Manuel de la Méthode de Facilitation Dynamique

Écrit par Rosa Zubizarreta

©2006 Rosa Zubizarreta.

Original en anglais. Traduit en français avec l'aide de ChatGPT par Yorck von Korff en 2025. Avec des références additionnelles à l'original

Utilisée avec permission de l'auteure.

TABLE DES MATIÈRES

A. Préparatifs

- Introduction
- À qui s'adresse ce manuel ?
- La relation entre théorie et pratique
- Historique et présentation de la Facilitation Dynamique
- Similitudes et différences avec d'autres approches

B. Éléments de base du rôle du facilitateur

- Qu'entendons-nous par « écoute véritable » ?
- Faire confiance et soutenir l'auto-organisation
- Noter les contributions des participants
- Utiliser les tableaux pour maintenir un flux ouvert
- Différence entre la Facilitation dynamique et le brainstorming

C. Premiers pas

- Se « lancer »
- Présenter le processus
- Qu'en est-il des « règles de base » ?

D. Aspects clés de l'étape initiale

- Accueillir les solutions initiales
- Accueillir les préoccupations et nouvelles formulations des problèmes
- Gérer l' « advocacy »
- Faire émerger la divergence du groupe

E. Transition et étapes intermédiaires

- Permettre l'émergence de la convergence
- Aider les groupes à traverser la phase « difficile »
- Rester dans un processus créatif
- Chaque arrivée comme un nouveau point de départ
- L'apparition de la convergence
- Une « rencontre des esprits et des cœurs »
- Lâcher prise et permettre

F. Étapes de conclusion et suivi

- Clôture d'une réunion
- Créer des tableaux de résultats et des tableaux « marque-page »
- Récolter les tableaux après la réunion

G. Applications

- Quand la Facilitation Dynamique est-elle appropriée ?
- Explorer le contexte plus large

A. PRÉPARATIFS

Introduction

Dans *The Promise of Mediation*, Bush et Folger reconnaissent que de nombreux praticiens de la médiation pratiquaient intuitivement une approche transformationnelle bien avant la publication de leur ouvrage définitif décrivant la philosophie et la pratique de la Médiation Transformative (1994, 2004).

Dans la même veine, je tiens à souligner que de nombreux facilitateurs ont intuitivement adopté une approche transformationnelle basée sur un processus « émergent » pour aider les groupes à traiter des problèmes pratiques. L'esprit de leur travail peut être très proche de ce qui est décrit dans ce manuel.

Cependant, Jim Rough est l'un des premiers à avoir explicitement nommé, défini et enseigné une approche transformationnelle de la facilitation de groupe, qu'il appelle la Facilitation Dynamique.

Cette méthode a vu le jour dans un contexte industriel, aidant les équipes de production à trouver des solutions créatives aux problèmes pratiques et logistiques qu'elles rencontraient. Conçue pour appliquer la créativité à des problèmes pratiques, y compris ceux où les émotions et les enjeux personnels sont très présents, cette méthode a depuis été utilisée dans de nombreux contextes.

Au cours des douze dernières années, les participants aux séminaires de Jim ont appris la Facilitation Dynamique en facilitant des dialogues de petits groupes sur divers sujets humains tels que le sans-abrisme, la toxicomanie et la crise des soins de santé. Cela nous a permis d'explorer le potentiel de cette méthode pour traiter des questions communautaires et sociales.

Avec le soutien de Jim, j'ai rédigé ce manuel afin de rendre la Facilitation Dynamique accessible à tous. Les défis auxquels notre espèce est confrontée aujourd'hui nous appellent à partager nos outils aussi largement que possible.

À qui s'adresse ce manuel ?

Vous pourriez être intéressé par ce travail si vous êtes :

- Un facilitateur, médiateur ou consultant professionnel souhaitant enrichir votre répertoire de méthodes pour travailler avec des groupes ;
- Une personne intéressée à apprendre à faciliter des dialogues créatifs de groupe et/ou à favoriser des percées collectives pratiques ;
- Quelqu'un engagé dans une exploration continue de l'auto-organisation, de la créativité, de l'intelligence collective et de la transformation.

Bien que de nombreux professionnels aient trouvé ce travail extrêmement utile, nous aimerions également voir la Facilitation Dynamique devenir un mouvement populaire. Cela nous semble possible, étant donné qu'il existe de nombreuses personnes dans notre culture qui ont développé les compétences de base que nous considérons comme fondamentales pour cette approche.

Ces compétences de base incluent :

- La capacité à bien écouter les autres ;
- La capacité à ne pas « prendre parti » mais à « prendre tous les partis » ;
- La capacité à faire confiance, à permettre et à suivre un processus émergent ;
- Une compréhension de soi suffisante pour « s'écarter du chemin ».

Les personnes ayant participé à des mouvements d'entraide, de développement personnel et de croissance spirituelle ont souvent déjà une base solide dans ces compétences. La Facilitation Dynamique offre un moyen de mettre ces compétences au service de l'expérience des dialogues génératifs transformateurs.

Bien entendu, pour pratiquer la Facilitation Dynamique de manière professionnelle, il est utile de posséder plusieurs compétences connexes qui ne sont pas abordées dans ce manuel. Afin de soutenir un changement durable, il ne suffit pas d'aider un groupe à s'engager dans un processus créatif et transformateur. Chaque groupe fait partie d'une organisation ou d'un réseau plus vaste. Par conséquent, nous devons être capables de travailler avec l'ensemble du système.

La relation entre théorie et pratique

La Facilitation Dynamique est une approche distinctive et puissante de la facilitation de groupe, qui aide les groupes à trouver ensemble des solutions créatives, pratiques et élégantes à des problèmes complexes. Ce manuel vise à vous aider non seulement à comprendre cette approche, mais aussi à la pratiquer.

Comme l'a dit Kurt Lewin : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. » Si nous comprenons comment quelque chose fonctionne, nous pouvons adapter son design de manière

créative, déterminer quand et où l'utiliser, et même améliorer le processus initial. En revanche, si nous nous contentons de suivre une « recette », nous risquons d'oublier un ingrédient essentiel sans comprendre pourquoi nous n'avons pas obtenu les résultats escomptés.

Par conséquent, ce manuel comprend non seulement des instructions pratiques, mais aussi une explication des principes sous-jacents, tels que je les comprends. Je ne vous demande pas de croire aveuglément à ces perspectives ou approches philosophiques, mais je vous suggère de les considérer comme des hypothèses de travail.

L'une des hypothèses fondamentales de ce travail est que la posture ou le point de vue du facilitateur fait partie intégrante de cette pratique. Cela inclut :

- Notre compréhension de nous-mêmes et des autres ;
- Notre rôle en tant que facilitateur ;
- Notre capacité à faire confiance au processus du groupe.

Ces éléments sont bien sûr interconnectés. Notre vision inclut non seulement les possibilités que nous voyons pour nous-mêmes ou les autres individuellement, mais aussi celles qui émergent collectivement.

Cette approche influence également la manière dont nous enseignons la Facilitation Dynamique. Lorsque nous animons un séminaire, nous ne proposons pas simplement une collection de techniques. Nous conduisons un processus expérientiel conçu pour aider les participants à élargir leur vision de ce qui est possible en groupe. Dans la mesure où nous réussissons, cette expérience donne aux participants suffisamment de confiance pour continuer à pratiquer par eux-mêmes, acquérant ainsi des expériences supplémentaires qui confirmeront et approfondiront leur perception de ce qui est possible.

Historique et présentation de la Facilitation Dynamique

Jim Rough a d'abord développé la Facilitation Dynamique lorsqu'il travaillait comme consultant en qualité avec des équipes d'employés horaires dans une scierie. Il cherchait un moyen d'aider les équipes à résoudre des problèmes « impossibles ». Il a conçu un processus pour aider les équipes à exploiter leur créativité afin de trouver des solutions pratiques grâce à des « eureka moments » collectifs, également appelés « percées » (Rough, 2002, 1997, 1992, 1991).

Une des caractéristiques de cette approche est la facilité d'exécution des décisions qui émergent de cette manière. La mise en œuvre est rarement un problème, grâce à l'énergie et à l'engagement élevés qui accompagnent les découvertes partagées par le groupe.

Lorsque Jim a commencé à enseigner, une autre application s'est révélée. Puisque la Facilitation Dynamique suscite de véritables changements d'état d'esprit et de cœur, Jim a choisi d'éviter les jeux de rôle. Comme les participants à ses séminaires provenaient de divers horizons, les seuls « vrais problèmes » qu'ils partageaient étaient des enjeux humains universels. Ainsi, Jim a invité ses étudiants à travailler en petits groupes sur des questions humaines, telles que le sans-abrisme, la crise du SIDA ou l'avortement, afin de pratiquer leurs compétences de facilitation.

L'utilité de ce processus pour animer des dialogues sur des questions sociales difficiles est rapidement devenue évidente. L'un des points forts de la Facilitation Dynamique dans ce domaine est sa capacité à travailler avec les participants "tels qu'ils sont". Cette approche ne demande pas aux

gens de se conformer à des règles de base, ni n'exige des participants qu'ils apprennent de nouvelles façons de communiquer pour s'engager dans le dialogue. Au lieu de cela, le rôle très actif mais non directif du facilitateur accueille le plaidoyer des participants, tout en créant un cadre propice à la transformation.

Il existe une préoccupation compréhensible parmi certains consultants "progressistes" concernant les approches dépendantes du facilitateur. La Facilitation Dynamique nécessite certainement que quelqu'un tienne activement le rôle de facilitateur, ou d'auditeur désigné. Cependant, la simplicité de ce rôle signifie que des personnes non expertes sont tout à fait capables d'apprendre à "tenir l'espace" nécessaire au bon fonctionnement de ce processus. En fait, les débutants sont souvent capables de saisir le processus plus facilement que les consultants expérimentés.

