Séminaire Art of Hosting

L'art d'accueillir des conversations qui comptent

Comment inviter toute la puissance de l'intelligence collective dans vos échanges, vos activités, vos réunions, vos missions ?

MANUEL DE REFERENCE

16 – 18 octobre 2014

Salle Pelleport 66

Paris 20è

France

PREFACE

A propos de ce manuel

Voici votre manuel de référence pour le séminaire de Paris 20è.

Dans cette nouvelle édition, notre équipe s'est appuyée sur le solide document réalisé en 2010 pour les participants du premier séminaire francophone d'Art of Hosting à Compiègne. Elle s'est aussi largement inspirée des manuels en langue anglaise diffusés à Kalundborg et à la Commission Européenne.

Pour en savoir plus sur la communauté de pratique Art of Hosting et rejoindre la liste de diffusion, suivez ce lien : *www.artofhosting.org*.

Ce guide de références est représentatif des théories et pratiques utilisées aujourd'hui par les membres de la communauté de pratique internationale de l'Art of Hosting. Il en expose les hypothèses de base dans le contexte actuel. Il présente également la façon dont la pratique de l'Art of Hosting se met au service des organisations.

Pour retrouver des conversations approfondies et partager vos connaissances, découvrez le réseau social AoH : *http://artofhosting.ning.com*

Il rassemble théories et outils qu'il nous a paru utile de partager avec vous en appui à ce séminaire. Il indique des ressources et des informations qui peuvent vous amener plus loin.

Il 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 ont du sens ».

Bonne lecture et bon séminaire !

L'équipe des Hôtes

Table des matières

INTRODUCTION

Mot de bienvenue....5
Intention de ce séminaire....7
Paradoxes à l'œuvre....7
Une perspective multiple....7
Structure du séminaire....8
Comment le leadership participatif peut-il être utile et efficace aujourd'hui ?....8

L'ART OF HOSTING

Une invitation à pratiquer trois 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
Schéma d'un processus participatif....13
Les 4 piliers de la pratique AoH....14
Histoire inspirante de l'AoH....18

LE CADRE THEORIQUE

Les différents états d'un système – Le modèle Cynefin....20
Les différentes formes d'organisations....23
Le Champ Chaordique....25
Guide pour un cheminement collectif : le Sentier Chaordique....27
Le diamant de la participation : Divergence, Emergence et Convergence....30
Pour élaborer une démarche de collaboration : les 6 Respirations....32
Quatre paradigmes organisationnels....34

LES PRATIQUES

Introduction à la pratique : les fondamentaux 37
Tableau de synthèse des pratiques....39
Le Cercle....41
L'art de raconter des histoires - Storytelling....44
Le World Café....47
Le Pro Action Café....51
Le Forum Ouvert....53
La Carte Heuristique Collective....53
La Démarche Appréciative....57
L'Action Learning....58

ET APRES ? CO-CREER LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE

RESSOURCES ADDITIONNELLES

INTRODUCTION

Mot de bienvenue

Le leadership participatif, à travers la pratique de l'Art of Hosting, est une expérience destinée à tous ceux qui aspirent à apprendre et à trouver de meilleures façons de travailler avec les groupes.

La pratique de l'Art of Hosting est une façon de favoriser l'intelligence collective, le partage des connaissances et l'action efficace au service du changement

Bienvenue au séminaire Art of Hosting de Paris Pelleport ! Dans ce séminaire, vous avez l'opportunité de développer vos compétences en dialogue et en facilitation : vous êtes invité à vous pencher sur ce que cela suppose **de concevoir, d'accueillir et de récolter *consciemment*** des processus et des conversations qui ont du sens.

Pendant ces trois jours, vous découvrez des modèles théoriques qui aident à comprendre comment travailler avec l'émergence et la complexité, vous expérimentez des outils concrets à mettre au service de votre pratique et de votre environnement. Enfin, vous participez à la conception d'une rencontre réelle, de manière à ce que vous ayez envie d'agir dès votre retour dans votre organisation.

La complexité et la vitesse actuelle du changement nous appellent à utiliser différents styles de leadership. Nous devons savoir comment générer l'intelligence collective, et faire appel à la participation et au leadership de chacun. Nous devons faire émerger des intentions claires et partagées, et ouvrir des espaces de non-jugement favorables à l'apprentissage. Dans le même temps, on nous demande d'exercer un leadership hiérarchique, d''être responsable vis-à-vis de nos parties prenantes et de réaliser des actions décisives quand cela est requis. Nous devons donc apprendre à naviguer entre les paradoxes, entre chaos et contrôle.

Si vous vous demandez comment faciliter le changement vers un monde meilleur, 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.

Intention de ce séminaire

Un nouveau type de leadership est appelé dans les entreprises, les institutions, les associations, les collectivités, les écoles et les familles. 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 des conversations importantes, connecter des points de vue différents et mettre en lumière le potentiel créatif. Le leader participatif sait comment créer les conditions pour que la connaissance essentielle présente puisse être partagée, y compris dans un grand groupe, et sur une période de temps courte.

En parallèle, beaucoup de barrières actuelles sont portées par les 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 que nous vous proposons ici se met donc au service d'un leadership participatif et authentique. Il vous invite à être et faire ensemble, à changer vos pratiques afin de faire évoluer les organisations dont vous faites 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 praticiens est relié à 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 à 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 » :

- Diriger et/ou obéir ?
- Rechercher l'ordre et/ou laisser le chaos s'installer ?
- Se focaliser sur le contenu et/ou sur les processus ?
- Etre un guerrier et/ou une sage-femme ?
- Agir et/ou réfléchir ?
- Avoir une vision ressources et/ou humaniste ?
- Etre 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 ?

"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

"Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed, it is the only thing that ever has."

Margaret Mead

L'Art of Hosting est une pratique bâtie sur 4 piliers, qui nous appelle 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 l'apprentissage à l'un de ces niveaux impacte celui des 3 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 d'opérer 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-création, 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
- Faire l'expérience de nouvelles formes d'organisation et de relations de co-création au service de notre communauté ou organisation

Au niveau du monde

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

Structure du séminaire

Ce séminaire est conçu pour vous fournir une introduction à l'approche décrite ci-dessus. Notre intention est de fournir un bon équilibre entre des partages théoriques, la découverte d'outils efficaces et pertinents, et la mise en pratique de ceux-ci. La finalité étant d'éclairer la façon dont nous pouvons introduire consciemment et concrètement le changement dans des cultures collaboratives comme hiérarchisées.

Comment le leadership participatif peut-il être utile et efficace aujourd'hui ?

COMMENT POUVONS-NOUS TENIR
DES CONVERSATIONS STRATEGIQUES,
QUI NOUS RENDENT CAPABLES DE FAIRE FACE AUX DEFIS
CROISSANTS DU MONDE D'AUJOURD'HUI.

Comment expliquer « le leadership participatif » en une phrase?

« Imaginez une réunion de 60 personnes au cours de laquelle vous auriez entendu tout le monde, et où vous auriez pu, au bout d'une heure, identifier précisément les 5 points les plus importants sur lesquels les participants sont prêts à agir ensemble ! »

Formulation due au personnel de la Commission Européenne qui pratique le leadership participatif dans son travail au quotidien

- **Le leadership participatif permet un engagement plus profond de tous au service de notre objectif commun.**
- **La hiérarchie est bonne pour le maintien et l'entretien, le leadership participatif est bon pour l'innovation et l'adaptation au changement.**
- **Utiliser toutes les connaissances, expertises, conflits, etc. disponibles pour parvenir au bien commun pour n'importe quelle question.**
- **Le leadership participatif permet de traiter des questions complexes en utilisant l'intelligence collective de toutes les personnes concernées et d'obtenir leur approbation.**
- **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.**

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 crédos 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 crédos.

Les méthodes AoH 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 trois 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.

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 de groupes et d'acteurs : 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 la mise en œuvre : qui est l'équipe pour porter le projet, dans quel processus de préparation elle s'engage, y compris les aspects logistiques et financiers.

Ceci peut impliquer plusieurs réunions successives, des entretiens d'autres personnes du contexte ou du client. Il convient d'identifier ce qui est donné dans le contexte ne pouvant être changé, et ce qui peut être ouvert pour discussion.

Cela peut prendre du temps et nous sommes rarement habitués à y consacrer autant de temps que nécessaire. Pourtant, si le point de départ est faussé, tout le projet le sera également et plusieurs risques apparaîtront lors de sa réalisation : participation faible et improductive, reprise du contrôle à un moment inopportun, engagement partiel des membres de l'équipe…

De plus, le processus même de cette clarification permet à l'équipe porteuse du projet de se souder, à ses membres de s'engager les uns vis-à-vis des autres à 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 l'une sur l'autre. Le mouvement d'ensemble peut être inspiré par les modèles présentés plus loin de divergence-émergence-convergence ou la théorie **U** d'Otto Scharmer.

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 vers ce qui doit être exploré, et en même temps être ouvertes pour permettre une exploration réelle
- Ensuite, il faut choisir les méthodologies qui permettront le mieux d'atteindre l'objectif de chaque étape, à la fois pour ouvrir le champ d'exploration, pour en récolter les fruits et en extraire le sens

Cette préparation se matérialise, se cristallise dans 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 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, c 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.

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

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

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 ».

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.

Afin d'assurer la qualité de la démarche, nous avons identifié différents rôles représentés dans les bulles du schéma ci-dessous. Selon la taille et la complexité du projet, ils peuvent être tenus par des personnes différentes ou concentrés sur deux ou trois personnes seulement.

"The quality of the field determines the quality of the yield."

Otto Scharmer

L'Art de Récolter des conversations qui ont du sens

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.

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

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

Imaginons qu'une conversation significative est un ensemble de respirations partagées, à l'intérieur desquelles chaque être humain est connecté à l'autre, se sent nourri par un système plus grand que lui-même, est oxygéné par les interrelations aux composantes du système global… alors, on entrevoit la récolte.

Au-delà de planifier la manière de faciliter les conversations, l'idée ici est 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 significatives 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.

« C'est impressionnant de constater combien les supports choisis dynamisent le groupe ! Les personnes se reconnaissent ! C'est aussi un moyen simple pour concentrer les énergies vers le but ! C'est aussi efficace pour des équipes projets, techniques et stratégiques »

Schéma d'un processus participatif

BESOINS & DONNEES
- quels sont les vrais besoins ressentis et les problèmes complexes à résoudre ?
- qu'est-ce qui est immuable ?
- qu'est-ce qui est ouvert à la participation ?

INTENTION DU PROCESSUS PARTICIPATIF
- quel est «le nouveau» que nous cherchons vraiment à découvrir maintenant ?

