontre ? Une série ?
- Comment ça va se passer ? ex : Allez-vous avoir besoin de former des personnes qui formeront elles-mêmes d'autres personnes ?

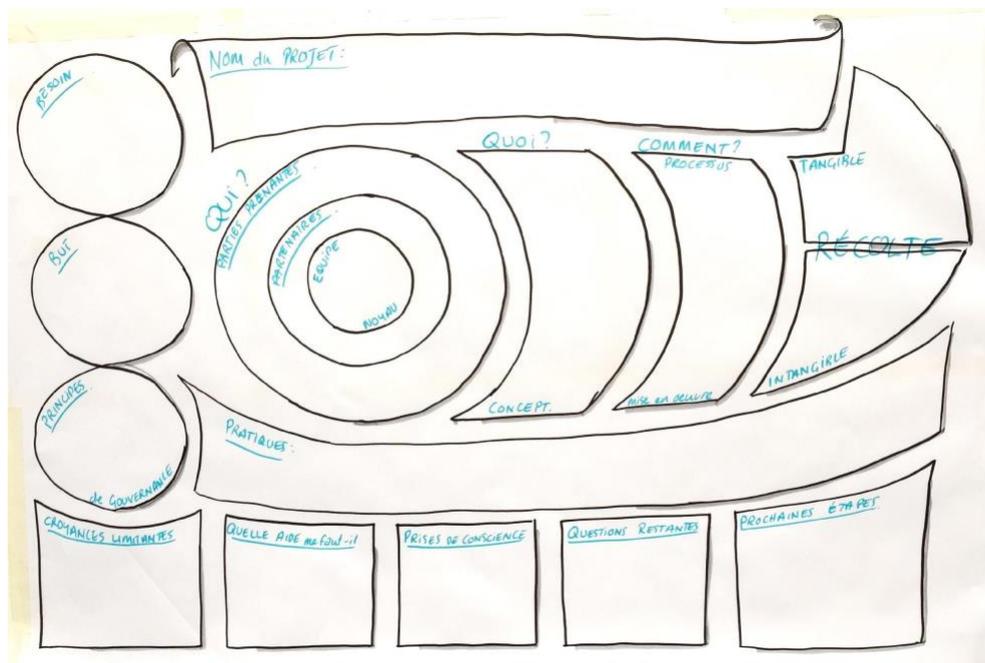
Étapes du processus

- **Convoquer les porteurs de projet ;** s'assurer par des interviews qu'il s'agit de projets concrets et non de vagues intentions ; qu'ils vont avoir lieu dans l'année qui suit (dans le cadre d'une formation AoH, attention, invitez-les le jour avant).
- **Introduisez le processus en expliquant ce qu'il permet :**
 - De savoir demander de l'aide pour bien faire avancer votre projet
 - D'avoir plus de clarté sur l'intention réelle du projet et les besoins auxquels il répond
 - De bénéficier de la diversité des points de vue des personnes qui vont contribuer (cela ne veut pas dire que vous devez être d'accord sur tout !)
 - De générer des actions plus sages et utiles pour le monde.
- **Introduisez les projets :**
 - Rassemblez les porteurs de projet au centre des participants en cercle.
 - Demandez aux porteurs de présenter en 2 mn leur projet.
 - Demandez aux participants de se rassembler autour d'eux pour créer les sous-groupes.
 - Rappelez qu'il s'agit de pratiquer la générosité (qu'un porteur ne se retrouve pas seul ou avec moins de 4 personnes). La prochaine fois, cela pourrait être eux !
- **Introduisez comment ça va fonctionner :**
 - Montrez et expliquez le canevas dessiné (voir exemple ci-dessous), donnez quelques exemples.
 - Avertissez les porteurs de ne pas prendre tout le temps dont ils disposent pour présenter leur projet au risque de ne plus avoir de temps pour travailler dessus !
- **Répondez aux éventuelles questions :** suggérez au groupe de travailler avec des post-its pour pouvoir changer le long du processus. Ne restez pas bloqués sur un bloc ou une question, avancez, récoltez, clarifiez !