Dans le domaine du développement personnel, il existe de nombreux modèles d'auto-assistance efficaces basés sur le soutien par les pairs, où les gens ont appris à se relayer pour tenir l'espace les uns pour les autres. Notre expérience avec la Facilitation Dynamique nous amène à croire que des réseaux de facilitation par échange entre pairs sont tout à fait possibles, où des personnes formées se relaient pour tenir efficacement l'espace pour un groupe. Nous espérons que ce manuel constitue une étape dans cette direction.

Bien que le processus lui-même ne soit pas compliqué, le plus grand défi pour les facilitateurs est d'apprendre un état d'esprit complètement différent de celui généralement adopté pour "gérer" le processus d'une réunion. En Facilitation Dynamique, nous n'essayons pas de persuader les participants de "s'en tenir au sujet". Au contraire, les participants sont encouragés à aborder toute question qui les préoccupe le plus à ce moment-là. Je compare souvent cette expérience à une famille assise autour de la table à dîner, travaillant sur un très grand puzzle. Quelqu'un pourrait travailler sur les nuages, quelqu'un d'autre sur la ligne des arbres, tandis qu'une autre personne pourrait travailler sur le bâtiment. Cependant, à mesure que chaque participant apporte sa "pièce", l'image globale devient de plus en plus claire.

Bien que le facilitateur n'essaie pas de guider ou de gérer le processus, il ou elle travaille très dur, écoutant profondément chaque participant à son tour, sollicitant activement ses contributions. De plus, le facilitateur crée une carte partagée en enregistrant toutes les différentes idées, perspectives, énoncés de problèmes et préoccupations.

À mesure que les participants ressentent qu'ils sont pleinement entendus, leur attention commence naturellement à s'élargir. Au lieu de rester concentrés uniquement sur leur perspective initiale, leur attention est maintenant libérée pour commencer à explorer l'image plus large qui se dessine. La motivation intrinsèque de chacun à découvrir des schémas significatifs, à donner un sens aux informations contradictoires et à créer de nouvelles possibilités commence à émerger, et les participants commencent à s'inspirer mutuellement des efforts créatifs des autres.

Tout au long du processus, le facilitateur encourage une diversité de perspectives. Il ou elle tient l'espace non seulement pour de nouvelles idées, mais aussi pour des préoccupations concernant les solutions proposées par d'autres. Tout est inclus dans l'espace créatif. En conséquence, chaque fois que des "eurekas" collectifs émergent, ils ont déjà été façonnés et affinés par la meilleure réflexion du groupe.

Peut-être plus important encore, les participants deviennent naturellement plus curieux et accueillants envers la différence à mesure que le processus se déroule, car ils commencent à

percevoir la différence comme une source riche pour une plus grande créativité. La perspective unique et individuelle de chaque participant contribue à la puissance de l'expérience partagée plus large.

Similitudes et différences avec d'autres approches

La plupart des approches conçues pour aider les groupes à aborder des difficultés et des défis pratiques n'utilisent pas de processus émergent. Au lieu de cela, elles ont tendance à s'appuyer sur des agendas structurés, des séquences d'étapes prédéterminées et des décisions négociées. La Facilitation Dynamique adopte une approche différente, invitant les participants à rester dans un processus créatif où des "eurekas" de groupe peuvent se produire.

Il existe d'autres approches de facilitation de groupe qui suivent également le "processus émergent" d'un groupe, telles que le Dialogue Bohmien et les groupes T. Les facilitateurs pratiquant ces processus s'abstiennent également de guider le groupe à travers une série d'"étapes" définies et de "gérer le consensus" de quelque manière que ce soit. Cependant, ces approches n'ont pas été conçues dans le but de traiter des questions pratiques, et ne se prêtent donc pas bien à cet objectif.

Dans le Dialogue Bohmien, le principal objectif du groupe est de développer une compréhension plus profonde de la nature du processus de pensée. Dans les groupes T, l'objectif est de développer la compréhension interpersonnelle. En revanche, l'objectif de la Facilitation Dynamique est d'aider les gens à découvrir des approches créatives et pratiques aux défis. Cela peut inclure n'importe quoi, de "Comment concevons-nous un meilleur lieu de travail ?" à "Comment abordons-nous le problème des sans-abris dans notre communauté ?"

Dans le processus d'élaboration de solutions nouvelles et créatives de manière non directive, les participants ont tendance à parvenir également à une meilleure compréhension interpersonnelle, et ils peuvent même avoir certaines réalisations sur "la nature de la pensée". Mais bien que celles-ci puissent émerger comme des "bénéfices secondaires", elles ne sont pas notre objectif principal.

Bien qu'elle diffère nettement à certains égards, la Facilitation Dynamique présente de nombreuses similitudes avec la Médiation Transformatrice (Bush et Folger, 2004). Ces deux approches impliquent des interventions très actives au niveau micro, visant à soutenir la contribution de chaque participant. Et au niveau macro, elles s'abstiennent toutes deux, par principe, de toute tentative de "gestion" ou de négociation de convergence, choisissant plutôt de "suivre le processus" au lieu de le diriger.

La Facilitation Dynamique présente également de fortes ressemblances avec le Dialogue Mapping, une version assistée par ordinateur de la cartographie cognitive (Conklin, 2005).

B. ÉLÉMENTS DE BASE DU RÔLE DU FACILITATEUR

Qu'entendons-nous par « écoute véritable » ?

En Facilitation Dynamique, le rôle principal du facilitateur est d'écouter en profondeur et de créer un espace où chaque participant peut être pleinement entendu. Pour cela, il ou elle joue un rôle très actif et constant dans le soutien à la sécurité émotionnelle, à la perspective unique et à la contribution créative de chaque participant.

Comme mentionné précédemment, le facilitateur ne guide PAS le groupe à travers une série d'étapes prédéfinies. Au contraire, il est fortement impliqué au "niveau micro", en fournissant empathie, respect et soutien à la contribution de chacun.

Ces interventions "au niveau micro" en Facilitation Dynamique incluent :

1. Écouter profondément chaque participant, en l'accueillant tel qu'il est ;
2. Encourager chaque participant à s'exprimer davantage en l'invitant à "en dire plus" ;
3. Utiliser la reformulation pour aider chaque participant à se connecter pleinement à ce qu'il ou elle souhaite exprimer ;
4. Noter les contributions de chaque participant.

En outre, le facilitateur :

5. Protège activement chaque contribution, en veillant à ce que les critiques soient adressées au facilitateur plutôt qu'aux autres participants ;
6. "Prend tous les points de vue en compte" en valorisant la contribution de chacun.

Ces interventions seront décrites plus en détail dans ce manuel.

En plus de tout ce qui précède, le facilitateur :

7. Accueille et encourage la diversité des perspectives, tout en "créant un espace" où des opinions opposées peuvent coexister ;
8. S'abstient de toute tentative de "conduire vers la convergence" ;
9. Fournit au groupe des occasions de vérifier toute convergence apparente qui émerge.

Ces trois derniers éléments peuvent être considérés comme des interventions "au niveau macro", car ils concernent le groupe dans son ensemble. Une autre intervention au niveau macro est décrite dans la section sur la "Création de tableaux de résultats et de tableaux de repères", qui explique comment marquer les étapes du processus à la fin d'une réunion.

Faire confiance et soutenir l'auto-organisation

En Facilitation Dynamique, nous soutenons le développement d'un processus auto-organisé au sein du groupe. Cela signifie que nous ne le guidons pas à travers une séquence d'événements préétablie, mais que nous soutenons plutôt son développement naturel. Pour certains, cela peut sembler paradoxal : pourquoi l'auto-organisation aurait-elle besoin de soutien ?

Mais en y réfléchissant, nous réalisons que rien ne peut "s'auto-organiser" en l'absence de conditions favorables. Un gland n'a pas besoin qu'on lui dise comment devenir un chêne. Pourtant, pour y parvenir, il a besoin d'eau, de lumière du soleil et d'air, en quantités adéquates. Sans l'un de ces éléments en quantité suffisante, il ne poussera pas. S'il en a une quantité insuffisante, sa croissance sera limitée.

Les êtres humains ont également besoin de certaines conditions de base pour pouvoir se développer. En plus de la nourriture, de l'eau et de l'air, ils ont besoin de se sentir compris par les autres et respectés pour ce qu'ils sont. Ils doivent aussi sentir que les autres interagissent avec eux avec honnêteté.

Carl Rogers, fondateur de la psychologie humaniste, a décrit ces trois conditions émotionnelles essentielles à la croissance comme étant :

- l'empathie,
- la considération positive inconditionnelle, et
- la congruence.

Rogers a constaté que ces conditions sont "nécessaires et suffisantes" pour favoriser l'auto-organisation et la croissance dans divers contextes, que ce soit pour les individus en thérapie ou pour les groupes d'étudiants en classe (Rogers, 1983).

Ces trois conditions sont également un élément clé de la Facilitation Dynamique. Lorsque nous offrons à chaque individu d'un groupe une attention empathique et respectueuse, le groupe dans son ensemble est capable de découvrir ses propres réponses créatives et pratiques aux défis qu'il rencontre. Nous n'avons pas besoin de le guider à travers un "processus de résolution de problèmes" ou de lui enseigner une série d'"outils de communication" pour que le processus auto-organisé se mette en place. Bien entendu, ces outils et processus peuvent avoir une grande valeur en eux-mêmes. Cependant, si nous en devenons dépendants, cela peut obscurcir notre capacité à faire confiance au déroulement naturel du groupe.

Noter les contributions des participants

En Facilitation Dynamique, un aspect clé de notre travail est de noter les contributions de chaque participant sur des feuilles de papier grand format, en prolongement de l'écoute profonde et de la reformulation de ce qui a été entendu. L'un des objectifs principaux de cette prise de notes est de créer une "carte" continue du dialogue émergent, en incluant toute la diversité des perspectives présentes dans le groupe. Cela comprend les différentes visions de "ce qu'est le vrai problème" ou de "ce dont nous devrions réellement parler". Cela inclut aussi toutes les "solutions rapides", les théories personnelles et les solutions créatives que les participants apportent avec eux, ainsi que leurs préoccupations concernant les "solutions" proposées par d'autres. Nous incluons également toutes les données et informations que les participants considèrent comme pertinentes pour leurs préoccupations, y compris les croyances fortement ancrées qu'ils peuvent avoir.