CONCEVOIR LE PROCESSUS
- partager les besoins et l'intention du processus
- inviter les participants dans un esprit de participation
- clarifier la logistique

CONVOQUER AVEC UNE INVITATION CLAIRE
- partager les besoins et l'intention du processus
- inviter les participants dans un esprit de participation
- clarifier la logistique

ENGAGEMENT
- hoster tout le processus
- se faire confiance mutuellement
- faire confiance au processus
- apprendre ensemble
- être authentique

HOSTER ET RECOLTER LE PROCESSUS D'ENGAGEMENT
- être clair et honnête
- faire confiance au processus conçu et l'adapter si nécessaire
- veiller sur la cohésion de l'équipe des hôtes
- récolter les résultats

DISTILLER LES RESULTATS VERS LES ETAPES SUIVANTES
- collecter les résultats dans un rapport
- identifier les étapes judicieuses suivantes
- distiller les enseignements importants pour l'équipe des hôtes pour faciliter la prochaine collaboration

SUIVI
- diriger/surveiller les résultats
- faire connaître les réussites et les belles histoires

PROCHAINE ITERATION / COLLABORATION

Les 4 piliers de la pratique AoH

Quatre piliers sont essentiels à la pratique de l'Art of Hosting et du leadership participatif :

1. Etre pleinement présent (pré-sentir)
2. S'engager pleinement dans les conversations (participer et pratiquer)
3. Accueillir des conversations (contribuer)
4. Faire partie de la communauté de pratique (co-créer)

Ces quatre piliers peuvent être faciles à comprendre. Néanmoins, c'est la pratique active et régulière qui permet réellement de se les approprier.

1. Etre pleinement présent (pré-sentir)

"The quality of the intervention depends on the interior condition of the intervener!"

Bill O´Brien

Etre présent à soi, hôte de soi-même, savoir se donner ce dont on a besoin —être prêt à faire face au chaos — maintenir «l'espace» et les possibilités ouvertes — rester dans le feu du présent.

Etre présent signifie se présenter, sans distraction, en étant préparé et clair sur les besoins et la contribution personnelle que vous pouvez apporter. Etre présent vous permet de prendre conscience de vous-même, de prendre soin de vous et de déployer votre pratique de la curiosité quant aux résultats que la rencontre peut avoir. Etre présent veut également dire créer les conditions et l'espace en soi pour être capable de consacrer du temps à travailler avec les autres.

Si vous êtes distrait, ou à plusieurs endroits à la fois, vous ne pouvez pas être pleinement présent. Pour avoir les résultats les plus significatifs lors d'une rencontre, chaque personne dans la salle devrait pouvoir être pleinement présente.

Être pleinement présent, c'est aussi être conscient de l'environnement, des autres, de ce qui vous impacte et de comment vous impactez les autres.

Pour favoriser la pleine présence à une réunion, il est utile de la commencer par un mot de bienvenue et d'introduction sur l'intention de la rencontre, par une invitation à chacun pour dire un mot personnel (sur l'objet ou les attentes quant à la rencontre) ou simplement par une invitation à un moment de silence.

Invitez le collectif à ralentir de telle façon que tous les participants de la rencontre puissent être pleinement présents ensemble.

2. S'engager pleinement dans les conversations (participer et pratiquer)

Etre prêt à écouter attentivement, sans jugement ou sans penser que vous connaissez déjà la réponse — pratiquer la conversation en pleine conscience

La conversation est un art. Ce n'est pas seulement parler. Cela demande que nous nous écoutions attentivement les uns aux autres et que nous offrions ce que nous pouvons pour le mettre au service de tous / du centre. La curiosité et le jugement ne peuvent pas vivre ensemble dans le même espace. Si nous jugeons ce que nous entendons nous ne pouvons pas être curieux d'en connaître le résultat. Et si nous avons organisé une réunion parce que nous ne sommes pas certains de la voie à suivre, l'ouverture est la compétence-clé à manifester.

C'est en pratiquant la conversation de cette façon que nous trouvons notre meilleure façon de fonctionner ensemble, ainsi que les solutions aux questions que nous nous posons.

Si nous pratiquons la conversation de manière consciente, nous pouvons être amenés à ralentir le rythme de nos réunions afin que la sagesse et la clarté puissent émerger plus rapidement. En parlant sans réfléchir, nous ne nous écoutons pas et nous ne laissons pas l'espace pour que la clarté puisse se faire jour. L'art de la conversation est l'art de ralentir pour pouvoir accélérer.

3. Accueillir des conversations

"You can have a group of individually intelligent people – but until that group knows what it knows together, the group as a group is not intelligent."

Inspired by Peter Senge

Soyez courageux, accueillant et prêt à initier des conversations qui ont du sens — trouvez et lancez des questions puissantes aux parties prenantes — assurez-vous ensuite que les idées et les modèles, les apprentissages et les actions élégantes qui émergent sont récoltées

« Etre hôte » de conversations, c'est à la fois plus et moins que « faciliter ». C'est un acte de leadership. C'est prendre la responsabilité de créer et de tenir le « contenant » dans lequel un groupe de personnes va faire de son mieux pour travailler ensemble.

Vous pouvez créer ce contenant en vous préparant à l'avance, tout comme vous pouvez l'imaginer dans l'instant. Néanmoins, plus vous êtes préparé et mieux vous vous porterez. Une bonne préparation permet d'être pleinement présent.

Au minimum, vous devez avoir discerné le besoin, être clair sur l'intention de la rencontre et avoir préparé une belle question puissante pour initier la conversation. Vous devez également avoir prévu comment la récolte sera faite et ce à quoi elle servira, de manière à vous assurer que les résultats seront durables et que les efforts en valaient la peine.

Il faut avoir du courage pour accueillir des conversations. Il faut également être convaincu du potentiel de chaque personne et être prêt à faire confiance aux personnes présentes. Parfois nous ne sommes pas assez présents aux espaces de conversation que nous ouvrons, à cause de notre peur d'être hôte. C'est pourtant un cadeau d'être hôte d'un groupe, comme c'est un cadeau d'être bien accueilli.

4. Faire partie de la communauté de pratique (co-créer)

Avoir envie de co-créer et de co-accueillir des conversations avec d'autres, de mélanger vos savoirs, expériences et pratiques avec les leurs, de travailler en partenariat.

Le quatrième pilier nous invite à être acteur des conversations et à contribuer à l'effort collectif pour atteindre des résultats. Les meilleures conversations surgissent lorsque nous écoutons ce qui est au centre, et ce qui en découle. Le but n'est pas de trouver un équilibre dans la récolte de chacun mais de découvrir ce qui est nouveau pour le collectif. Quand ce qui est nouveau au centre est découvert, le travail se déroule admirablement bien car chacun se rend compte de la manière dont il peut contribuer.

Dans un véritable processus de co-création, il n'est plus intéressant de savoir qui a dit quoi ou qui a contribué. La magie est dans la synergie et l'inspiration, qui apparaissent lorsque nous rebondissons sur la connaissance de l'autre et que le tout devient bien plus grand que la somme des parties.

C'est ainsi que les résultats deviennent durables dans le temps. Ils viennent des relations qui se construisent dans de belles conversations d'amis qui travaillent ensemble.

Le champ de la collaboration peut produire des résultats inattendus et surprenants, surtout dans des situations complexes où des perspectives multiples doivent être prises en compte simultanément.

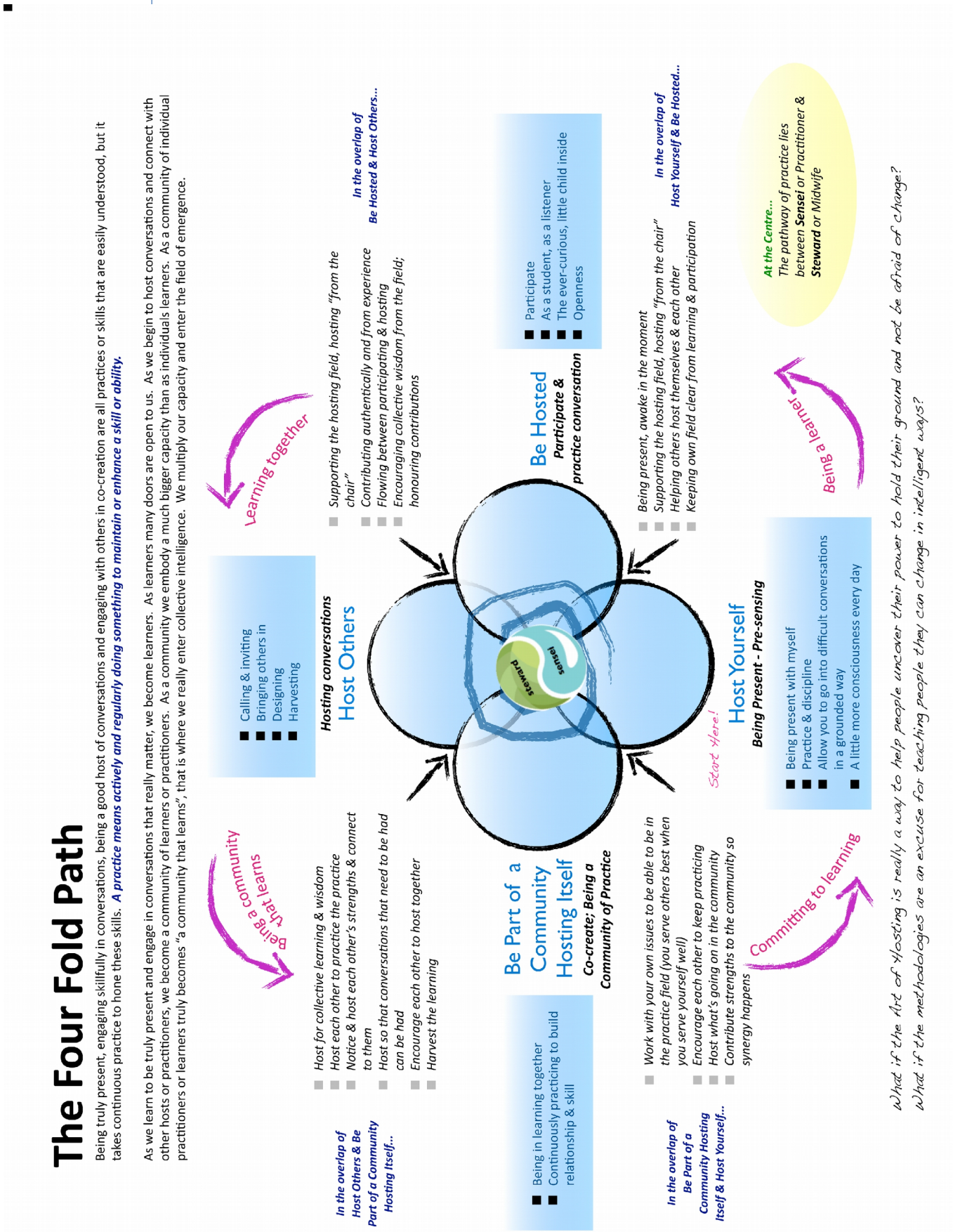
De l'apprenant à la communauté qui apprend

En même temps que nous apprenons à être vraiment présent et à nous engager dans des conversations qui comptent vraiment nous devenons apprenants. En tant qu'apprenants, de nombreuses portes s'ouvrent à nous.

En même temps que nous commençons à accueillir des conversations et à nous relier à d'autres hôtes ou praticiens, nous devenons une communauté d'apprenants et de praticiens. En tant que communauté, nous possédons une capacité bien plus grande que celle d'apprenants individuels.