Déroulement : idéalement 2 à 4 heures, 2h30 minimum

- Introduction, appels des porteurs de projet, former les groupes autour d'eux (30mn)
- Travail en équipes pour aider les porteurs de projet (1h30)
- Session de coaching avec des participants venant d'un autre groupe : 10 mn pendant lesquelles le porteur explique où il en est + 20 mn pendant lesquelles il écoute attentivement et prend des notes sans parler ; les "coachs" échangent entre eux. (30mn en tout)
- Retour avec l'équipe de départ et intégration du coaching (30 min)
- Retour en grand groupe pour présenter les résultats obtenus (10 à 20 mn selon le nombre de projets).
- S'il y a du temps, quelques possibilités supplémentaires :
 - 2 tours de coaching entre pairs, en changeant de groupe
 - un temps de réflexion seul pour les porteurs de projet
- Quand le grand groupe se rassemble à nouveau, les porteurs de projet s'assoient à nouveau au centre du cercle de participants et répondent à ces deux questions :
 - Pour quoi êtes-vous reconnaissant ?
 - Quels sont vos deux prochains pas éclairés ?

Canevas possible



LES QUESTIONS PUISSANTES

Les questions sont clefs pour mener des conversations qui comptent. L'habileté à formuler des questions puissantes est une compétence importante pour tout hôte.

Les questions prennent différentes formes et servent différentes intentions. Il est fréquent de prendre pour acquis, sans y penser, que le but des questions est de trouver des réponses. Une bonne réponse à cet égard fournit un peu de certitude et élimine les hypothèses non-avérées. C'est le domaine du « pourquoi ».

Lorsque l'on travaille avec l'émergence inhérente aux systèmes vivants, les questions ont d'autres fonctions. Elles nous invitent dans l'inconnu, ouvrant le champ de nouvelles possibilités et connexions. Elles invitent plus de questions, où l'incertitude et le fait de ne pas savoir sont bienvenus, elles ne craignent pas les réponses paradoxales.



Savoir quelles questions utiliser quand

Certaines questions ouvrent effectivement des possibilités alors que d'autres les ferment. La convergence et la divergence, ces étapes de base du design de processus, suivent le même mouvement d'ouverture et de fermeture des possibilités. Une question puissante de divergence s'avère contre-productive dans un processus de convergence, et vice versa. **Pour formuler une bonne question, il vous faut être clair sur son intention et sa fonction au sein du processus** ou de la conversation que vous mettez au travail. Vous avez ensuite besoin de construire la question de manière à ce qu'elle aide à mettre en mouvement la conversation dans la direction désirée.

Les questions ouvertes soutiennent un processus divergent. Ce type de questions n'appellent pas des réponses de types oui/non ou à choix multiples. Elles explorent ce qui est - ce sont les questions du type « quoi, que » et « comment ». Elles invitent à une réflexion plus profonde et créent de l'espace pour des réponses différentes, voire paradoxales, qui contiennent diverses perspectives. Une bonne question dans une phase de divergence suscite la curiosité et l'enquête, plutôt que l'action et la résolution de problèmes. De manière générale, les questions du type « quoi », « que » et « comment » sont bien plus utiles que celles du type « qui », « quand » et « pourquoi ».

Dans la phase convergente, les questions utiles sont celles qui restreignent les possibilités et dirigent le groupe vers des décisions et des actions. A cette étape, les questions fermées comme « qui endosse la responsabilité ? Dans quel délai ?, etc... » sont utiles. C'est le champ des questions « que se passe-t-il maintenant ? ».

Là où les réunions traditionnelles commencent fréquemment avec un agenda, une conversation qui compte est plus souvent suscitée par une question qui y invite. Cette « question d'appel » engage les participants potentiels avec curiosité et incarne l'intention de la rencontre. Durant la rencontre, chaque sujet de discussion ou processus peut avoir sa propre question qui engage et concentre l'attention de la participation.