De manière générale, les contributions des participants peuvent être comprises selon l'une ou plusieurs des catégories suivantes :

1. Une formulation du problème ou un défi créatif : "Comment pouvons-nous… ?"
2. Une solution proposée ;
3. Une préoccupation à propos d'une solution précédemment suggérée ;
4. Des informations générales (cette catégorie pourrait être considérée comme "diverse". Les déclarations concernant les croyances personnelles des participants, ainsi que les données "externes", entreraient dans cette catégorie).

Le facilitateur ne cherche pas à contrôler l'ordre dans lequel ces contributions apparaissent, ni à maintenir le groupe concentré sur un sujet particulier. Il ou elle se contente d'écouter, d'encourager les participants à s'exprimer, de reformuler et de noter leurs contributions sur des feuilles de papier. Chaque feuille contient une liste numérotée d'éléments. Chaque nouvelle contribution est ajoutée

comme un nouvel élément sur la liste, et comme nous notons toutes les contributions, chaque liste peut s'étendre sur plusieurs pages. Lorsqu'une page est remplie, nous en commençons une nouvelle.

Tenir un tableau distinct pour chacune des catégories mentionnées ci-dessus permet au facilitateur d'accueillir, de valoriser et de suivre tout type de contribution. Quel que soit le sujet abordé, chaque apport peut être inscrit dans l'un ou plusieurs des tableaux suivants :

1. Tableau des Énoncés de Problèmes/Défis Créatifs
2. Tableau des Solutions Proposées
3. Tableau des Préoccupations
4. Tableau des Données/Croyances

Ainsi que :

- Tableau des Résultats
- Tableau des Marque-pages

Utiliser les tableaux pour maintenir un flux ouvert

Chaque tableau consiste en une liste numérotée d'éléments. Nous ne demandons pas au groupe de "décider" d'un énoncé de problème unique. Nous ne demandons pas non plus au groupe de se concentrer sur l'analyse des avantages et inconvénients d'une solution particulière. À la place, nous écoutons attentivement chaque participant à tour de rôle et notons les différents énoncés de problèmes, solutions, préoccupations et données qui émergent.

Notre objectif principal est d'écouter attentivement et de faire s'exprimer chaque personne, et non de "catégoriser" ses propos. En écoutant, il peut devenir clair qu'au-delà d'une préoccupation initiale sur la solution d'un autre, le participant a en réalité sa propre solution à proposer. Ou peut-être veut-il en réalité suggérer un tout autre énoncé de problème ("Voici ce dont nous devrions vraiment parler…"). À mesure que nous écoutons, ce qui semblait d'abord être une préoccupation peut se révéler être une nouvelle solution ou un nouvel énoncé de problème.

Il n'est pas nécessaire de trop s'inquiéter de la place exacte de chaque contribution. Si nous avons un doute, nous pouvons toujours demander au participant lui-même. Il est aussi possible d'écrire une même contribution dans deux endroits différents. L'objectif principal des tableaux est de faire de la place pour chaque contribution, quelle que soit sa divergence apparente. En reformulant, en notant et en vérifiant chaque contribution, nous permettons aux participants de se connecter à ce qu'ils veulent vraiment dire, au-delà de leurs premières tentatives et de leurs hésitations initiales.

Les listes numérotées constituent un moyen utile pour permettre la coexistence de points de vue opposés. Au lieu d'essayer de réconcilier les différences, le facilitateur écoute profondément et fait de la place en ajoutant chaque contribution comme un nouvel élément numéroté sur les listes.

Le facilitateur tente de noter des phrases complètes ou, à défaut, des formulations claires et concises. Il est utile d'utiliser autant que possible les propres mots des participants, tout en captant l'essence de ce qu'ils expriment.

Chaque participant reste propriétaire de sa contribution. L'objectif des listes est de garder une trace fidèle du dialogue. C'est pourquoi le facilitateur vérifie continuellement avec les participants ce qu'il a écrit, en les invitant à proposer toute modification ou correction nécessaire.

Le facilitateur affiche tout ce qu'il note sur les murs, permettant ainsi au groupe d'obtenir une vision plus claire de l'ensemble des défis créatifs, solutions, préoccupations et informations qui sont "dans la salle".

Différence entre la Facilitation dynamique et le brainstorming

À ce stade, certains se demandent peut-être en quoi ce processus diffère du brainstorming. Bien que le brainstorming et la Facilitation Dynamique soient conçus pour favoriser la créativité en groupe, voici quelques différences essentielles entre ces deux approches :

- **En Facilitation Dynamique, nous prenons le temps d'écouter chaque personne en profondeur** et nous faisons un effort pour aider à exprimer pleinement sa perspective. Cela est très différent du rythme rapide du brainstorming traditionnel. On pourrait dire que la Facilitation Dynamique fait émerger une "créativité du cœur", distincte de la "créativité intellectuelle" du brainstorming.
- **En Facilitation Dynamique, nous accueillons les préoccupations des participants concernant les idées et solutions des autres.** Dans le brainstorming, la sécurité est créée en demandant aux participants de s'abstenir de commenter les idées des autres. En Facilitation Dynamique, nous garantissons également un espace sécurisé pour l'expression des idées créatives, mais d'une manière différente. En demandant aux participants de diriger leurs commentaires critiques vers le facilitateur plutôt que vers les autres, nous permettons d'accueillir et d'écouter en profondeur toutes les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos des idées des autres.
- **En Facilitation Dynamique, nous encourageons et soutenons les participants à rester dans un espace créatif tout au long de la réunion.** Dans les approches de facilitation conventionnelles, le brainstorming est souvent utilisé comme une technique pour stimuler la créativité au début d'une réunion. Ensuite, d'autres techniques sont employées pour aider le groupe à "aller vers" un accord. En revanche, la Facilitation Dynamique est une approche totalement différente. Que nous soyons au début ou à la fin d'une réunion, notre approche reste constante : nous accueillons la divergence. Nous accueillons également toute convergence qui émerge naturellement dans le cadre du processus créatif. Cependant, à aucun moment nous ne cherchons à "pousser" le groupe vers un accord. Et si un accord semble avoir été atteint, notre rôle est de nous assurer que chacun ait l'opportunité de le remettre en question et de l'infirmer. Ce que nous constatons, c'est que si une percée est réelle, elle est inébranlable !

C. PREMIER PAS

Se « lancer »

Si un facilitateur a une grande expérience, ou s'il a déjà établi une relation de confiance avec le groupe, il peut commencer la réunion en demandant simplement : « De quoi voulez-vous parler aujourd'hui ? »

1. Le facilitateur commence à travailler avec la première personne qui répond, en l'aidant à exprimer sa réponse et à formuler sa problématique sous forme de question. Par exemple, si le sujet concerne les relations interpersonnelles, le facilitateur demanderait l'aide du participant pour reformuler cela en une question. Le résultat final pourrait être quelque chose comme : « Comment pouvons-nous améliorer nos relations interpersonnelles afin que chacun se sente respecté et entendu ? »
2. Après avoir noté la question, le facilitateur demande à ce même participant s'il a des idées sur la façon de traiter ce problème, et note également ces idées. Pour encourager les participants, le facilitateur pourrait poser une question telle que : « Si cela ne dépendait que de vous, quelle serait votre solution ? »
3. Lorsque le facilitateur a terminé d'écouter pleinement la première personne, il se tourne vers la suivante. Le participant suivant pourrait exprimer une préoccupation concernant une « solution » existante. Alternativement, il pourrait proposer une solution différente ou suggérer un tout autre problème.
4. Le facilitateur s'assure que la deuxième personne est également pleinement entendue, avant de passer à la suivante (et ainsi de suite !).

À ce stade, le facilitateur n'est plus au début de la réunion, mais bien engagé dans la phase initiale. Un examen plus approfondi du rôle du facilitateur pendant cette phase initiale est proposé dans la section suivante.

Dans certains contextes, l'approche « plonger dans le vif du sujet » que nous avons décrite ci-dessus pourrait bien fonctionner seule. Pourtant, dans de nombreuses autres situations, il peut être utile d'offrir aux participants un cadre initial, pour leur donner une idée de ce à quoi s'attendre de la réunion avant de « plonger ». Je décrirai quelques façons de le faire dans la section suivante.

Présenter le processus

Bien que Jim Rough préfère souvent l'approche « plonger dans le vif du sujet », d'autres ont constaté qu'il peut être utile de commencer une réunion par une brève introduction au processus, avant d'aborder les problèmes.

Par exemple, vous pouvez :

1. Informer les participants que c'est un processus conçu pour évoquer la créativité, et qu'il peut sembler quelque peu inhabituel au début.
2. Utiliser l'analogie d'un puzzle, pour décrire comment le groupe pourrait sauter d'un sujet à l'autre en explorant divers problèmes, mais qu'une image plus grande prendra forme.
3. Expliquer qu'en tant que facilitateur, vous ne pouvez écouter qu'une personne à la fois, et donc vous demanderez aux gens de parler à tour de rôle.
4. Souligner que vous écouterez chaque personne pleinement avant de passer à la suivante, et reconnaître que c'est un peu différent de ce qui se passe habituellement lors des réunions.
5. Inviter les participants à « être eux-mêmes », et leur rappeler que leurs contributions individuelles sont essentielles au processus. Cela est particulièrement vrai chaque fois qu'ils se sentent le plus en décalage avec le reste du groupe. Leur perspective unique peut bien

s'avérer être la pièce manquante du puzzle, même si au début elle ne semble pas s'intégrer avec le reste des pièces.

Ces cinq cadres brefs sont généralement suffisants pour introduire le processus à un groupe. Si vous prévoyez d'interviewer des participants individuels avant la réunion (voir la section, « Explorer le contexte plus large »), cela peut être une bonne occasion d'offrir aux participants un aperçu des cadres. Même ainsi, vous voudrez peut-être les revoir à nouveau au début de la réunion.