L'intelligence collective apparaît vraiment lorsqu'une communauté de praticiens ou d'apprenants individuels devient "une communauté qui apprend". C'est à ce moment-là que nous démultiplions nos capacités et que nous entrons dans le champ de l'émergence.

Ce schéma positionne les 4 piliers dans l'action de façon dynamique



L'histoire inspirante de l'Art of Hosting

La naissance de l'Art of Hosting (AoH)

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

Ces préoccupations ont été formulées par les praticiens de la manière suivante :

- Passer d'un état de fragmentation à un état de connexion
- Orienter les actions vers ce qui est significatif
- Rendre visible l'intelligence collective
- Apprendre du moment présent et regarder émerger le futur
- Changer certains modes d'organisations et d'interactions qui ne sont plus adaptés aux réalités d'aujourd'hui

Organisations utilisant l'AoH

Voici trois exemples d'organisations qui ont mis en place une gouvernance participative et collaborative de type AoH, pour l'ensemble ou pour une partie de leur personnel.

- La Commission Européenne, où 1000 personnes ont vécu depuis 5 ans des séminaires de leadership participatif. (cf. p.8 la définition donnée par le personnel)
- Colombus (http://goodhealthcolumbus.org/cmaf/about + compte-rendu de la conférence téléphonique avec Phil Cass)
- Happy Chic : Une réflexion sur la posture managériale offerte en transverse pour une organisation plus vivante

Le chemin de l'Art of Hosting

La première génération de praticiens a innové en «rassemblant l'ensemble du système dans la même pièce ». Afin de répondre à leurs questionnements, des méthodologies sont apparues pour soutenir la création de nouveaux contenus où pouvaient se mêler divers points de vue, et engendrer ainsi « l'intelligence collective ».

La génération actuelle des praticiens s'entraîne à articuler ces pratiques de façon créative et efficace. Des praticiens chevronnés et issus de différentes traditions, se rencontrent et apprennent les uns des autres. Ils pratiquent « l'Art d'Accueillir des Conversations Significatives » (www.artofhosting.org).

Ce sont des amis, des collègues qui se parlent, partagent leurs histoires, s'écoutent mutuellement et apprennent les uns des autres sur des questions pertinentes. Il en résulte une communauté de personnes qui se sentent appelées à être « hôtes » et facilitent au sein

des organisations et des communautés de puissants processus de conversation (Cercle, Forum Ouvert, World Café…).

Dans différentes parties du monde, le mouvement actuel constitue des équipes de praticiens assumant ensemble la responsabilité d'ouvrir des espaces collectifs apprenants, stimulants pour l'imagination et la créativité.

Ces démarches ont contribué à faire émerger une architecture fondamentale pour que les rencontres soient humaines, collaboratives et transformatrices. Cette ambition s'intéresse à des questions telles que :

- Où toutes ces méthodes se rencontrent-elles ?
- Quelle est la source de la conception ?
- Quels sont les non-négociables dans un monde en constante évolution ?

La discipline appelée «Art of Hosting» sert l'ouverture et la gestion de l'intelligence collective en vue du bien commun.

En mettant le cœur au centre, les espaces de rencontres ainsi créés nourrissent l'apprentissage, la sagesse et la co-responsabilité. Les hôtes gèrent le processus en étant pleinement présents et attentifs à leur propre énergie ainsi qu'à celle du groupe.

La Conscience de l'Art of Hosting embrasse de multiples pratiques. Etre dans le moment présent est le plus sûr moyen de servir au mieux le contexte, et de déclencher des leviers d'apprentissage qui invitent au changement. Au-delà l'action, nous nous devons d'en appréhender la profondeur et l'esprit.

"Few professional development opportunities have the true potential to go beyond superficialities. The Art of Hosting does by delivering clear methodologies and building skills to enable positive, sustainable change in business, government, communities and schools. For people wanting an immersion in the dynamics of systemic change, the Art of Hosting has much to contribute."

Originally written by Peggy Holman for the "Change Handbook"

Pour aller plus loin

http://interchange.dk/resources/

http://www.artofhosting.org/home/

LE CADRE THEORIQUE

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

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.

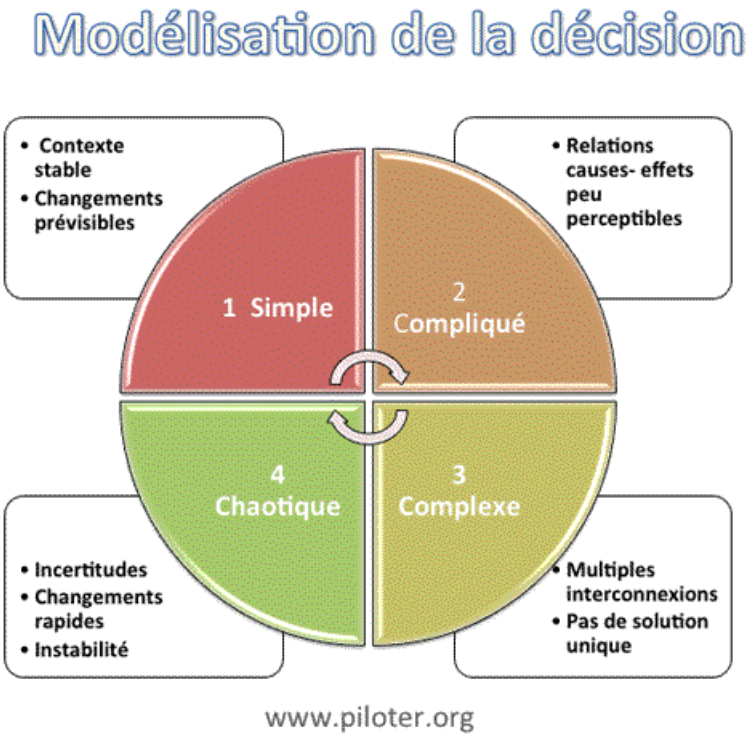
Les différents états d'un système – Le modèle Cynefin

La façon dont nous dirigeons nos organisations est fortement influencée par la façon dont nous percevons la réalité. La sociologie est devenue un domaine de recherche à part entière intégrant la systémique et les sciences cognitives. Dans ce qui suit nous introduisons la notion de système pour comprendre la réalité sociale. Un système couvre l'ensemble de ses parties, les relations entre ses parties ainsi que les règles et processus qui gouvernent ce système. Vous vous demandez peut-être où sont les frontières d'un 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 d'un système. Développé par le chercheur gallois Dave Snowden, il distingue cinq états de la réalité sociale qu'un système donné peut représenter. Le modèle classifie les systèmes en fonction de leur niveau de complexité et d'ordre. Il propose également des conseils sur la stratégie à adopter pour impacter chacun de ses systèmes.

Les 5 états d'un système

Simple, dans lequel la relation de cause à effet est évidente pour tous. L'approche consiste à Percevoir – Catégoriser – 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 se retrouve avec peu d'options et des instructions à suivre.

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. Ainsi arrive la notion de pratique émergente.

Ici, 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.

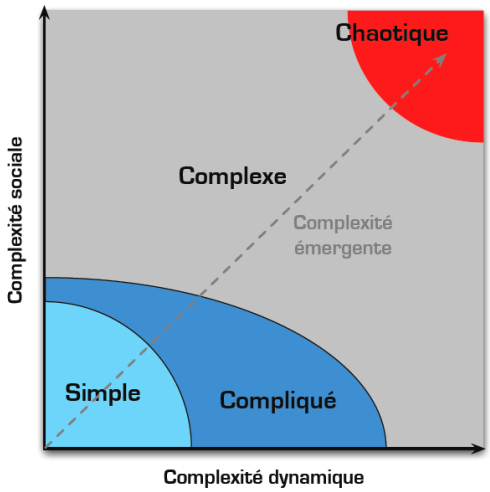
Le 5ème état est le **Désordre,** dans lequel on ne sait pas quelles relations de cause à effet existent. Les personnes peuvent s'y réfugier, y trouver leur zone de confort pour décider et agir par défaut.

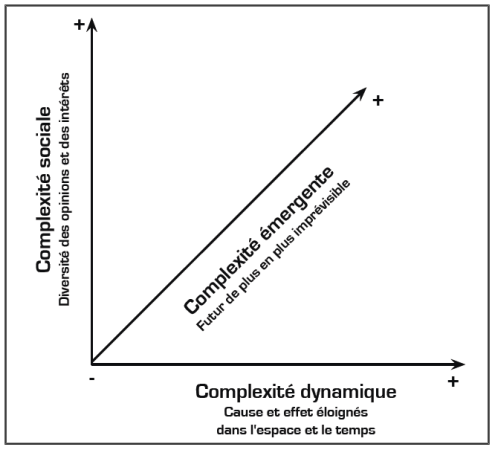
Pour aller plus loin

http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin

http://www.youtube.com/watch?v=5mqNcs8mp74 *(a brief explanation of the Cynefin framework)*

http://www.youtube.com/watch?v=Miwb92eZaJg *(how you organize a birthday party for thirteen year old boys using the various domains of systems)*





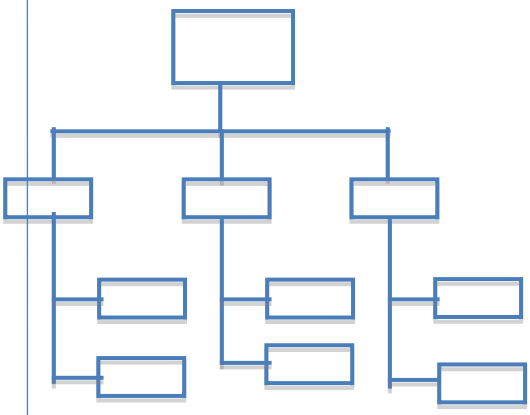
Les différentes formes d'organisation

Dès lors que plusieurs individus se regroupent, une organisation se met en place. Elle peut devenir de plus en plus complexe avec l'augmentation de l'effectif et la multiplicité des finalités poursuivies par le groupe. Pour appréhender la complexité des organisations, des représentations et des modèles ont été élaborés.

Différentes formes d'organisation existent et se sont construites en réponse aux différents niveaux de complexité. L'organisation est regardée de manières différentes, à travers plusieurs métaphores. On la voit comme une machine, un organisme vivant, une culture, un système politique, un instrument de domination etc. (les travaux de Gareth Morgan sur « les images de l'organisation » font référence en la matière).

Les organisations humaines peuvent être classées en grandes catégories et sont souvent représentées par des organigrammes. Trois formes d'organisation sont présentées ci-dessous.

Les organisations pyramidales ou hiérarchiques



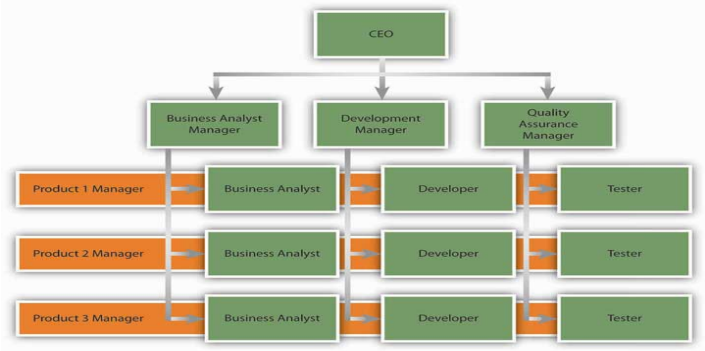
La pyramide est la représentation la plus classique de l'organisation de l'entreprise. Le sommet du triangle concentre pouvoir et puissance, s'appuie sur une base plus ou moins large, et les informations circulent du haut vers le bas, moins souvent dans l'autre sens. C'est la bureaucratie classique. Habituellement on monte grâce à l'ancienneté, ou en obtenant de l'autorité sur plus de gens. Toutes les décisions indispensables au bon fonctionnement de l'organisation viendraient donc de «supers acteurs» capables de régir l'ensemble.