« Si j'avais une heure pour résoudre un problème dont ma vie dépendrait, je passerais les premières 55 minutes à formuler la bonne question et les 5 minutes restantes à le résoudre. »
Albert Einstein

Une question puissante :

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

Sources d'inspiration pour sortir des sentiers battus... Questionner sur :

- Ce qui nous dérange
- Ce qui nous paraît signifiant
- Ce qui nous procure du plaisir
- Ce qui nous tarade

Quelques exemples :

- *Comment révéler ce qui relie nos actions et nos écosystèmes ?*
- *Comment développer nos pratiques individuelles et collectives pour accueillir ces transformations avec courage, souplesse, sérénité et puissance ?*

Pour aller plus loin :

Alain Cardon :

www.metasyteme-coaching.fr/francais/outils-ii-les-questions-et-questions-puissantes-en-coaching/

QUESTION BRULANTE, QUESTION PUISSANTE

L'utilité du savoir que nous acquérons et l'efficacité des actions que nous entreprenons dépendent en grande partie de la qualité des questions que nous posons. Les questions ouvrent la porte au dialogue et à la découverte. Ce sont des invitations à l'innovation et à la créativité, des ouvertures dans la pensée.

Objectif de cet exercice : permettre aux participants de comprendre par l'expérience le pouvoir d'une question puissante. Et pour cela nous allons passer d'une question brûlante à une question puissante.

La veille inviter les participants à identifier une question brûlante et venir avec demain matin. Au début de l'exercice, inviter chaque participant à écrire clairement sa question sur un papier de couleur (par exemple 1/3 de A4). La même couleur pour tous.

Explication :

Nous allons nous mettre en groupe de **5 personnes**. Chacun a sa question brûlante et l'objectif est d'explorer cette question pour l'affiner, la questionner et la transformer en une question puissante.

Comment ?

La personne 'A' qui pose sa question est assise en face de 2 autres personnes. Les 2 autres sont debout, juste à côté.

'A' partage sa question, un des 2 assis lui pose une question pour comprendre et l'aider à explorer sa question. En réponse à la question, 'A' répond par une question... ou bien éventuellement par « j'accueille » ta question.

Ceux qui sont debout peuvent taper sur l'épaule d'un des 2 assis pour le remplacer et à son tour poser une/des questions.

Au bout de 5 minutes, si besoin, on fait une pause d'une minute où chacun digère ce qui vient de se passer et comment cela impacte sa propre question. Puis 'A' cède sa place à quelqu'un d'autre. 'A' devient un des 4 autres participant, tour à tour assis et debout.

Et ainsi de suite.

Dans chaque sous-groupe il y a un gardien du temps.

Quand tout le monde est passé, chacun prend 2 minutes pour réécrire sa question sur un papier d'une autre couleur. Tout le monde a la même couleur.

Le cercle de réflexion sur le vécu :

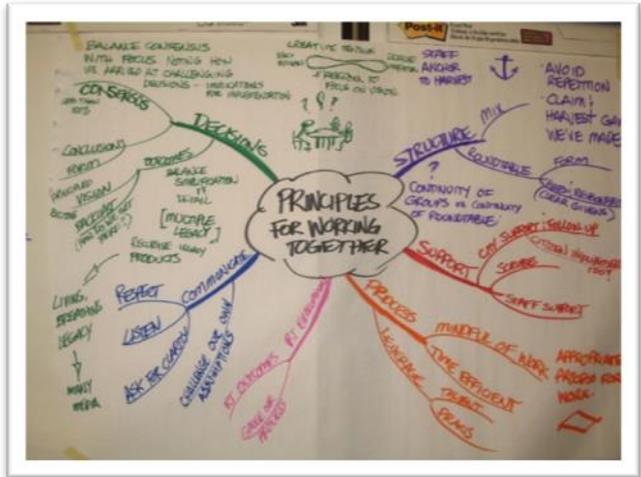
Une fois cette phase terminée, les 5 participants s'assoient en cercle. Une fois en cercle vous avez 10 minutes pour échanger sur votre vécu au cours de cet exercice.