Étant donné que la façon dont l'accord émerge dans ce processus est si différente d'une approche conventionnelle, il peut être utile d'avoir encadré l'objectif plus large de cette série de réunions comme l'exploration créative d'un problème, plutôt que toute forme de prise de décision formelle. Les participants peuvent se sentir plus à l'aise en sachant que toute décision formelle qui doit être prise aura lieu par la suite, en utilisant leur processus habituel.

Il est vrai que le nombre de problèmes qui devront être « formellement décidés » par la suite tend à être considérablement réduit à la suite de la création d'une compréhension partagée, car la voie à suivre devient manifestement évidente pour tous. Cependant, il peut créer une anxiété inutile et/ou des attentes irréalistes de trop insister sur ce point au préalable. Il peut être préférable de laisser les participants le découvrir par eux-mêmes.

Qu’en est-il des « règles de base » ?

Dans la Facilitation Dynamique, nous accordons une grande importance à la création d'un espace sécurisé pour les participants. En même temps, nous valorisons également la capacité de rencontrer les gens « là où ils sont », au lieu de leur demander de se comporter différemment ou de se censurer. Par conséquent, au lieu d'utiliser des « règles de base » pour tenter de créer la sécurité, nous mettons plutôt l'accent sur la facilitation active et le modelage.

Alors que le facilitateur écoute profondément les gens, il modélise une bonne écoute. Plus important encore, le facilitateur aide les participants à se sentir entendus. Dans le processus, les participants deviennent naturellement plus capables et disposés à écouter les autres.

Bien sûr, cette approche prend du temps. En attendant, le facilitateur intervient activement pour « protéger » les participants chaque fois que nécessaire. Par exemple, si quelqu'un interrompt pendant un moment sensible, le facilitateur pourrait dire : « Excusez-moi, je veux vraiment écouter ce que vous dites, mais d'abord je veux m'assurer d'avoir vraiment entendu ce que cette autre personne a à dire. » Dès que le facilitateur a terminé avec la première personne, il se tournera vers la personne qui a interrompu, pour écouter et faire ressortir les contributions de cette personne dans leur intégralité.

Ou, selon les circonstances, le facilitateur pourrait rediriger son attention vers quelqu'un qui est manifestement en détresse, puis revenir à la personne qui parlait à l'origine. Indépendamment de qui passe en premier, l'essentiel est que chaque personne sera entendue, et c'est le travail du facilitateur d'écouter pleinement chaque personne.

Parfois, notre rôle de facilitateur nous obligera à nous lever et à nous placer physiquement entre deux participants afin d'interrompre un « va-et-vient » animé. Dans une telle situation, nous pourrions dire : « Je veux vraiment entendre ce que chacun de vous dit. Mais je ne peux écouter qu'une personne à la fois, donc je vais devoir vous demander de parler à tour de rôle. » Nous invitons ensuite chaque participant à réorienter sa chaleur vers nous, les animateurs, plutôt que vers l'autre.

De cette manière, les gens sont en mesure de dire ouvertement leur vérité, de s'entendre les uns les autres et de faire l'expérience de la sécurité dans un contexte de groupe.

Parfois, un groupe peut insister sur la création de « règles de base », si c'est ainsi qu'il a l'habitude de travailler. L'élément clé ici est la conversation elle-même. Plus que tout ensemble de « règles » ou d'« accords », c'est la compréhension commune qui se crée au fur et à mesure que les membres du groupe explorent ce que ces accords peuvent signifier pour eux qui est déterminante.

Même si le groupe a défini des règles de base, notre rôle en tant que facilitateur n'est pas d'appliquer les règles, mais de les faciliter de manière qu'elles deviennent inutiles en raison de la compréhension commune, de la valorisation des différents points de vue et de la synergie qui se développent dans le groupe.

D. ASPECTS CLES DE L'ETAPE INITIALE

Accueillir les solutions initiales

Lorsqu'ils arrivent à une réunion, les participants apportent avec eux toutes les « solutions » individuelles qu'ils ont imaginées en réponse aux défis à relever. En tant que facilitateurs, nous voulons encourager et soutenir la créativité des participants. Nous souhaitons qu'ils se sentent écoutés afin qu'ils puissent, à leur tour, mieux écouter les autres. Nous voulons aussi les aider à se libérer de ce qu'ils savent déjà, afin qu'ils puissent générer de nouvelles idées. La meilleure manière d'atteindre ces objectifs est d'accueillir et d'écouter attentivement les solutions initiales.

Ainsi, nous ne demandons **pas** aux participants d'attendre qu'un consensus émerge sur la définition du problème avant de partager leurs solutions initiales. Au contraire, chaque fois qu'un participant formule un problème, nous supposons qu'il y a déjà longuement réfléchi. Par conséquent, nous l'invitons à partager la solution qu'il a en tête.

Cela peut s'avérer plus difficile qu'il n'y paraît. Souvent, les participants ont besoin d'être encouragés activement à partager leurs idées, car ils ont pu être critiqués dans le passé pour leurs contributions créatives. Ils commencent à parler, puis s'interrompent : « J'ai déjà trop parlé. Ce doit être au tour de quelqu'un d'autre maintenant. » En général, les gens ne partagent que la partie émergée de l'iceberg. Or, nous voulons **tout** l'iceberg.

Bien entendu, certains participants sont impatients de partager leurs idées. Si le facilitateur ne se montre pas réceptif, ils insisteront. Mais une fois qu'ils se sentent écoutés—c'est-à-dire lorsque le facilitateur a accueilli leur idée, l'a reformulée, notée et validée—il est extrêmement rare qu'ils ne soient pas satisfaits. En réalité, nous ne constatons pas de grande différence entre ceux qui sont réticents à s'exprimer et ceux qui sont volubiles. Dans les deux cas, le fait d'écouter, d'encourager et de reconnaître les « solutions initiales » permet aux participants de devenir plus disposés à entendre d'autres points de vue.

Au fil de l'échange, les participants découvrent naturellement que les autres ont des perspectives différentes et commencent à percevoir la complexité de la situation. Par ce processus, les limites de leurs solutions initiales apparaissent d'elles-mêmes. Toutefois, il n'appartient pas au facilitateur de souligner ces failles, mais plutôt d'aider chaque personne à se sentir écoutée et d'enregistrer toutes les idées qui émergent.

Accueillir les préoccupations et nouvelles formulations des problèmes

Les solutions initiales sont précieuses, car elles offrent un aperçu des différentes perspectives des participants. Elles constituent une matière première essentielle pour élaborer les solutions plus complètes qui émergeront plus tard, une fois que le groupe aura assimilé la vision d'ensemble. Elles permettent aussi de faire émerger les préoccupations d'autres participants.

Toute préoccupation exprimée en réaction aux solutions d'autrui est une source d'information précieuse. De plus, sous une préoccupation peut souvent se cacher une solution alternative. Le rôle du facilitateur est d'encourager l'expression des préoccupations ainsi que des solutions alternatives qui peuvent en découler.

En règle générale, nous ne modifions pas une solution initiale en fonction des préoccupations ou des alternatives proposées. Il est préférable d'aller de l'avant. Nous enregistrons la préoccupation sur le tableau des préoccupations, et si celle-ci contient une solution alternative, nous l'ajoutons à la liste des solutions, même si elle n'est qu'une variation d'une solution existante.

Cette approche permet de préserver la richesse des nuances propres aux efforts créatifs de chaque participant. Il est courant de penser que deux personnes disent « presque la même chose », mais la complexité et la vitalité de la pensée créative résident précisément dans ces nuances apparemment minimes. De même, si un participant propose une nouvelle définition du problème, légèrement différente d'une précédente, nous l'enregistrons comme un nouvel énoncé de problème sur le tableau des problèmes, au lieu de modifier l'énoncé initial.

Remarque : Il arrive parfois qu'un véritable déclic survienne dès les premières étapes de la réunion. En aidant un participant à exprimer pleinement son point de vue, le groupe peut découvrir que sa réponse est la clé qu'il cherchait. Cette personne a peut-être tenté, sans succès, de partager son point de vue auparavant. Ce n'est qu'en étant réellement écoutée en profondeur que son message devient audible pour le groupe.

Cependant, ce type de percée précoce est rare. La raison principale d'accueillir les solutions initiales n'est **pas** de dénicher une « perle de sagesse » cachée, mais bien de fournir au groupe un **terreau fertile** à son travail futur.

Gérer l'« advocacy »

En Facilitation Dynamique, le rôle du facilitateur est de créer un cadre où l'expression des opinions tranchées de chacun peut bénéficier au groupe. Nous y parvenons en écoutant attentivement chaque position, en la reformulant et en l'enregistrant. Ce faisant, nous permettons aux participants de mieux s'écouter eux-mêmes. En général, plus une personne se sent entendue, plus elle devient ouverte et curieuse des expériences des autres.

Certains participants auront besoin de plus de temps et d'encouragements pour exprimer pleinement ce qu'ils veulent dire. Il peut être particulièrement utile d'« extraire les pépites » qu'ils apportent au groupe. Souvent, nous constatons que les individus perçus comme « difficiles » détiennent une **clé essentielle** pour la compréhension globale.

Notre rôle en tant que facilitateurs n'est **pas** d'imposer aux participants un quelconque changement. Si des évolutions se produisent naturellement, nous les accueillons. Mais nous ne leur demandons pas de suivre des règles de communication spécifiques, en dehors de la nécessité pratique de parler chacun à son tour pour que nous puissions les entendre pleinement.

Lorsque l'énergie émotionnelle devient trop intense, nous protégeons les participants en les invitant à s'adresser **directement au facilitateur**, plutôt qu'aux autres membres du groupe. Si besoin, nous pouvons même nous positionner physiquement entre deux personnes et les encourager à exprimer leurs préoccupations à travers nous. Cela permet aux autres participants de mieux écouter et de prendre du recul, en « surprenant » les positions exprimées plutôt qu'en en étant la cible directe.