La pyramide souffre de défauts de communication et de supervision car l'organisation est aussi bonne que son maillon le plus faible. Elle peut entrainer un manque de créativité, à cause d'une mauvaise communication par exemple. Les sites de production sont majoritairement de ce type (le Fordisme ou le Taylorisme).

Les organisations matricielles

Deux types de logiques cohabitent. Une logique de type « métier », garantit que chaque expert est évalué par un supérieur de la même branche. L'autre logique est de type projet et/ou opérationnelle et essaie d'avoir les projets complétés par les experts.

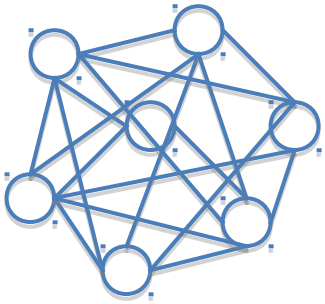
Les matrices peuvent régulièrement créer des produits complexes techniquement comme des avions et leurs moteurs.



Dans une organisation matricielle, passer par les canaux décisionnels prend beaucoup de temps. Obtenir un feu vert requiert souvent l'accord de chaque type d'expert et de leurs responsables.

Cette forme d'organisation peut s'étendre à plusieurs entreprises fonctionnant en symbiose (sous-traitants, gestion de grands projets).

Les organisations en réseau



Dans un environnement de grande complexité nous pouvons plus facilement trouver des organisations en réseaux. On constate que les réseaux organisationnels sont des structures complexes et variées. Ils prennent diverses formes partenariales, qu'elles soient horizontales (GIE, joint-venture, alliances…) ou verticales (franchises, sous-traitances, conseils, activités externalisées… où fournisseurs et clients s'apportent, à travers une spécialisation amont-aval, leurs connaissances spécifiques à l'élaboration d'un projet commun)

Toutes ont un dénominateur commun, les éléments qui en sont fondateurs :

- les nœuds ou pôles, c'est à dire les partenaires de formes et de tailles diverses
- le pilote, qui donne le sens stratégique et la force d'impact, il est le catalyseur des ressources du réseau (Boulanger, 1995)
- les connexions, reliant les pôles entre eux, d'ordre bureaucratique, économique, opérationnel, informationnel …

Au-delà de sa composition, la performance du réseau est avant tout inhérente à la cohésion entre ses membres, au potentiel combinatoire pôles/connexions, et au mode d'activation, c'est-à-dire l'introduction de nouveaux échanges entre ses pôles (Stratégor, 1997).

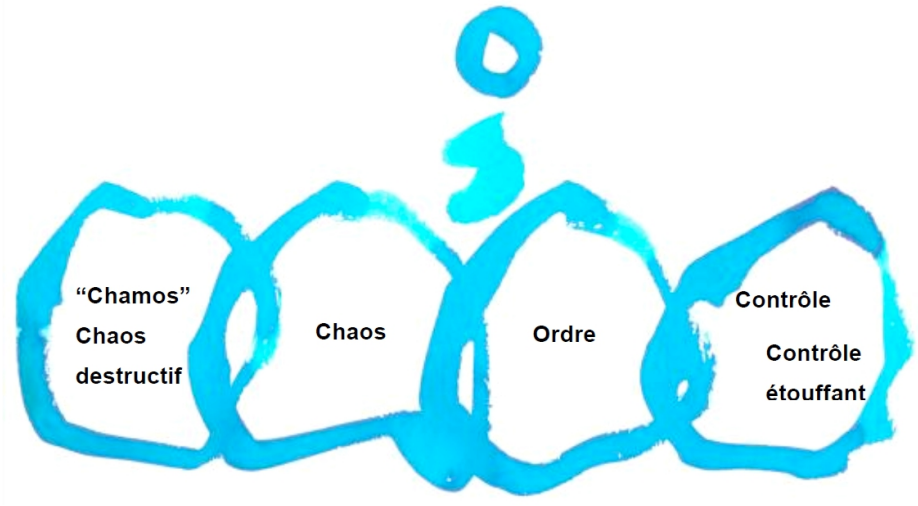
La NASA fut pionnière d'un tel système. L'utilisation de l'Internet, permettant l'accès immédiat de chaque entité aux informations communes, facilite ce mode de fonctionnement.

MODELES POUR CO-CRÉER UN PROJET DANS L'ÉMERGENCE

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

1. Le Champ Chaordique et le Sentier Chaordique
2. Le Diamant de la Participation et les 6 Respirations

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 innovatrices, nous les trouverons dans une zone entre le chaos et l'ordre – le **sentier chaordique.**

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

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

Dans les organisations comme dans la nature, le chemin entre le Chaos et l'Ordre nous mène au nouveau, à l'expérimentation, à l'apprentissage collectif et 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 de la 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, 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.

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

Les extrêmes

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

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

Chaos & Ordre : la place du Leadership ?

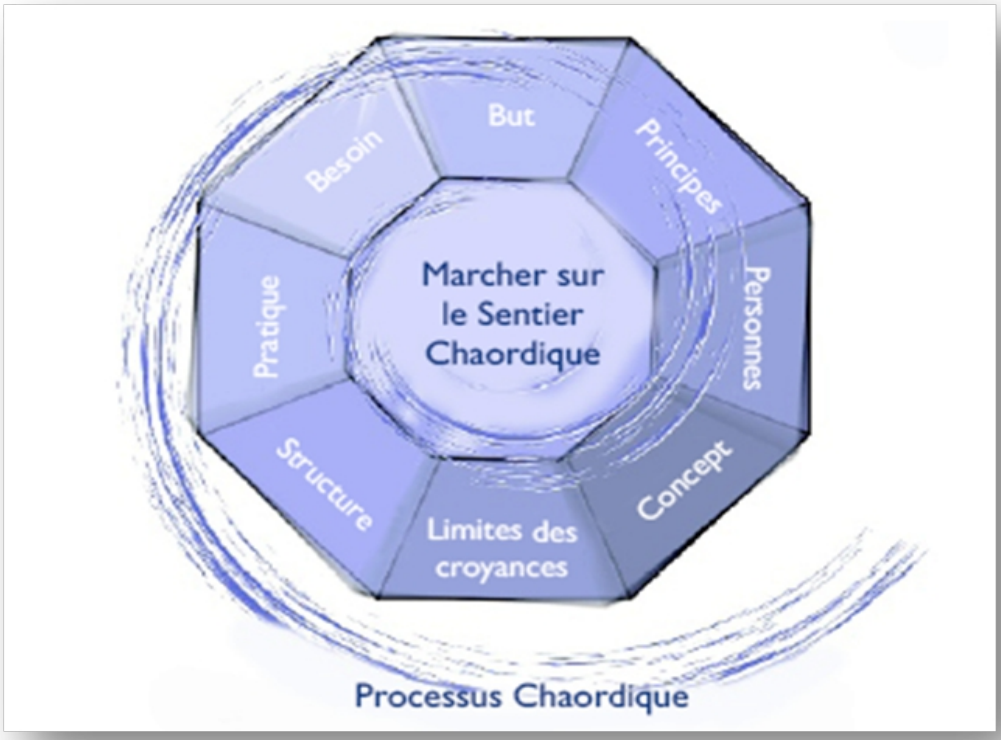
La pratique du leadership se trouve dans la zone entre le chaos et l'ordre. Face aux challenges qui ne peuvent plus être abordés de façon habituelle, nous devons adopter de nouvelles manières d'opérer. C'est dans cette zone d'incertitude et de complexité croissantes, où les résultats ne peuvent pas être 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.

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.

Guide pour un cheminement collectif : Le Sentier Chaordique

Le Sentier Chaordique (The Chaordic Path) que l'on aperçoit sur l'image est un guide de cheminement collectif qui permet de naviguer entre le chaos et l'ordre grâce à une série d'étapes claires (The Chaordic Stepping Stones) qui donnent un minimum de structure à la réflexion et à l'action.



Le processus est essentiellement participatif, basé sur la confiance en l'autre et dans le processus. Chacune des étapes permet à l'organisation, à l'initiative ou au projet de prendre forme ou de cheminer dans l'action. Des questions significatives sont explorées en groupe pour chacune des étapes et via différentes pratiques suscitant la participation et la collaboration (ex. Dialogue, World Café, etc.).

Besoins

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

But et objectifs

- Découlent des besoins et orientent l'action
- De quoi rêvons-nous ? Quelle est notre vision collective ?
- Quels objectifs permettraient de répondre aux besoins identifiés ?

- Quelle est la prochaine étape à franchir ensemble ? Que voulons-nous ?

Principes

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

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

Concept

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

Limites des croyances

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

Structure

- Une fois que le concept est trouvé, il s'agit de déterminer la structure de l'organisation/initiative/projet et les ressources disponibles (temps, financières, humaines, etc.)
- Qu'est-ce qui est en train de prendre forme dans l'action ?
- Comment allons-nous soutenir les besoins et les aspirations des membres du groupe/organisation ?

- Que se passera-t-il à plus long terme ?
- Comment imaginons-nous la suite ?
- Comment aligner les différentes ressources ?
- Quel est le rôle de l'équipe qui prend en charge l'organisation/initiative/projet ?