Vous choisissez 1 élément tous ensemble parmi ce qui a été exprimé pour ensuite le partager avec le groupe large. Groupe large : 1 élément par cercle.

Puis **chacun vient coller ses 2 questions** sur les posters (2 colonnes : Avant – Après).

LA CARTE HEURISTIQUE COLLECTIVE

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



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

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

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

- L'objectif est de récolter des contributions individuelles inspirées par les conversations
- Pas de rapport rédigé en sous-groupes, pour éviter les répétitions
- Toutes les contributions, même divergentes, sont acceptées, pas d'évaluation
- L'auteur d'une contribution décide où elle va sur la carte et s'il s'agit d'un thème principal ou de second niveau

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

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

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

RECOLTER ENSEMBLE A TRAVERS LES HISTOIRES – COLLECTIVE STORYTELLING HARVEST

Le principe

Cela vous est-il déjà arrivé de sortir d'un film au cinéma et de vous étonner que, alors que vous avez été particulièrement intéressé.e par les caractères des personnages et par l'intrigue, vos ami.e.s aient été eux sensibles à la beauté des paysages, des décors ou de la musique, auxquels vous vous n'avez pas du tout été attentif.ve... ? Lorsque l'on regarde un film, nous ne sommes pas tous sensibles aux mêmes choses.

C'est sur cette idée que nos regards sur une même histoire sont complémentaires qu'est bâti le storytelling ou partage d'histoires. **C'est une pratique qui consiste à raconter une histoire, sur le ton du récit ou du conte. Il prolonge une expérience personnelle et en fait une source de connaissance et d'apprentissage pour les autres grâce au partage, à l'appropriation individuelle et au dialogue.**

Pendant la narration, les participants sont répartis en petits groupes et écoutent selon des angles d'écoute aussi appelés "arcs d'écoute" définis en amont. Une fois la narration terminée, les participants re-racontent l'histoire entendue d'après leur angle d'écoute, puis la partagent avec les autres sous-groupes et le narrateur.

Ce processus permet à chacun de repartir avec une compréhension plus riche de l'histoire entendue, y compris le narrateur, pour qui entendre son histoire dans la bouche d'autres personnes, enrichie de leurs regards, constitue un cadeau inestimable.

Comment le partage d'histoire fonctionne-t-il ?

- Des personnes sont identifiées en amont de l'activité afin de raconter une expérience personnelle que l'on pense pertinente pour le groupe. Il peut s'agir d'un projet réalisé, d'une expérience de travail ou autre, selon l'intention de la rencontre.
- Il est toujours préférable de préparer le ou les conteurs avant, pour s'assurer d'avoir une histoire : un début, son développement et une fin ! Le tout en moins de 10 mn en général.
- Séparer le groupe en autant d'équipes que d'angles d'écoute. Si le groupe est petit, il est possible de distribuer un angle d'écoute par personne et dans ce cas, il est important qu'il y ait au moins 2 histoires, racontées l'une après l'autre, pour faire émerger le sens commun.
- L'angle d'écoute peut être : les liens entre les acteurs, un changement d'échelle, les embûches et éléments de synchronicité, les apprentissages clés, les partenariats mis en place, etc. Ils sont choisis en fonction des objectifs visés par l'activité.
- Les participants entrent par la suite en conversation avec ceux qui avaient le même angle d'écoute qu'eux, tissant ainsi des parallèles entre les différentes histoires. Les récoltes seront partagées en grand groupe.
- La restitution peut se faire sur des fiches ou de grandes feuilles rassemblant les informations issues de chaque angle d'écoute.

La récolte d'histoires collectives est un processus né de la pratique AoH, développée par Mary-Alice Arthur.