Faire émerger la divergence du groupe

Le plus grand défi de la Facilitation Dynamique est d'encourager une **expression complète et diversifiée** des perspectives, afin que le travail créatif du groupe s'appuie sur une vision riche et plurielle.

Certains participants hésitent à s'exprimer, préférant attendre de voir si le cadre est réellement sûr. D'autres estiment que leur point de vue est trop différent. Si nous constatons qu'un seul côté d'un débat est exprimé, nous devons explicitement demander au groupe si quelqu'un ressent une perspective opposée.

Lorsqu'un participant finit par partager une vision nouvelle (parfois timidement ou après une longue hésitation), il est crucial que le facilitateur l'encourage et protège son expression. Plus le groupe entendra de points de vue différents, plus il pourra **réfléchir à un niveau plus élevé**.

Si nous découvrons tardivement qu'un participant retenait un point de vue essentiel, nous devons accepter cette situation comme un **cadeau** : une opportunité précieuse d'intégrer cette perspective et d'approfondir le processus créatif.

E. TRANSITION ET ÉTAPES INTERMÉDIAIRES

Permettre l'émergence de la convergence

De nombreuses approches de facilitation comprennent diverses techniques visant à favoriser la divergence. Si vous êtes un facilitateur professionnel, ce que nous avons décrit jusqu'à présent pourrait sembler être simplement une nouvelle manière d'encourager l'expression de la divergence déjà présente dans le groupe.

Cependant, le don radical de la Facilitation Dynamique est que nous ne "changeons jamais de vitesse" pour "conduire" un groupe vers la convergence. Au lieu de cela, nous aidons le groupe à rester dans le processus créatif, permettant ainsi à toute convergence d'émerger naturellement.

Bien que nous ne guidions pas un groupe à travers des étapes précises, nous constatons que les groupes ont tendance à évoluer d'eux-mêmes à travers une série de phases. Une tendance fréquemment observée est la transition :

1. de la phase de "purge", où les participants expriment "ce qu'ils savent déjà", à
2. la phase de transition ou de "malaise", où ils se demandent "comment allons-nous jamais réconcilier tout cela ?", puis à
3. la phase d'excitation face aux possibilités créatives, durant laquelle le groupe expérimente un flux continu de divergence-convergence-divergence, en tant que cycle naturel du processus créatif.

Dans la première phase, le facilitateur "purge" les participants de ce qu'ils savent déjà en les aidant à s'exprimer, en veillant à ce qu'ils se sentent entendus et en enregistrant leurs contributions sous forme de "carte mentale".

La deuxième phase est semblable au blocage créatif qu'un artiste peut ressentir face à une toile blanche, ou un écrivain devant une page vide. Mais ici, le groupe est confronté à des murs entiers remplis de feuilles de papier avec des notes, et se demande : "Comment allons-nous jamais concilier tout cela ?"

Bien que cette phase soit difficile, elle est relativement brève. Le rôle principal du facilitateur étant de maintenir la tension créative sans intervenir pour diriger le processus, quelques minutes peuvent sembler des heures !

Dans la troisième phase, le facilitateur continue d'enregistrer les contributions individuelles des participants, tout comme dans la première phase. Cependant, certaines choses ont changé : l'énergie s'est déplacée, les idées partagées sont nouvelles et souvent, le facilitateur peut se retirer en arrière-plan, tout en restant attentif au besoin d'intervenir pour "créer de l'espace" en cas de perspectives apparemment conflictuelles.

Aider les groupes à traverser la phase « difficile »

Après la phase initiale de "purge" d'une réunion, nous constatons qu'il existe généralement une phase de transition critique qui peut durer plusieurs longues minutes. Le facilitateur a déjà fait émerger les différentes perspectives du groupe, les murs sont couverts de feuilles, et les participants se sentent souvent dépassés par la divergence qu'ils affrontent.

À ce stade, nous pouvons utiliser les interventions suivantes :

A. Attendre – être à l’aise avec le silence et l’incertitude. Cela peut être plus difficile qu'il n'y paraît, car une minute de silence peut sembler une éternité.

B. Si nécessaire, proposer un récapitulatif de ce qui a été dit : "Eh bien, il semble d'après les notes que certains d'entre vous ressentent ceci à propos de cette question, tandis que d'autres adoptent un point de vue différent, et que quelques-uns se concentrent sur une perspective encore autre."

C. Résister à la tentation d’intervenir pour "sauver" le groupe. (Revenir au point A – il est temps d’attendre encore !)

À un moment donné, au cours de cette phase brève mais difficile, quelqu’un dans le groupe aura inévitablement une inspiration créative : "Attendez ! J'ai une idée ! Et si nous…" Cette étincelle déclenchera alors de nouvelles solutions, préoccupations et questions de la part des autres participants, et le groupe reprendra son élan.

Bien que le facilitateur continue d’enregistrer les idées et perspectives du groupe, la qualité de la réflexion devient plus fraîche et plus inclusive à ce stade. Les solutions proposées ne sont plus celles que les participants avaient en tête en arrivant. En général, les participants essaient maintenant de répondre à la diversité des perspectives qui a émergé dans la première phase.

Le plus important est que le facilitateur ne s'approprie aucune des propositions formulées ni n'essaie de guider le groupe vers une négociation ou une décision collective. Au lieu de cela, il continue de maintenir le processus créatif et d’enregistrer le dialogue. Cependant, à ce stade, le facilitateur peut souvent se retirer davantage en arrière-plan, tout en restant vigilant et disponible si nécessaire.

Rester dans un processus créatif

D’après notre expérience, le flux de divergence – convergence – divergence – convergence, etc., se produit naturellement lorsqu'un groupe est engagé dans un processus créatif. Ainsi, une fois que le facilitateur a aidé un groupe à entrer dans ce processus, son rôle devient celui de les aider à y rester.

Le facilitateur y parvient en écoutant profondément et en continuant d’enregistrer le flux de la conversation. À la troisième étape, les participants sont généralement plus à l'aise pour partager leurs idées et préoccupations, ce qui signifie que le facilitateur n'a plus besoin de les solliciter autant. De plus, comme ils commencent à mieux s'écouter les uns les autres et à exprimer leur curiosité face aux divergences, le facilitateur peut adopter un rôle plus discret.

Cependant, il est essentiel que le facilitateur reste attentif et intervienne si nécessaire pour permettre l’expression de la divergence, notamment lorsque des participants risquent de se polariser autour d’idées contradictoires.

Peut-être plus important encore, l'animateur aide un groupe à rester dans un processus créatif en s'abstenant de toute tentative de « gérer » le processus afin d'atteindre un accord ou un consensus formel. Cela inclut le vote, le vote à main levée ou toute autre forme de réflexion « d'accord ou pas d'accord » conventionnellement utilisée dans la lutte pour parvenir à des décisions formelles.

La plupart d'entre nous ont appris à définir le terme « accord » comme ce qui résulte d'un processus décisionnel formel. Par conséquent, s’abstenir de tout accord formel est l’une des façons dont la facilitation dynamique diffère le plus profondément de la facilitation conventionnelle.

En même temps, nous ne sommes pas intéressés par de faux consensus ou par une « pensée de groupe » (groupethink en anglais où les gens adhèrent sans conviction ou même en opposition secrète). Par conséquent, au lieu de tenter de négocier un consensus avant qu’il ne se produise, nous prenons le temps, quelques minutes après coup, de vérifier avec le groupe toute compréhension commune, convergence ou avancée qui semble avoir émergé.

Lorsque nous sommes dans un processus créatif, toute convergence atteinte par le groupe ouvrira assez rapidement un nouveau niveau de divergence. Nous n’attirons pas l’attention sur la convergence pour le moment, mais attendons que le groupe ait commencé à travailler sur un nouveau niveau de divergence pour vérifier avec eux si tout le monde est vraiment d’accord.

Chaque arrivée comme un nouveau point de départ

À titre d'exemple de ce à quoi pourrait ressembler un flux continu de divergence – convergence – divergence, imaginons un instant qu'une famille planifie ses prochaines vacances. Au début de la conversation, chaque personne propose une idée différente de destination. Chacun exprime ses préférences, puis commence à proposer de nouvelles idées. À un moment donné, le fils adolescent mentionne qu'il a entendu parler d'un ranch dans l'Ouest. Si la famille s'y rend, sa sœur pourra pratiquer l'équitation, les parents pourront camper, et lui pourra s'asseoir autour du feu de camp pour pratiquer sa guitare.

Il est évident que tout le monde est enthousiasmé par cette nouvelle idée, puis la mère soulève la question de savoir comment y aller. Elle a toujours voulu prendre le train, mais cela ajouterait trois jours supplémentaires au voyage. Le père mentionne que si la famille conduit vers l'Ouest, ils

pourraient rendre visite à l'oncle Bob en chemin. Pendant ce temps, la sœur accumule des miles de fidélité, donc elle préfère prendre l'avion.

Il est clair qu'une fois la question du transport décidée, la famille devra aborder toute une nouvelle série de questions. Celles-ci pourraient inclure ce qu'il faut emporter pour le voyage, quels arrangements faire pour s'occuper de la maison en leur absence, etc. En fait, d'un point de vue pessimiste, on pourrait dire que chaque "convergence", ou accord sur ce que nous voulons faire, ouvre simplement une toute nouvelle série de "divergences" ! En même temps, le groupe progresse effectivement.

En l'absence d'un processus conventionnel d'accord-désaccord, le groupe peut facilement ne pas se rendre compte qu'il travaille maintenant sur un tout nouvel ensemble de défis, ayant déjà résolu les problèmes initiaux auxquels il était confronté au début de la réunion. En fait, cela se produit souvent en Facilitation Dynamique. Prendre un moment pour s'arrêter et vérifier les convergences offre l'occasion supplémentaire de faire une pause et d'aider le groupe à reconnaître les progrès accomplis.