Pratique

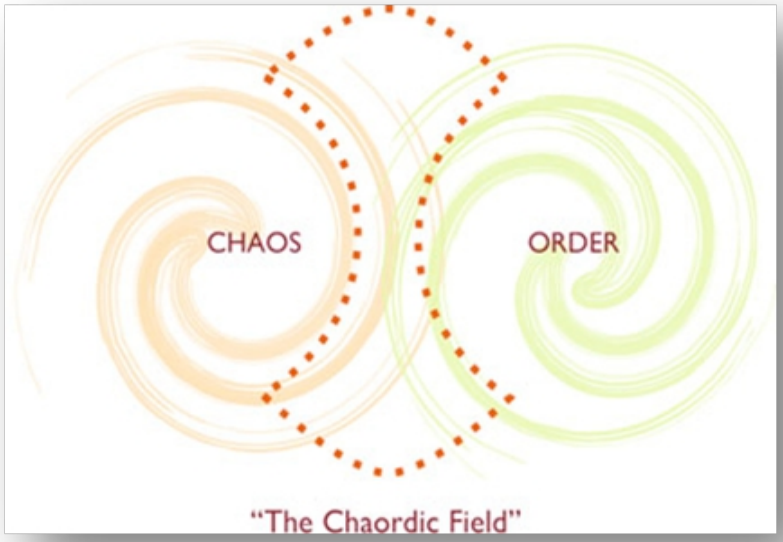
- Identifier la ou les pratiques qui ont le plus de potentiel de soutenir l'organisation/ initiative/projet
- De quoi a-t-on besoin pour faire cheminer le groupe ?
- Quels engagements pouvons-nous prendre pour contribuer à la réussite de l'organisation/initiative/projet ?
- Qu'est-ce qui nourrit notre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

Récolte

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

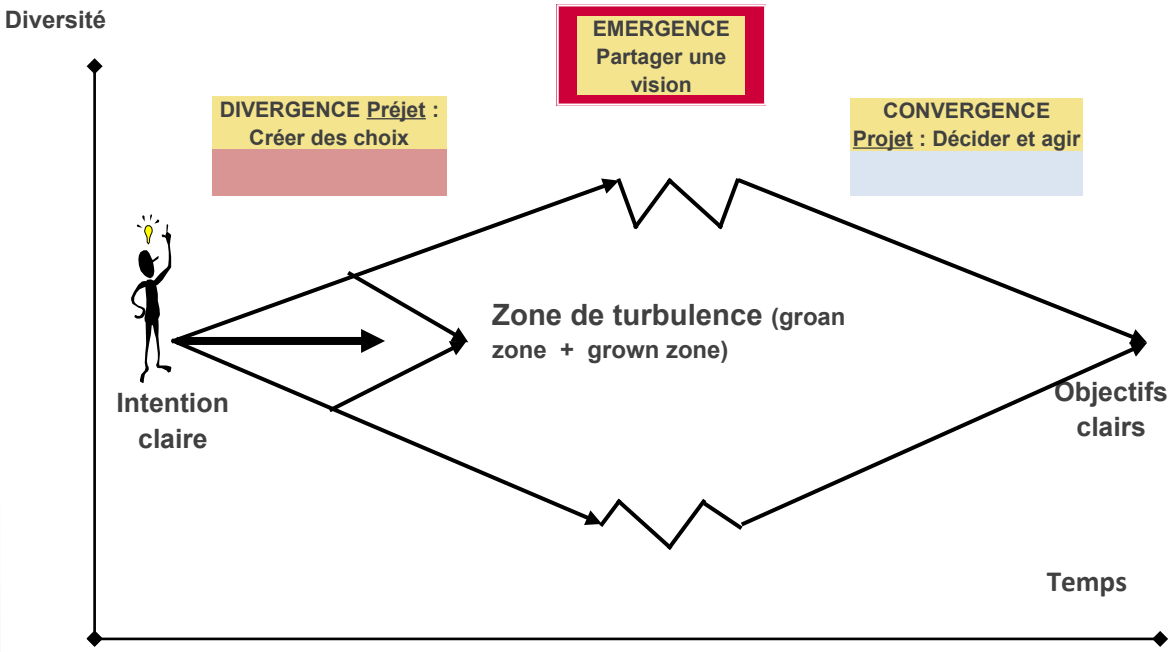
Pour aller plus loin

Vidéos (en anglais) sur le chemin chaordique : http://youtu.be/3ck3BBDDC5I et http://youtu.be/4hKmgZyUyHI



Le Diamant de la Participation : Divergence, Emergence et 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.

Emergence : c'est le moment où l'on voit apparaître, émerger, les idées, pistes, actions, enrichies par la perspective de tous et qui pourraient avoir le plus de sens dans le contexte. C'est aussi le degré d'ouverture maximale de l'exploration, au-delà duquel l'exploration deviendrait 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.

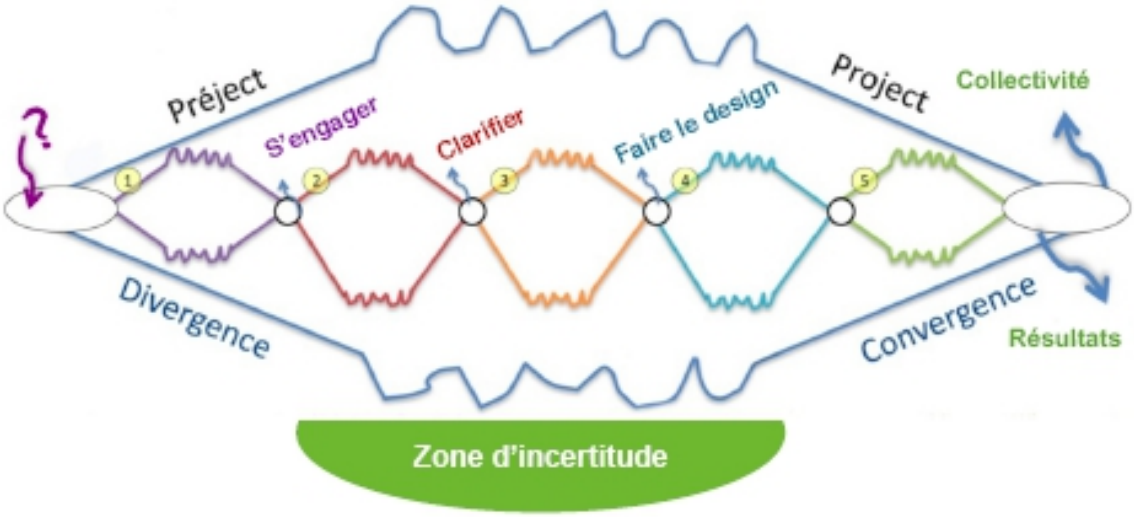
Lorsque le processus est lancé, il est essentiel de se rappeler dans quelle phase on se trouve pour cadrer chaque étape clairement dans le mouvement d'ensemble et pour comprendre les réactions possibles du groupe : inconfort, impatience, illumination, énergie…

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 de celles en convergence.

Le modèle des 6 respirations traduit de façon opérationnelle le processus divergence-émergence-convergence.

Pour élaborer une démarche de collaboration : les 6 Respirations

Au moment d'élaborer une démarche de collaboration, le diamant de la participation peut être décortiqué en cinq phases spécifiques qu'on appelle aussi les 6 respirations (the 6 breaths).



Chacune des respirations se compose d'une phase de divergence, d'émergence et de convergence et devient le souffle d'une autre et du processus global. Sur l'image on remarque que chacun des petits diamants qui composent le grand diamant est lié à un autre et fait partie intégrante du modèle global. Voyons les cinq respirations tout à tour, la 6ème étant celle qui contient toutes les autres.

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

1ère respiration : lancer l'appel à la collaboration

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

2e respiration : créer l'opportunité

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

3e respiration : donner une forme et une structure au processus

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

4e respiration : la rencontre

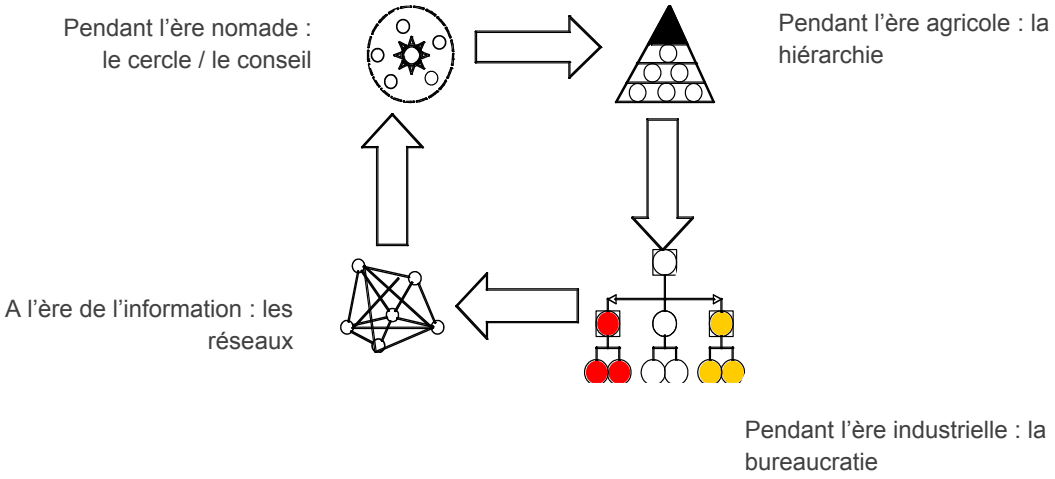
Cette phase représente le moment où les parties prenantes du projet se rencontrent dans l'espace qui a été aménagé pour réfléchir ensemble à des questions significatives. Cette phase peut se dérouler en une seule rencontre ou encore en plusieurs rencontres sur une plus longue période, par exemple durant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

5e respiration : la pratique

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

Quatre paradigmes organisationnels

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 racontions des histoires, avons réalisé des conseils de sages et résolu 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)

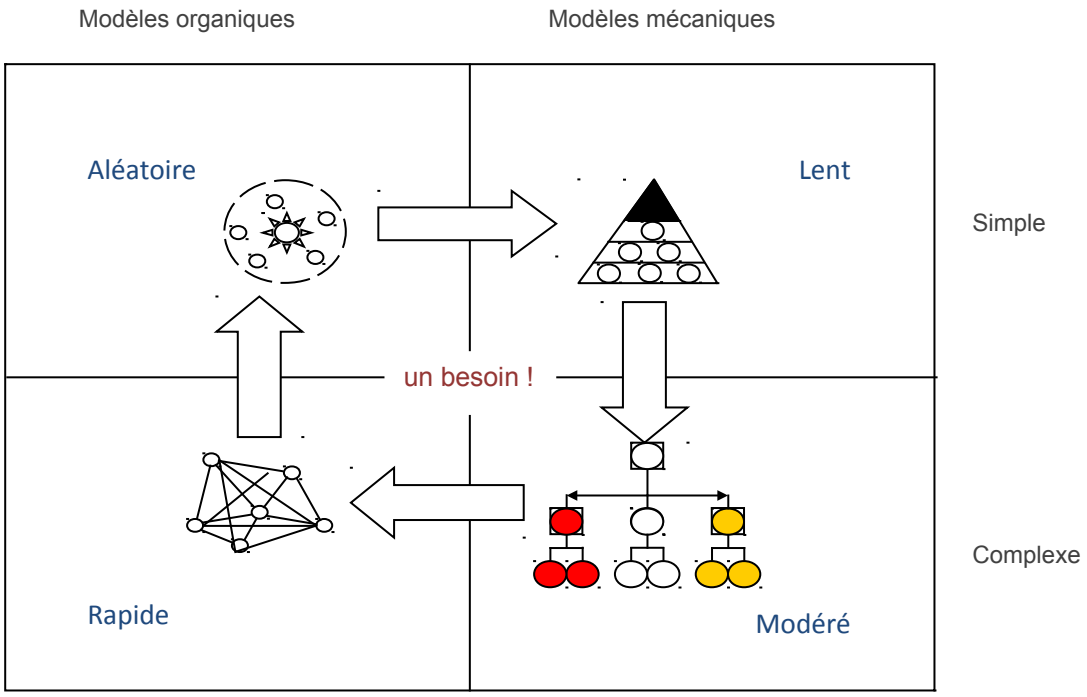
Les hiérarchies simples ne sont pas conçues pour faire face à un haut degré de complexité. L'ère industrielle a amené le changement et plus de complexité. La bureaucratie est devenue le modèle organisationnel prédominant, avec une spécialisation horizontale et un contrôle hiérarchique vertical. Ensemble, 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 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 tout type d'organisation. Les réseaux existent également à l'intérieur de 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.