L'ACTION LEARNING

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

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

Déroulement

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

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

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

La méthode

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

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

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

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

Pour aller plus loin :

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

ET APRES ? CO-CREER LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE !

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'ils font, et qui apprennent à le faire de mieux en mieux en interagissant régulièrement.

Quelles sont leurs caractéristiques essentielles ?

1. Le Champ

Une communauté de pratique n'est pas seulement un club d'amis ou un réseau de connexions entre des gens. Il a une identité définie par un domaine d'intérêts partagés. L'adhésion implique un engagement, et donc une compétence partagée qui distingue ses membres des autres personnes. Si un quartier par exemple peut être appelé une communauté, il n'est généralement pas une communauté de pratique.

2. La Communauté

Dans la poursuite de l'intérêt qu'ils développent pour leur domaine, les membres d'une communauté de pratique s'engagent dans des activités conjointes et dans des discussions, ils s'entraident et partagent des informations. Les relations qu'ils construisent ainsi leur permettent d'apprendre les uns des autres.

Un lieu de rencontre en lui-même n'induit pas une communauté de pratique. Avoir le même emploi ou le même titre n'induit pas une communauté de pratique. Être intéressé par le même sujet n'induit pas une communauté de pratique. Par exemple, des étudiants d'une école peuvent avoir beaucoup en commun, néanmoins s'ils n'interagissent et n'apprennent pas ensemble, ils ne forment pas une communauté de pratique.

Les membres d'une telle communauté sont des praticiens. Ils développent un répertoire partagé de ressources : des expériences, des histoires, des outils, des moyens de résoudre les problèmes, bref une pratique partagée sur une base continue. Cela demande du temps et des interactions soutenues.

C'est la combinaison de ces éléments qui constituent une communauté de pratique. Et c'est en développant ces éléments en parallèle que l'on cultive une telle communauté.

Précisons que les membres d'une communauté de pratique ne fonctionnent pas nécessairement ensemble au quotidien.

Où le concept est-il appliqué ?

Le concept de communauté de pratique a trouvé des applications dans l'entreprise et les organisations, au gouvernement, dans l'éducation et les associations professionnelles, au service des projets de développement et de la vie civique.

Dans les organisations, ce concept est adopté par des professionnels convaincus que la connaissance est un atout essentiel qui doit être géré de façon stratégique.

Il a fourni une nouvelle approche, axée sur les personnes et sur les structures sociales, qui permet d'apprendre « entre pairs ». Aujourd'hui, il n'y a guère d'organisation de taille raisonnable qui ne possède un certain type de communautés de pratiques.

Selon les organisations, les communautés de pratique se nomment « réseaux d'apprentissage », « groupes thématiques », « clubs technologie »...

La communauté de pratique est considérée par les organisations comme un moyen stratégique de développer les capacités et les compétences. Quelques caractéristiques expliquent son succès :

- Elle permet à ses membres de développer leur responsabilité collective dans la gestion des compétences dont ils ont besoin. Elle leur fournit une structure appropriée qui les rend les mieux placés pour le faire
- Elle met en lien l'apprentissage et la performance
- Elle n'est pas limitée par des structures formelles : elle crée des réseaux qui traversent les frontières organisationnelles et géographiques
- Les praticiens y abordent les aspects explicites et dynamiques de la création de connaissance et du partage, ainsi que les aspects les plus tacites

Le concept de Communauté de Pratique a été adopté par les entreprises intéressées par la gestion des connaissances. Il a progressivement trouvé sa place dans d'autres secteurs et il est devenu le fondement d'une vision sur la connaissance et l'apprentissage. Il fournit des informations sur le travail à mener pour créer des systèmes d'apprentissage dans différents secteurs et à différents niveaux d'échelle : des communautés locales, des organisations individuelles, des sociétés, des villes, des régions et du monde entier.

***Et vous, quelle envie avez-vous
pour la communauté de pratique
Art of Hosting ?***