Appliquons cela à l'exemple ci-dessus. Quelques minutes après le début de la conversation sur les modes de transport, quelqu'un assumant le rôle de facilitateur pourrait dire : "Eh bien, au début, nous essayions de déterminer où aller pour nos vacances. Maintenant, il semble que nous soyons tous satisfaits de l'idée d'aller dans un ranch (en prenant une minute pour regarder autour de soi pour des hochements de tête). Et donc, nous en sommes maintenant à l'étape suivante consistant à déterminer comment nous y rendre. Il semble qu'il y ait un certain nombre d'idées différentes sur la table, alors continuons à réfléchir de manière créative à ce sujet..."

L’apparition de la convergence

Que se passerait-il, dans l'exemple que nous venons de donner, si quelque chose de différent se produisait lorsque nous tentions de vérifier que tout le monde était effectivement satisfait de l'idée d'aller au ranch ? Et si la sœur disait : "Eh bien..." puis baissait les yeux ?

D'un point de vue de Facilitation Dynamique, il serait clair que nous n'avions pas, en fait, pleinement "purgé" tout le monde. Lorsque nous vérifions une convergence apparente, nous pouvons parfois constater qu'un ou plusieurs participants ne se sentent pas entièrement en sécurité et retiennent leurs pensées et sentiments.

Pas de problème ! Nous savons quoi faire. Le facilitateur doit accueillir sincèrement cela comme une occasion d'écouter profondément la personne qui, jusqu'à présent, a retenu ses préoccupations. Le facilitateur continue ensuite le processus d'écoute de chaque personne et aide le groupe à rester dans un flux créatif. De cette manière, la prochaine fois que le groupe arrive à un point de convergence, ce sera quelque chose qui enthousiasmera vraiment tout le monde.

En revenant en arrière pour écouter profondément toute personne qui n'était pas entièrement à l'aise avec ce qui semblait être une convergence, nous faisons savoir à chaque membre du groupe que sa voix et ses perspectives individuelles sont importantes. Les participants commencent à réaliser que leur pleine participation est nécessaire pour que le groupe progresse.

Ce que nous ne voulons pas faire, c'est sauter sur les convergences juste au moment où elles commencent à émerger. Nous pourrions être tentés de demander au groupe de voter ou de lever le pouce pour s'assurer qu'ils sont tous d'accord avant de les laisser passer au prochain ensemble de

problèmes. Pourtant, si nous le faisons, nous ne ferons que court-circuiter le processus créatif et léser le groupe.

Lorsque nous demandons aux gens d'entrer dans une pensée d'accord/désaccord, nous sortons du flux créatif et réintégrons l'arène de la négociation, des options limitées et des luttes de pouvoir. Il est bien préférable d'attendre quelques minutes jusqu'à ce que le groupe semble avoir vécu un changement partagé, puis de vérifier que tout le monde est en fait d'accord avec la direction que prend le groupe. Si quelqu'un ne l'est pas, il ou elle s'exprimera. Si tout le monde est en fait à bord, les membres du groupe peuvent simplement vous regarder comme si vous veniez de poser une question stupide, et continuer joyeusement dans leur flux créatif.

Une « rencontre des esprits et des cœurs »

Il devient donc clair que lorsque nous parlons de convergence en Facilitation Dynamique, nous ne parlons pas du type de "décisions" formelles que les groupes luttent habituellement à prendre. Au lieu de cela, nous parlons de "changements ressentis" dans l'énergie, l'attention et la concentration des participants, que nous vérifions après coup. Ce processus de vérification est une occasion de s'assurer que toute la divergence présente dans le groupe est en fait mise en évidence, et d'accueillir toutes les voix qui ne se sont pas encore manifestées.

Une fois, un collègue et moi travaillions avec les départements des ventes et de l'entrepôt d'une cave à vin dans le comté de Sonoma. Dans le cadre d'une session de formation plus longue de trois heures, nous avons passé environ 45 minutes à utiliser la Facilitation Dynamique pour explorer un problème que l'entreprise rencontrait avec certains camionneurs. Ces camionneurs arrivaient notoirement en retard à leurs rendez-vous de ramassage, au grand désespoir et à l'inconvénient du personnel de l'entrepôt. Le groupe a exploré diverses réponses possibles au problème. Lorsque la solution a finalement émergé, il semblait clair pour tout le groupe que le problème avait été résolu, et il n'était pas nécessaire d'en discuter davantage.

Après la session, nous avons procédé à un débriefing complet. L'un des participants a mentionné qu'il avait particulièrement apprécié la partie de la réunion où nous avions... Il a commencé à dire "atteint un consensus", mais s'est interrompu en milieu de phrase. Il a réfléchi un instant, puis a dit : "...arrivé à une rencontre des esprits."

Bien que je n'aie pas beaucoup expliqué le processus, cette personne savait que nous n'avions pas lutté pour parvenir à une solution, comme c'est habituellement le cas lors de la négociation d'un "consensus". Au lieu de cela, autre chose s'était produite : nous avions eu une "rencontre des esprits" et des cœurs également. Nous appelons ce type de convergence puissante une "percée", et c'est ce que le processus de Facilitation Dynamique est conçu pour évoquer.

Parfois, les percées se présentent sous la forme d'une nouvelle formulation du problème, autour de laquelle tout le groupe se rassemble, plutôt que sous la forme d'une solution. Dans un groupe explorant la question de l'avortement lors de l'un des séminaires de Jim, la percée est venue sous la forme d'une enquête partagée. Au lieu de "Que devrions-nous faire à propos de l'avortement ?" ou de toute autre formulation du problème qui avait émergé au cours de cette conversation, le groupe a découvert que la véritable formulation du problème autour de laquelle ils s'étaient tous rassemblés était : "Comment créer un monde où chaque enfant est un enfant désiré ?" (Bien sûr, ce défi créatif a généré tout un nouvel ensemble de solutions, de préoccupations, de formulations de problèmes, etc.)

Lâcher prise et permettre

Il y a un certain degré de paradoxe au cœur de la Facilitation Dynamique. Par exemple, pour permettre aux percées de se produire, nous devons renoncer à notre attachement à avoir des percées. Après tout, si nous sommes fortement investis dans le résultat, nous pourrions être tentés d'essayer de contrôler ou de diriger le processus d'une manière ou d'une autre, ce qui rendrait très improbable l'émergence d'une percée. Au lieu de cela, lorsque nous sommes prêts à prendre des risques, à faire confiance et à lâcher prise, nous créons les conditions qui permettent aux percées de se produire – en leur propre temps et manière.

Pourtant, notre confiance dans le processus n'est pas une confiance aveugle. Elle est plutôt basée sur notre expérience. Un élément clé des séminaires consiste à fournir aux participants suffisamment d'expérience dans des groupes auto-organisés, afin qu'ils puissent faire suffisamment confiance au processus pour l'appliquer. Ce faisant, les praticiens acquièrent plus d'expérience, approfondissant ainsi leur confiance dans ce travail et dans le potentiel des groupes pour l'auto-organisation.

Un autre aspect paradoxal est que cette approche protège farouchement l'individualité des participants, ne cherchant jamais à amener les gens à modifier leur position "pour le bien du groupe". En même temps, cet accent même sur le fait de faire continuellement de la place à la créativité individuelle est ce qui permet aux percées puissantes du groupe de se produire.

Ce paradoxe n'est pas nouveau. Par exemple, dans le travail sur la diversité, les participants éprouvent souvent un sentiment d'unité beaucoup plus profond en faisant de la place pour les histoires et les identités uniques de chacun. Cependant, nous ne sommes pas habitués à appliquer cette compréhension au domaine de la génération de résultats pratiques en groupe. Au lieu de cela, il y a une forte tendance conditionnée à croire que nous devons marchander ou négocier pour parvenir à un accord commun, ou du moins tenter de nous distancer consciemment quelque peu de notre position individuelle. (Cette dernière stratégie peut en effet être utile, surtout lorsqu'aucun facilitateur n'est disponible !)

Dans la Facilitation Dynamique, nous cherchons plutôt continuellement à susciter la plénitude de la créativité et de la diversité individuelles. Nous savons que cette plénitude devient le terrain riche pour le "co-sensing" (sentir les choses ensemble), alors que le groupe commence à développer une compréhension partagée de la situation dans toute sa complexité. Dans le processus, les participants sont naturellement capables de s'ouvrir à une perspective plus large. Grâce au "co-sensing", le groupe est capable de découvrir ses propres percées, parvenant à un "consensus créatif sans compromis".

Chaque fois, la contribution que nous réalisons plus tard comme étant une convergence ou une percée commence comme une contribution individuelle. La personne qui offre cette contribution peut ou non se sentir particulièrement confiante à ce moment-là d'être comprise. Parfois, un participant peut être conscient de dire quelque chose qui sera de valeur pour le groupe, mais d'autres fois, il ou elle peut se sentir "à l'écart". Dans les deux cas, nous la reconnaissons comme une convergence dans la mesure où, après coup, tout le groupe a progressé et est capable de se reconnaître et de reconnaître sa situation plus clairement grâce à cette contribution.

C'est peut-être un bon endroit pour ajouter qu'un point particulier émergera souvent à différents moments, exprimé par différentes personnes, jusqu'à ce que le groupe dans son ensemble soit prêt à "l'entendre".

F. ETAPES DE CONCLUSION ET SUIVI

Clôture d'une réunion

Puisque nous travaillons avec un flux naturel de divergence – convergence – divergence – etc., il n'y a aucune garantie que nos réunions se termineront joliment juste au moment où nous sommes à un point de convergence majeur. En fait, cela est peu probable. Le groupe peut avoir déjà vécu plusieurs convergences et être en train d'explorer un tout nouvel ensemble de défis lorsque le moment de terminer la réunion approche. Alternativement, si la question est particulièrement vaste et complexe, nous pourrions encore être au milieu de la phase initiale de purge.

À d'autres moments, le groupe pourrait avoir une grande percée dès le début. Si c'est une percée suffisamment majeure, le groupe peut ne pas vouloir ni avoir besoin de continuer à travailler sur le suivant de défis immédiatement. Lorsque cela se produit, nous trouvons l'une des "lois" du Forum ouvert très utile : "Quand c'est fini, c'est fini", même si nous ne sommes qu'à mi-chemin du temps initialement alloué pour la réunion (Owen, 1992).