Rythme du changement



Source: Jessica Lipner and Jeffrey Stamps

Lorsqu'une nouvelle forme organisationnelle apparaît, les précédents 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 !

LES PRATIQUES

Introduction à la pratique : les fondamentaux

"Interpellez sur ce qui est possible plutôt que sur ce qui ne va pas.

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

Soyez assez courageux pour entamer une conversation essentielle avec d'autres.

Parlez aux personnes que vous connaissez, à ceux que vous ne connaissez pas, à ceux à qui vous ne parlez jamais"

Margaret Wheatley

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. Ecouter ensemble pour découvrir les schémas, raisons et questions profondes
5. Encourager et honorer les contributions de tous
6. Rendre visibles les découvertes et les connaissances collectives
7. Récolter des apprentissages individuels et collectifs

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, 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
- Ecoutez-vous attentivement les uns les autres: invitez à écouter avec attention
- Approfondissez ensemble vos réflexions et vos questions : ne restez pas à la surface de ce que vous connaissez déjà. Engagez-vous pleinement avec les autres pour apporter à la surface ce que vous ne savez pas encore
- Liez et connectez vos idées : c'est ainsi qu'on apprend et qu'on innove
- Ralentissez : nous sommes si souvent pris dans un flux incessant d'actions. Ralentir favorise la réflexion
- Soyez conscient de votre impact sur le groupe : ne monopolisez pas le temps de parole. Assurez-vous que chacun puisse être entendu. Concentrez-vous sur ce qui est au centre plutôt que ce qui est dans votre esprit
- Acceptez les opinions divergentes : nous n'avons pas besoin d'être d'accord sur tout. L'innovation vient de la fusion de plusieurs perspectives.

- Contribuez avec votre esprit et votre cœur à devenir 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 ?

Poser des questions puissantes

Une question puissante :

" J'ai enfin compris pourquoi la question importait plus que les réponses, lorsque je veux avancer en groupe "

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

" L'essentiel est de toujours questionner ! La curiosité a sa raison d'exister ! "

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

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

Tableau de synthèse des pratiques

	Créer un espace accueillant				
Méthodes	**Principes**	**Pratiques**	**Quand**	**N Part**	**Matériel**
Cercle	Leadership tournant	Parler avec intention	Adaptable à une variété de groupes, sujets et durée	Variable	Chaises en cercle, objet(s) au centre, bâton de parole, cloche, matériel de récolte
	Prise de responsabilité	Ecouter 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			
	Innover 'ce que ce sera'	Design			
	Le langage crée notre réalité	Exécution			
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, poster avec étiquette 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			

Forum Ouvert	Les personnes présentes sont les bonnes personnes	Passion & responsabilité	Excellent qd réel sujet de préoccupation, diversité des participants, complexité des éléments, en présence de passion, besoin de décision rapide	10 à 10.000	Cercle de chaises
		Loi des 2 pieds			Différents espaces
	Ca commence quand ça commence	Papillon			Place du marché
	Ce qui arrive est la seule chose possible	Bourdon			Mur des nouvelles
	Quand c'est fini, c'est fini				Marqueurs, post it, flipchart
Carte Heuristique	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			
	C'est d'avoir des thèmes contradictoires	Processus guidé par facilitateur			
	Si possible, donner des exemples concrets	Carte crée par des scribes			
Pro Action Café	Check in en cercle	Chacun réfléchit à une question	Pour ouvrir des conversations innovantes et créatives à propos de questions importantes	Larges groupes, organi-sations spécifiques	Large cercle +
	Chacun réfléchit en silence à une question,	3 rounds d'échanges, 20-30min			tables et 4 chaises
	Partage et travail en groupe	Feedback en cercle			Marqueurs, papier flipchart, bâton de parole

Le Cercle

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

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

Les bonnes pratiques

- Parlez avec intention 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'ils créent, pour ce qui comptent pour eux
- Sachez que pour que le groupe soutienne une idée, elle doit émerger du groupe !

Pour aller plus loin : www.peerspirit.com

Témoignages

Cercle d'apprentissage : « c'est bien de se voir, tous ! » « on entre dans une écoute plus profonde » « Je sais mieux exprimer mes craintes » « je vais partager avec mes collègues » « je suis venu chercher une technique et je trouve un état d'esprit » « ça facilite l'implication en groupe » « je vais l'utiliser … »

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

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

Faites que vos Cercles soient des sources d'apprentissage et un lieu de repos sur le chemin

L'art de raconter des histoires - Storytelling

« Placez votre chaise près du bord du précipice. Je vais vous raconter une histoire. »
F. Scott Fitzgerald Notebooks

Le principe

Le storytelling est une pratique qui consiste à raconter une histoire, sur le ton du récit ou du conte. Le storytelling prolonge une expérience personnelle en source de connaissance et d'apprentissage pour les autres grâce au partage, à l'appropriation individuelle et au dialogue.

Comment le Storytelling fonctionne-t-il ?

Tout d'abord, vous avez besoin d'une bonne histoire autour du sujet d'un processus de changement qui a été réalisé autour des principes et de pratiques de l'AoH - de préférence celle qui a assez de complexité, d'ampleur et de durée pour la rendre intéressant.

Il est préférable d'avoir ceux qui sont directement liés à l'histoire sous la main pour la raconter. Aussi, il peut être plus intéressant d'entendre plus d'une personne impliquée dans l'histoire. Plus de voix ajoutent de la profondeur et de la richesse, ainsi que d'une variété de points de vue.

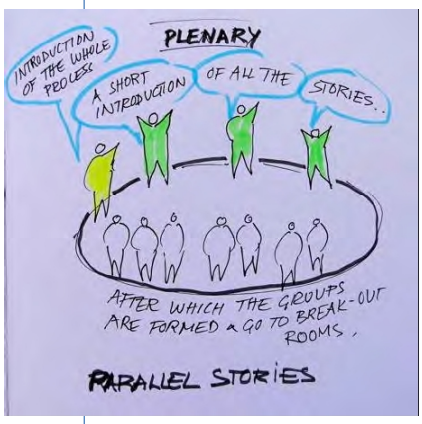
L'histoire n'a pas besoin d'être une histoire souvent entendue, ou «poliment reformatée ». En fait, le processus du storytelling peut même être utilisé pour aider à restructurer une histoire et lui donner plus de profondeur ainsi que d'affiner l'histoire pour la raconter à des publics différents.

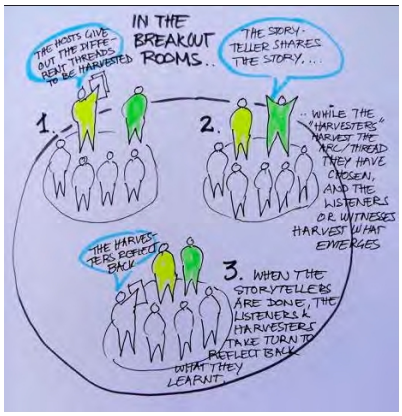
Nous avons constaté que la récolte prend du temps - 90 minutes est un temps souvent nécessaire. Mais si vous travaillez avec un groupe de «récolteurs» au cours d'une formation, ou avec des personnes qui n'ont pas fait ce type de processus avant, il peut être pertinent de garder la narration à environ 30 minutes, sinon les auditeurs risquent d'être surchargés.

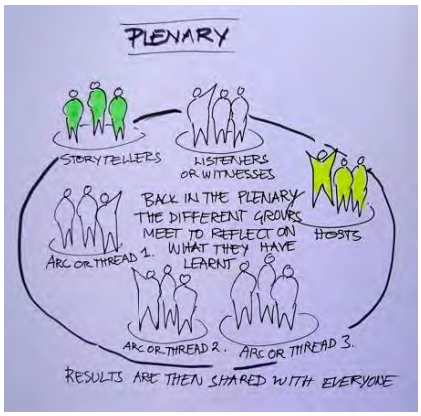
Si vous travaillez avec une équipe de pratique ou votre but est de créer un maximum d'apprentissage autour d'une récolte collective, vous pourrez travailler sur un éventail d'interactions entre l'histoire, la récolte et d'autres formes d'apprentissages.

Les étapes

- Avant la rencontre, sélection des histoires à partager et préparation des conteurs
- Introduction en plénière et choix par les participants de l'histoire qu'ils souhaitent écouter
- Récits et écoute par les récolteurs selon les arcs choisis
- Travail en petits groupes selon l'arc choisi
- Récolte collective en plénière de ce qui a été entendu et retenu dans les sous-groupes
- Partage de l'expérience, de ce qui a été appris et ressenti.







Les prismes ou « les arcs » de la récolte

Un « arc » est comme est comme une lentille à travers laquelle l'histoire va être entendue, perçue et récoltée. Choisir des lentilles différentes peut enrichir l'apprentissage collectif. Voici quelques arcs que vous pouvez utiliser :

1. **Les caractéristiques-clés :** Qui sont les personnages principaux ? Quels sont les moments cruciaux, les grandes étapes ? Quels sont les faits, les émotions et les valeurs qui caractérisent cette histoire ? Quel nom ou métaphore donneriez-vous à cette histoire ?
2. **Le processus de changement :** Quels sont les moments-clés d'évolution de cette histoire ? Quels sont les découvertes, apprentissages qui ont lieu ? Si l'on s'inspire du modèle AoH des 6 respirations : où chaque respiration s'est-elle produite ?
3. **Thématique :** Proposer un thème à partir duquel l'histoire sera récoltée. Que nous apprend cette histoire sur la gouvernance, le leadership, les relations, l'organisation du travail, les impacts possibles… ?
4. **Synchronicité et magie** : Relever les moments de synchronicité et de « magie » dans l'histoire. Qu'est-ce qui les aide à se produire ?
5. **Apprentissage individuel :** Quelles sont les conclusions que je tire de cette histoire ?
6. **Prolongement de l'histoire** : Quelles sont les questions qui découlent de cette histoire et que nous pourrions poser en grand groupe ?

Autres « arcs » possibles

1. **L'arc narratif :** Le fil de l'histoire - les gens, les événements, les étapes. Vous pouvez aussi récolter des faits, des émotions et des valeurs qui font partie de l'histoire …
2. **Le Champ de l'histoire** : Y a-t-il eu un impact systémique sur le champ du changement ? Pouvez-vous nommer l'histoire ou la métaphore du système au début et comment il a évolué ?
3. **Ressources et débrouillardise** : Que pouvons-nous apprendre de cette histoire à propos de la conclusion habile et l'utilisation des ressources ou sur la façon de faire preuve d'ingéniosité de cette histoire ?
4. **Relations : travailler en collaboration et efficacement et avec les partenaires :** Que pouvons-nous apprendre de cette histoire sur l'importance et les soins des relations et

comment pouvons-nous travailler efficacement en tant que partenaires dans les différentes étapes d'un partenariat ?