En supposant que ce n'ait pas été le cas, et que le groupe soit encore en plein travail, le facilitateur doit informer le groupe lorsque le temps alloué pour la fin de la réunion approche. Cela aide le groupe à gérer son temps en conséquence.

C'est particulièrement important si les participants ont exprimé le besoin d'avoir une solution ou une décision d'ici la fin de la réunion. "Dans environ 15 minutes, nous devons conclure, et vous n'êtes pas parvenus à des accords partagés sur la manière de procéder avec x, y et z."

Être conscient de l'échéance approchante aide parfois les participants à passer naturellement à un niveau créatif supérieur, et une solution de percée peut émerger dans les dernières minutes d'une réunion. Cependant, ce n'est pas quelque chose sur lequel nous pouvons compter. Il est donc utile d'avoir exploré à l'avance à la fois les résultats souhaités et les plans de secours avant la réunion ou la série de réunions. "Si vous n'êtes pas en mesure de parvenir à un accord sur ce dont vous avez besoin à la fin de ce processus, que se passera-t-il ? Quel est votre plan de repli ?"

Dans tous les cas, il est important de réserver du temps à la fin de la réunion pour revoir les tableaux avec le groupe et solliciter leur aide afin de créer un Tableau des Résultats et/ou un Tableau de Marque-page pour la prochaine réunion.

Créer des tableaux de résultats et des tableaux « marque-page »

Lorsque vient le moment de clore la réunion, nous devons aider le groupe à ressentir un sentiment de conclusion. Une façon d'y parvenir est de revoir les tableaux avec le groupe et d'extraire les convergences significatives qu'il a vécues afin de les inscrire sur un nouveau Tableau des Résultats.

Afin de préparer la conclusion, nous pouvons mettre en avant, au cours de la réunion, les diverses déclarations qui ont constitué des points de basculement majeurs ou des convergences dans la conversation. De cette manière, elles seront plus faciles à retrouver lorsqu'il sera temps de créer le Tableau des Résultats.

Même si le groupe a connu plusieurs percées majeures, il peut être actuellement au milieu d'une divergence critique. Dans ce cas, il peut être utile de créer un Tableau de Marque-page en plus du Tableau des Résultats. D'un autre côté, si le groupe est encore dans la phase initiale de purge, il se

peut qu'il n'y ait rien à inscrire sur un Tableau des Résultats. Dans de tels cas, un Tableau de Marque-page est particulièrement important.

L'objectif du repérage (marque-page) est de :

1. Reconnaître les progrès réalisés par le groupe,
2. Résumer l'état actuel de la conversation,
3. Aider le groupe à reprendre là où il s'est arrêté lors de la prochaine réunion.

Surtout lorsqu'un groupe est en pleine divergence significative, il est utile que le facilitateur l'aide à prendre conscience de tout le travail accompli pour obtenir une vision plus complète de la situation.

Une manière d'y parvenir est de demander aux participants leur aide pour résumer le déroulement général de la conversation. Quels sont les principaux thèmes abordés ? Quel est le paysage actuel, y compris les divergences ou polarités non résolues ? Il est souvent utile de passer quelques minutes à revoir tous les tableaux créés lors de la session afin d'aider le groupe à répondre à ces questions.

Le facilitateur peut également demander aux participants si l'un d'eux pourrait proposer un symbole représentant l'état actuel de la conversation. Si c'est le cas, cette personne peut être invitée à venir dessiner ce symbole. Qu'il soit composé de mots, de symboles ou d'une combinaison des deux, ce "marque-page" devient un moyen précieux pour ouvrir la prochaine réunion du groupe.

Récolter les tableaux après la réunion

Les Défis créatifs, Solutions, Préoccupations et Données qui ont été créés au cours de la réunion constituent un enregistrement utile du dialogue du groupe. Même lorsqu'un groupe est parvenu aux résultats souhaités, le compte rendu de la manière dont il y est arrivé contient une mine d'informations. Il peut servir de source précieuse de questions pour des enquêtes en cours et de réservoir d'idées créatives et d'informations pour une révision ultérieure.

Les notes de la réunion ont également une utilité plus immédiate. L'expérience complète du processus de Facilitation Dynamique se déroule généralement sur une série de trois ou quatre réunions. Transcrire les tableaux et créer un document écrit à partager avec le groupe avant ou au début de la prochaine réunion est une partie essentielle du processus. En plus des avantages mentionnés ci-dessus, ces notes permettent aux facilitateurs et aux participants de "prendre du recul sur la conversation" afin d'en percevoir le flux global et la cohérence, ce qui est souvent difficile à voir lorsqu'on est en plein milieu des discussions.

La transcription des tableaux est souvent beaucoup moins fastidieuse qu'on ne pourrait le craindre. Les facilitateurs ont souvent l'impression de revivre la réunion en retranscrivant les notes. Cela peut les aider à reconstituer les déclarations originales. Pour des raisons de lisibilité, ils peuvent choisir d'étoffer légèrement les notes par rapport à la manière abrégée dont elles ont été initialement consignées. Bien sûr, il est crucial de ne pas en altérer le sens.

Puisque les longues listes sont difficiles à lire, il est judicieux de "regrouper" les éléments pour en faciliter la présentation. Par exemple, on peut rassembler un ensemble de quatre éléments, puis insérer une ligne vide supplémentaire entre chaque groupe.

Selon les circonstances et l'usage prévu des notes, le facilitateur peut également choisir d'effectuer quelques ajustements mineurs en regroupant ensemble des éléments similaires. Par exemple, après

avoir animé récemment un processus de planification stratégique de deux jours, j'ai réalisé, en examinant la transcription à la fin du premier jour, qu'avec un léger remaniement de certains éléments, je pouvais créer une série de catégories de contenu distinctes. Ces catégories, à leur tour, couvraient chacun des aspects majeurs de cette entreprise particulière.

En fait, c'est une caractéristique propre au processus créatif que d'aboutir à des résultats qui, rétrospectivement, semblent parfaitement linéaires et logiques. (Edward de Bono l'explique brillamment dans *Serious Creativity*, 1992.) Alors que le processus de Facilitation Dynamique peut parfois sembler imprévisible, la plus grande surprise réside souvent dans l'ordre naturel et la clarté pratique des résultats obtenus, ainsi que dans l'ampleur du chemin parcouru par le groupe.

G. APPLICATIONS

Quand la Facilitation Dynamique est-elle appropriée ?

La Facilitation Dynamique est une approche puissante et efficace pour la résolution pratique de problèmes ainsi que pour animer des dialogues sur des enjeux sociaux complexes. Voici quelques éléments à prendre en compte lors de son application dans différentes situations.

1. Facilitation Dynamique pour des groupes confrontés à des enjeux pratiques

La Facilitation Dynamique permet d'obtenir des résultats remarquables dans une grande variété de contextes pratiques. Elle est particulièrement utile pour garantir une pleine participation, stimuler la créativité et aboutir à des décisions avisées.

Elle est particulièrement précieuse lorsque :

- un groupe est confronté à une situation complexe,
- il n'existe pas de solutions évidentes,
- il y a une forte divergence d'opinions, des tensions et/ou des conflits.

Dans certaines situations, cependant, elle peut être moins adaptée ou nécessiter certaines précautions :

a) Lorsque la décision doit être prise rapidement

La Facilitation Dynamique aide les participants à développer une compréhension approfondie de la situation et stimule une créativité élevée. De prime abord, elle peut sembler inadaptée lorsque le groupe est pressé de prendre une décision. Cependant, bien que cette approche nécessite un investissement initial en temps plus important, elle est souvent beaucoup plus efficace à long terme.

Les décisions prises sur la base de simples négociations peuvent s'effondrer par la suite, rendant leur mise en œuvre difficile. À l'inverse, les percées obtenues grâce à un processus où la divergence est pleinement accueillie tendent à être plus stables, accompagnées d'un fort engagement et d'une grande énergie. Cela peut faire gagner beaucoup de temps lors de la phase de mise en œuvre.

Même lorsqu'il n'y a pas assez de temps pour permettre aux convergences d'émerger naturellement, la Facilitation Dynamique peut être utilisée pendant une période plus courte pour stimuler l'exploration créative. À la fin de ce temps imparti, le groupe peut revenir à son processus décisionnel habituel. Même si une percée majeure est peu probable en si peu de temps, les

participants auront acquis une meilleure compréhension des complexités de la situation et auront peut-être commencé à y réfléchir de manière plus créative.

b) Lorsque le choix est limité à un ensemble d'options fixes

Puisque la Facilitation Dynamique excelle dans l'éveil de la créativité, elle peut ne pas convenir à une situation où il n'y a aucune marge de manœuvre pour penser « en dehors des sentiers battus ». Cependant, un groupe peut choisir de consacrer une réunion à un travail créatif, même en sachant qu'en fin de compte, il devra se limiter à un choix parmi un ensemble d'options restreint. (Il est toujours possible qu'en cours de route, il découvre qu'il existe en réalité plus d'options qu'il ne l'avait initialement imaginé.)

c) Lorsque la décision a déjà été prise

La Facilitation Dynamique n'est généralement pas adaptée aux situations où l'objectif est simplement d'obtenir l'adhésion à une décision déjà prise. Cependant, il est parfois possible de reformuler ce type de situation de manière constructive et éthique.

Par exemple, un manager peut accepter de participer à une exploration collective pour voir s'il existe une meilleure solution que celle qu'il a déjà choisie. Si cette démarche est entreprise de bonne foi, elle devient gagnante pour tout le monde. Si le groupe dispose d'un temps suffisant pour parvenir à une percée, il peut aboutir à une solution qui est véritablement meilleure aux yeux de tous, y compris du manager. L'autre possibilité est que le groupe « redécouvre » le plan initial du manager et se l'approprie pleinement.

Toutefois, si le temps est insuffisant pour appliquer correctement la méthode, les avantages se limiteront à une meilleure compréhension des différentes perspectives présentes dans le groupe. Dans ce cas, les inconvénients de cette approche pourraient surpasser ses avantages, car susciter la créativité des participants dans une situation où leur contribution ne peut pas réellement être prise en compte risque de générer davantage de frustration.