5. **Travail systémique / niveler le travail vers le haut :** Que pouvons-nous apprendre de cette histoire à propos de ce qu'il faut pour travailler ou prendre un travail systémique vers le haut ?
6. **Leadership** : Quel est le fil conducteur de leadership dans cette histoire? Où avez-vous remarqué de nouvelles formes ou pratiques de leadership ?
7. **Auditeur ou témoin :** Gardez votre attention et contact avec les yeux sur les conteurs, lorsqu'ils témoignent vraiment leur récit et le groupe d'auditeurs dans leur récolte. Si des idées clés se produisent, c'est à vous de les rapporter à la ronde récolte.
8. **Questions**: Quelles sont les questions qui découlent de cette histoire que nous pourrions demander de tout système ?
9. **Un modèle de l'AoH** : Exemple Les 6 Respirations. Où chaque respiration se produisait dans l'histoire ?
10. **5ème paradigme organisationnel :** Des nouvelles formes de gouvernance et de travail sont apparues et où ?
11. **L'équipe et l'appel** : Qu'avons-nous appris sur l'animation et sur la gestion au centre de ce travail ?
12. **Principes** : Quels sont les principes de travail qui peuvent être tirées de cette histoire ? Qu'avons-nous appris sur les pratiques participatives ? Quels sont les principes des systèmes vivants complexes ont été reflétées dans ce travail ?

Pour aller plus loin

The Art of Hosting Story (originally written by Peggy Holman for the « Change Handbook)

traduction du passage sur le Storytelling (guide de Kalundborg p.80-81)

http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices

Le World Café

Le World Café est un processus de dialogue simple et innovant, orienté vers un résultat concret ; il s'appuie sur un ensemble de principes de leadership participatif. Il permet ainsi d'accéder à une intelligence collective vivante. Le résultat ou « 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 :

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

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

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

Objectif

L'objectif du World Café est très ciblé. Sa **finalité** doit être clarifiée en amont et fait l'objet d'un travail de co-création 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 la question « récolte », est souvent focalisée sur les actions à mener ou des pistes à poursuivre. Percutantes, critiques, probantes, ces questions doivent interpeller les participants, leur donner envie d'y réfléchir, de creuser, d'y répondre.

Ces questions sont aussi le fruit d'un travail de **co-création** entre le client et les organisateurs. Le client connaît la finalité, sait sur quoi il souhaite faire avancer ou construire avec les

participants. Les animateurs connaissent la pratique, savent de quelle manière les questions doivent être formulées pour interpeler chacun des participants et s'assurer qu'il s'engage, qu'il s'approprie le processus et la récolte.

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

Déroulement

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

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

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

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

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

Récolte

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

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

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

Note

Le succès du 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

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

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

Les comportements du participant

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

Les comportements de l'hôte

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

Pour aller plus loin : *www.theworldcafe.com*

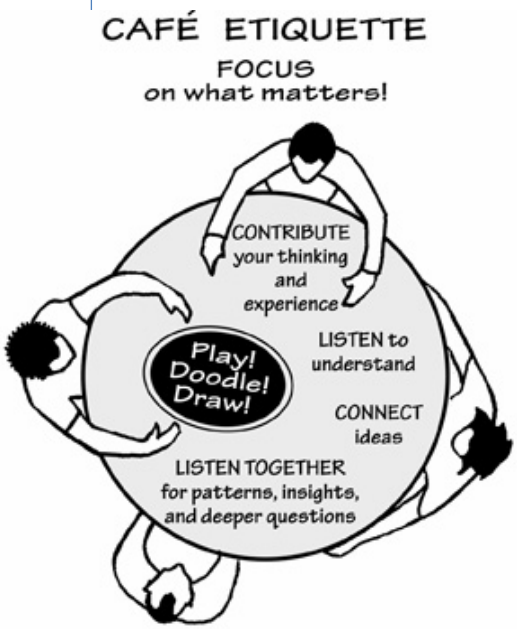
Témoignages

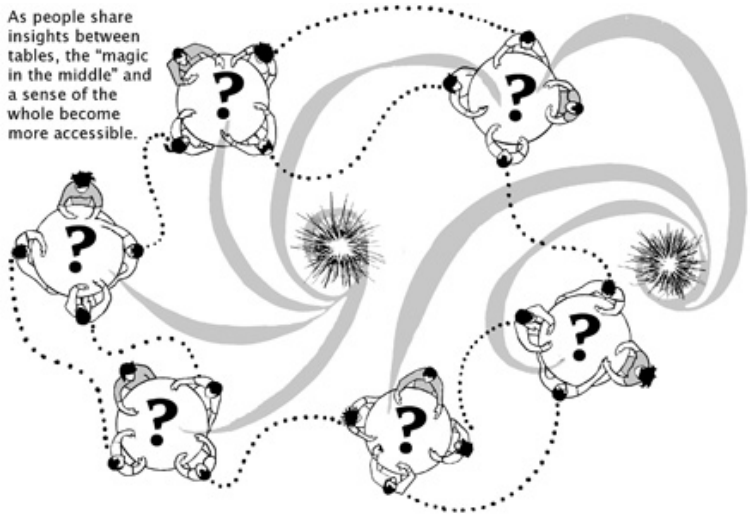
« Le café permet vraiment de réaliser toute la richesse des présents dans la salle !»

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

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

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





Le Pro Action Café

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

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

Utilisation

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

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

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

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

Déroulement

- Cercle d'inclusion (check-in) pour se connecter entre participants et à la session qui va suivre.
- Invitez les participants à réfléchir : « Sur quel projet/sujet ai-je envie de progresser avec l'aide au 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 rounds de conversation (20-30 minutes chacun). Les participants changent de tablée entre chaque round :
  Round 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.
  Round 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.
  Round 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 3ème round 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, seule ou avec l'aide des autres
  - ✓ Au dernier round, 3 nouveaux participants rendent visite aux différentes tables pour écouter les différentes étapes, les besoins d'aide et les leçons – et ensuite, offrir les derniers ajustements et l'aide qu'ils peuvent proposer

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

- Feedback en cercle

Les porteurs de projet/sujet partagent autour de 2 questions

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

Demander à quelques « généreux donateurs » de s'exprimer 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-caf-/how-to-become-a-hots/hosting-kit

Le Forum Ouvert

L'objectif d'un forum ouvert 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.

Source
www.openspaceworld.org

Les principes du Forum Ouvert

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

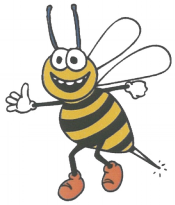
La loi des 2 pieds :

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

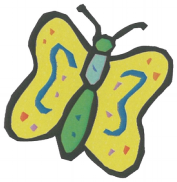
Suivez votre PASSION & prenez vos RESPONSABILITES ☺

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 — "shop" between workshops
- Le papillon — prend du temps pour se poser et réfléchir



Déroulé type d'un Forum Ouvert

Le groupe se réunit en cercle et est accueilli par le sponsor 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.

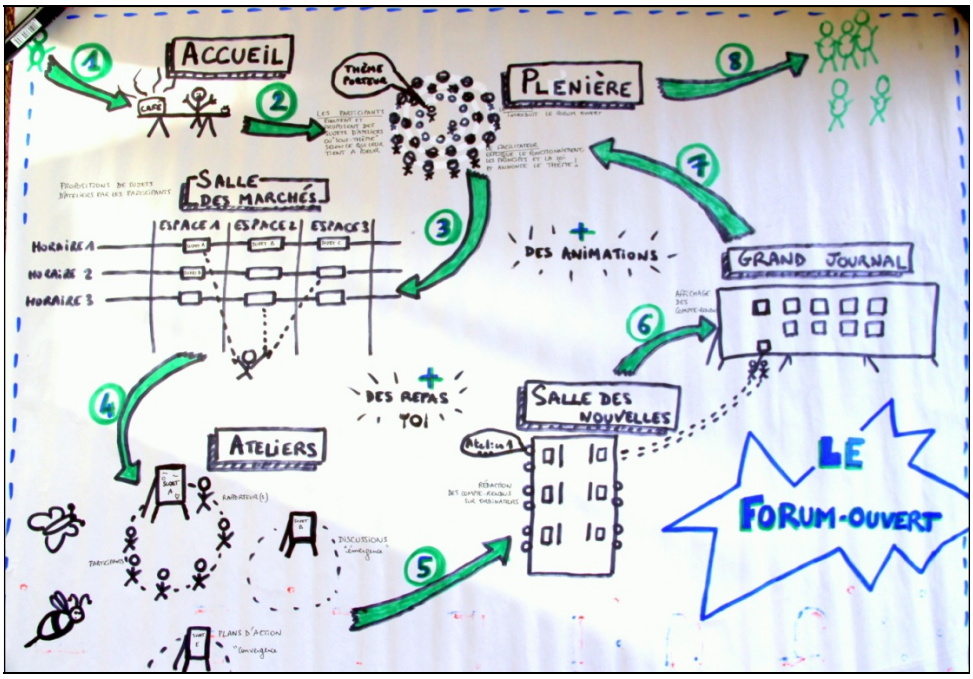
Ces personnes deviennent les organisateurs ou hôtes d'un atelier. Chaque hôte affiche son sujet sur le mur : il choisit un créneau horaire et un lieu de rencontre pour son atelier. Le processus continue jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de sujet à afficher ou plus d'espace disponible.

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 « 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 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'emmener 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 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 :

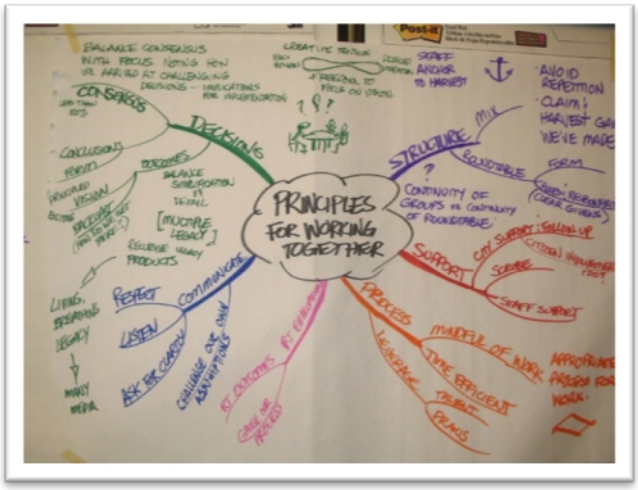
- Il y a un enjeu important, une question brûlante partagée
- Les parties prenantes sont diverses
- Les éléments sont complexes
- La passion est présente (et notamment le conflit)
- Il y a besoin d'une décision rapide

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 l'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 pièce 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)
- …

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 à un niveau individuel et collectif et être créée à la main ou électroniquement à l'aide de logiciels spécifiques.

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

« Sur quoi devons-nous nous concentrer maintenant pour 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 table par table, ce amènerait beaucoup de 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

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

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

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

Témoignages

« Vous avez réussi à rassembler 75 esprits sur une seule feuille en une heure seulement. Je n'avais jamais vu cela ! »
« C'est le brainstorming collectif le plus rapide que j'ai jamais vu ! »

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

La Démarche Appréciative

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

Résolution de problèmes	***Investigation appréciative***
• 'Nécessité ressentie' d'identifier le problème	• Apprécier et valoriser le meilleur
• Analyse des causes	• Envisager ce qui 'pourrait être • Echanger sur ce qui 'devrait être'
• Analyser les solutions possibles	• Innover 'qu'est-ce qui sera ?'
• Hypothèse de base : une organisation est un problème à régler	• Hypothèse de base : une organisation est un mystère à saisir

Déroulement

La démarche appréciative peut être envisagée comme un processus structuré en différentes phases :

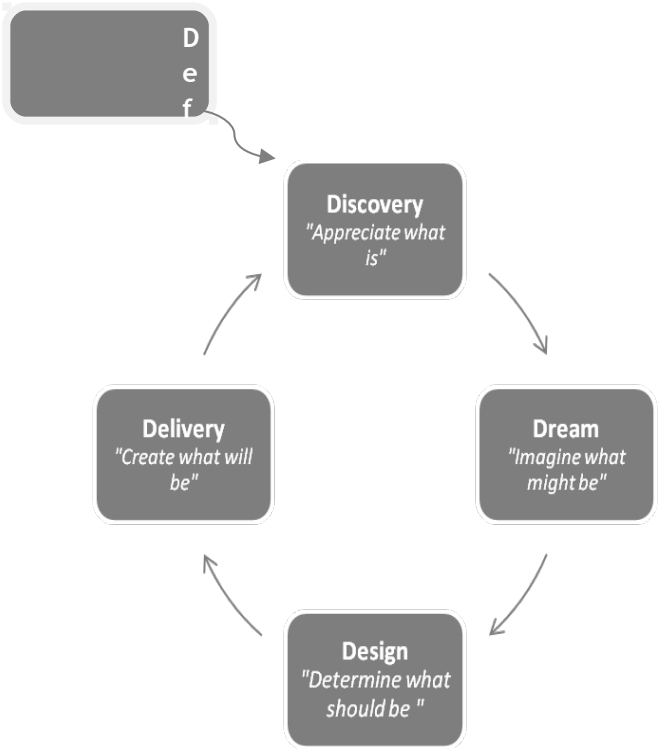
Découverte : identifier les processus organisationnels qui fonctionnent bien

Rêve : envisager les processus qui fonctionneraient bien dans le futur

Design : planifier et prioriser ces processus

Exécution : mettre en œuvre les designs proposés

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



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

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 COMMUNAUTE DE PRATIQUE

Ceci est une version très abrégée du mémoire et une introduction aux communautés de pratique par Etienne Wenger.

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 au domaine, 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. Etre 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.

Précisions 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 a été adopté par les professionnels du fait 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

De ses humbles débuts dans les études d'apprentissage, 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 perspective sur la connaissance et l'apprentissage. Il informe sur les efforts visant à 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 ?

RESSOURCES ADDITIONNELLES

De nombreuses ressources sont disponibles : livres, articles, sites web, blogs, communautés. Dans cette section, sont rassemblés :

- des liens vers les sites Web cités dans ce manuel
- des ouvrages en français, traduits de l'anglais ou d'auteurs français
- les ouvrages et essais des auteurs qui ont été les inspirateurs et les acteurs des pratiques de l'Art of Hosting (langue anglaise)

Sites internet de la Communauté de Pratique AoH

www.artofhosting.org Art of Hosting.

Réseaux de communautés de praticiens :

artofhosting.ning.com, pour rejoindre la communauté internationale de l'Art of Hosting
artofhosting.ning.com/group/aoh francophone, pour rejoindre le groupe francophone de l'Art of Hosting

Avec un réseau de plus de 1000 praticiens mondiaux, ces sites fournissent :

- informations de base sur l'AoH,
- listes d'email des membres des réseaux
- annonces sur les évènements et formations co-créées par plusieurs hôtes
- ressources en vidéos et documents,
- Ils vous donnent des possibilités de :
- rejoindre des groupes locaux ou thématiques
- annoncer vos événements AoH
- lancer des conversations ou d'y apporter vos contributions

Pour plus de ressources, nous vous proposons comme points de départ :

http://www.evolutionarynexus.org/community/art_hosting
http://www.vimeo.com/groups/hosting
www.chriscorrigan.com www.evolutionarynexus.org, une conversation en ligne et un espace de connaissance, avec une section sur l'Art of Hosting

Ouvrages et sites en français

Otto Scharmer - Théorie U Diriger à partir du futur émergent - Ed Pearson Collection Village mondial

Peter Senge - La cinquième discipline - Le guide de terrain : Stratégie pour construire une organisation apprenante - Ed. First

Jean Pagès - Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry – Ed. d'Organisation – 2007

Joel de Rosnay
- Le macroscope - ed. du seuil 1975
- L'aventure du vivant - ed. du seuil 1988
- L'homme symbiotique - regards sur le troisième millénaire - ed. du seuil 1995
- Surfer la vie : comment vivre dans la société fluide - Ed LLL 2012

Ouvrages collectifs

Les fondements humains du leadership, Christophe LE BUHAN, et Jacques SANTINI, Les Editions Demos, 2008

Théorie U : Changement émergent et innovation - Modèles, applications et critique

Sous la direction de MAHY, Isabelle et CARLE, Paul, Presse de l'Université du Québec, 2012

Le livre blanc du Forum ouvert : 10 spécialistes du Forum Ouvert croisent leurs regards et donnent leurs conseil. Ouvrage coordonné par Christine Koehler, à télécharger sur le site www.forum-ouvert.fr

Forum Changer d'Ere : le 5 juin 2013 à la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette.
Vous pouvez revivre la journée du Forum sur www.forumchangerdere.fr

Ouvrages et essais des inspirateurs et praticiens de l'Art of Hosting

Baldwin, Christina : Calling the Circle—The First and Future Culture - Storycatcher—Making sense of Our Lives through the Power and Practice of Story - The Circle Way—A Leader in Every Chair—Christina Baldwin and Ann Linnea, www.peerspirit.com

Brown, Juanita with David Isaacs & the World Café Community. The World Café—Shaping Our Futures through Conversations that Matter www.theworldcafe.com

Cooperrider, David and Srivastva (2000) Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organisation Toward a Positive Theory of Change. www.appreciativeinquiry.case.edu
www.appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf

Whitney, Dianna and Trosten-Bloom, A. The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change

Owen, Harrison Open Space Technology—A Users Guide. Expanding our now—The Story of Open Space Technology. The Spirit of Leadership—Liberating the Leader in Each of Us - www.openspaceworld.org

Corrigan, Chris The Tao of Holding Space Open Space Technology—A User's Non-Guide (with Michael Herman) www.chriscorrigan.com

Holman, Peggy (Editor), Tom Devane (Editor) The Change Handbook (Second Edition Available this Fall)

Isaacs, William. Dialogue and the art of thinking together.

Kaner, Sam et. al. The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making

Scharmer C. Otto (2007) Theory U: Leading from the Future as it Emerges, The Social Technology of Presencing, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA,

Senge, Peter The Fifth Discipline . The Fifth Discipline Field Book (with Ross, Smith, Roberts, and Kleiner). The Art and Practise of The Learning Organisation. The Dance of Change (with Art Kleiner, Charlotte Roberts)

Wheatley, Margaret J. Leadership and the New Science: Turning to One Another. Finding Our Now. A Simpler Way (with Myron Kellner-Rogers)

Whitney, Dianna and Trosten-Bloom, A. The Power of Appreciative Inquiry: a Practical Guide to Positive Change.

Etienne Wenger Communities of practice: learning, meaning, and identity.

Références complémentaires

Ackoff, R. A. (1997) From Mechanistic to Social Systemic Thinking, Pegasus Communications, Cambridge, MA
Argyris, C and Schon, DA (1978) Organisational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16 (3), 315-338
Block, P. (1996) Stewardship : Choosing Service Over Self-Interest, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA
Cooperrider, D. Sorensen, F, Jr., Whitney, D. and Yaeger, T. (2000), Appreciative Inquiry: rethinking human organisation toward a positive theory of change, Illinois: Stipes.
Covey, S. (1992), Principle centred leadership. London: Simon & Schuster
Denning, S. (2001) The Springboard Story: How Storytelling Ignites Action in Knowledge Era Organisations. Butterworth Heinemann, Boston
Denning, S.(2005) The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative, Jossey-Bass, San Francisco
Denning, S. (2007) The Secret Language of Leadership Jossey-Bass, San Francisco
Flemming, D. (2001) Narrative Leadership: Using the Power of Stories in Strategy and Leadership, 29(4), pp34-36
George, B. (2003) Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value, Jossey-Bass
Gharajedaghi, Janshid. (2006) Systems Thinking, Managing Chaos and Complexity: A platform for Designing Business Architecture, Elsevier, Burlington, MA
Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence, Bantam Books, New York
Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York
Hall, L.M. (2006), Winning the Inner Game: Mastering the Inner Game for Peak Performance, Neuro-Semantic Publications, Clifton, CO
Heathfield, Susan M. (2006) Build an Organisation Based on Values, About.com: Human Resources
Heifetz, R.A. and Linsky, M. (2002) Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading, Harvard Business School Publishing, Boston, MA
Hock, D (2000) The Art of Chaordic Leadership, Leader to Leader, Winter 2000
Jaworski, J. (1998) Synchronicity: The Inner Path of Leadership, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA
Kaye, M. (1996) The Story-telling Organisation in Myth-makers and Story-tellers: How to unleash the power of myths, stories and Metaphors to understand the past, envisage the future and create lasting change in your organisation, Chatswood (Australia)
Kerns, C.D. (2004) Strengthening Values Centred Leadership What, Why and How?, Graziadio Business Report 2004, Volume 7, Issue 2
Kim DH (1993) 'The link between individual and organisational learning.' *Sloan Management Review*, Fall McElroy MW (2002) 'Social innovation capital.' *Journal of Intellectual Capital* 3(1): 30-39.
Morgan R.E. and Hunt S.D. (2002) 'Determining marketing strategy: A cybernetic approach to scenario planning.' European Journal of Marketing, Vol 36 No. 4 pp.450-478
Pascale, R.T., Millemann, M. and Gioja, L. (2000) Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business, Three Rivers Press, New York
Polonsky, M. J., and and Waller, D. S. (2005). Designing and managing a research project: A
Pór, G. (1995) The Quest for Collective Intelligence, in "Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business" (New Leaders Press)
Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp.79–91.
Schoemaker PHJ (2002) Profiting from uncertainty: strategies for succeeding no matter what the future brings. NY: The Free Press
Seligman, M. (2002) Authentic Happiness, Free Press, New York
Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. and Flowers, B.S. (2004). Presence: Human Purpose and the Field of the Future, Cambridge, MA: SoL Press.
Simms, M (2007), Self-awareness important for capable leadership.(Personal Coach), Bellingham Business Journal Article, June 1, 2007
Snowden David, different articles re. story & complexity
Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.E. (1992) 'Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy', *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 2, pp.57–69.
Tufte E. (2003) "PowerPoint is evil". Wired Vol 11 No 9. ISSN 1059-1028. (available http://www.wired.com/wired/archive/11.09/ppt2.html)
Uhl-Bien, M. & Marion, R. (Ed) (2008) Complexity Leadership Part 1: Conceptual Foundations, Information Age Publishing, Charlotte, NC