Dans de telles circonstances — une décision déjà prise et trop peu de temps pour explorer des alternatives de manière authentique — il pourrait être préférable d'utiliser une autre méthode, moins axée sur la créativité, afin de recueillir les réactions du groupe face à la décision.

2. Facilitation Dynamique pour le dialogue sur des enjeux sociaux

La Facilitation Dynamique est particulièrement utile pour favoriser la compréhension entre différents groupes. Ceux qui n'ont pas encore vécu ce processus peuvent se demander comment l'accent mis sur les « énoncés de problèmes », les « solutions » et les « préoccupations » peut être compatible avec un dialogue, en particulier lorsque l'objectif n'est pas d'aborder une situation concrète mais simplement d'accroître la compréhension entre les participants.

Cependant, nous savons que rien ne rapproche plus rapidement les gens que de travailler ensemble sur un problème commun. Formuler une question en termes d'actions possibles (« Comment pourrions-nous… ? ») et stimuler la créativité des participants sous forme de « solutions » (« Je pense que nous pourrions… ») permet de créer un sentiment de collaboration et d'objectif partagé. Cette approche s'avère très efficace même lorsque le groupe cherche principalement à explorer un sujet plutôt qu'à passer à l'action.

Bien sûr, pour favoriser cette dynamique créative, le facilitateur doit jouer un rôle actif en veillant à ce que chaque contribution soit entendue et en permettant une diversité de perspectives, surtout dans des contextes de conflit intense. La structure non linéaire et ouverte de la Facilitation Dynamique libère le facilitateur de toute préoccupation quant à la gestion globale du processus et lui permet de se concentrer sur le soutien de chaque participant à un niveau plus individuel.

Étant donné le rôle très actif du facilitateur, la Facilitation Dynamique est particulièrement adaptée aux dialogues dans des situations difficiles, où les participants ont des styles de communication différents et ne sont pas prêts ou capables de se conformer à de nombreuses « règles de base ». Elle peut aussi être un outil précieux pour désamorcer un conflit déjà existant.

L'aptitude du facilitateur à accueillir pleinement et à écouter véritablement chaque contribution permet aux participants de se sentir entendus. En conséquence, ils peuvent commencer à se calmer et à s'ouvrir à d'autres perspectives.

Explorer le contexte plus large

Lorsqu'on utilise la Facilitation Dynamique de manière professionnelle, plusieurs enjeux de consultation entrent en jeu. Je vais en aborder quelques-uns ici, mais cette liste est loin d'être exhaustive.

Une grande partie de la création d'un contexte favorable à la Facilitation Dynamique consiste à parvenir à une compréhension partagée avec les décideurs clés sur plusieurs points essentiels. Souvent appelé "contractualisation" dans le monde du conseil, cet aspect reste un élément crucial pour la Facilitation Dynamique, comme pour toute autre approche. La liste suivante peut constituer un bon point de départ.

Nous devons parvenir à une compréhension partagée sur :

1. **Le rôle et l'objectif des réunions que nous sommes appelés à faciliter, dans le cadre plus large de la situation**
   Cela est peut-être encore plus important dans le cadre des projets de participation publique que dans un contexte d'entreprise, car il ne s'agit pas seulement du moral des employés, mais aussi de la confiance du public. En résumé, l'une des plus grandes déceptions est d'organiser une série de réunions très réussies, pour ensuite découvrir que le travail accompli par le groupe ne sera pas utilisé.

2. **Les véritables objectifs finaux en termes de résultats souhaités des réunions**
   Comme mentionné précédemment, la Facilitation Dynamique n'est pas adaptée aux situations où l'on cherche uniquement à obtenir un consentement artificiel ou une adhésion de façade. Il doit y avoir un réel besoin d'une percée créative pour que le processus soit efficace.

Même lorsque les leaders sont véritablement ouverts au processus, un travail d'écoute et de coaching en amont est souvent nécessaire pour les aider à clarifier leurs attentes. Ce temps investi est précieux, car les leaders jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des décisions prises par le groupe. De plus, ils disposent souvent d'informations cruciales sur le lien entre les réunions de groupe et le processus organisationnel global. Il est donc particulièrement important qu'ils puissent participer pleinement au processus et exprimer clairement leurs perspectives et leurs solutions.

3. **L'importance de la participation active des leaders au processus**
   Souvent, les leaders ont tendance à rester en retrait lors des réunions, dans l'intention louable d'encourager une participation plus large. Toutefois, dans le contexte de la Facilitation Dynamique, cette approche est complètement contre-productive. Le pire scénario serait de stimuler la créativité du groupe, pour ensuite voir cette dynamique s'effondrer lorsque, en fin de réunion, le leader impose soudainement des contraintes incontournables.

Il est donc essentiel de prévenir les commanditaires de la réunion que nous allons commencer par recueillir leurs perspectives, afin de mettre sur la table toutes les informations pertinentes dès le départ. De cette façon, la créativité du groupe peut émerger en intégrant l'ensemble des paramètres connus.

Cependant, un simple avertissement ne suffit pas toujours. Je me souviens d'un cas où, trois quarts du temps après le début d'une réunion, le directeur d'une association a sorti une longue liste de sujets qu'il souhaitait voir abordés. Bien que j'aie consacré du temps à préparer la réunion avec lui, cette liste et ses contenus n'avaient jamais été mentionnés auparavant !

Ce type de situation illustre l'importance de bien explorer les attentes du commanditaire en amont, à travers la phase de contractualisation et nos séances de coaching préliminaires. Nous devons instaurer une confiance suffisante avec les leaders pour qu'ils puissent nous faire part, avant la réunion, de leurs véritables attentes et besoins. Nous pourrons ensuite leur rappeler que l'ensemble du groupe doit également entendre ces informations dès le début du processus.

4. **Les véritables enjeux présents dans le groupe**
   La Facilitation Dynamique excelle dans l'aide aux groupes cherchant des solutions créatives et pratiques à des enjeux complexes et difficiles. Cependant, en raison de son approche ouverte et non structurée, elle a tendance à révéler tout ce qui se passe réellement au sein du groupe, puisqu'aucun ordre du jour ne vient limiter la discussion aux seuls sujets "préétablis".

Il peut donc être très utile de commencer par des entretiens individuels avec les membres du groupe. Si le nombre de participants est trop élevé, nous pouvons choisir un échantillon représentatif, en veillant à inclure les personnes susceptibles d'être perçues comme "problématiques". Ces individus jouent parfois le rôle de boucs émissaires et peuvent offrir des perspectives précieuses sur des problèmes plus profonds que le groupe n'a pas encore abordés.

Les objectifs de ces entretiens sont quadruples :
a) Instaurer une relation de confiance avec chaque membre du groupe en écoutant leur point de vue sur la situation du groupe ;
b) Identifier les enjeux présents ainsi que leur contexte global ;
c) Permettre aux participants de réfléchir à ce qu'ils souhaitent partager lors de la réunion de groupe ;
d) Introduire le processus aux membres du groupe pour qu'ils se familiarisent avec son fonctionnement (voir la section " Présenter le processus").

Lors de ces entretiens, il est utile de poser des questions ouvertes, telles que :

- Qu'est-ce qui fonctionne bien ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

- Si vous aviez le pouvoir de changer les choses, que feriez-vous ?
- Comment vous sentez-vous à l'idée de partager cela avec le groupe ?
- Quels sont les sujets que vous hésitez à aborder en groupe, car ils semblent trop difficiles ou sans issue ?

Une fois ces entretiens réalisés, nous pouvons organiser une séance de restitution avec les leaders. Tout en respectant la confidentialité des échanges individuels, nous leur présentons les grands thèmes qui ressortent, leur offrons notre soutien et nos conseils, et les invitons à décider s'ils sont prêts à voir ces questions abordées en groupe.

5. **Le temps nécessaire pour traiter ces enjeux**
   Souvent, lorsqu'un processus puissant et innovant est découvert, il existe une tendance naturelle à espérer des "solutions miracles" ou des "résultats immédiats". Il arrive que des groupes fassent une percée majeure dès le début, mais en règle générale, nous recommandons une série de trois ou quatre réunions, de deux à trois heures chacune, espacées d'au maximum une semaine. Cette configuration permet aux participants de :
   a) Explorer la situation collective en proposant leurs premières solutions, en exprimant leurs préoccupations et en partageant des informations pertinentes ;
   b) Développer une compréhension partagée de la complexité du contexte global ;
   c) Entrer dans un processus créatif qui tienne compte de cette complexité et de la diversité des points de vue ;
   d) Arriver à des percées collectives qui clarifient le contexte commun et définissent des solutions pratiques et efficaces ;
   e) Réfléchir au processus vécu et aux apprentissages en matière de communication et de collaboration.

Bien sûr, comme mentionné précédemment, chaque aboutissement devient un nouveau point de départ. Cependant, après ce cycle initial, le groupe aura vécu une expérience complète du processus et aura une vision claire des prochaines étapes à suivre.

Par la suite, le groupe pourra choisir de revenir à son mode de fonctionnement habituel jusqu'à rencontrer une nouvelle situation de crise ou de transition nécessitant à nouveau un accompagnement.

Ou bien, si les leaders souhaitent maintenir un haut niveau de créativité et de dynamisme dans l'équipe, ils pourront engager un nouveau cycle de Facilitation Dynamique.

Une fois qu'un groupe a expérimenté 3 à 4 cycles complets de Facilitation Dynamique (soit 12 à 16 réunions), il devient généralement autonome dans l'utilisation de cette approche. Il pourra occasionnellement faire appel à un facilitateur externe en cas de situation particulièrement complexe, mais il sera alors capable de le guider et de l'utiliser comme un soutien pour son propre processus émergent.

Références

Bush and Folger. *The promise of mediation: The transformative approach to conflict.* San Francisco: Jossey-Bass, 2004. (Originally published 1994.)

Conklin, J. *Dialogue Mapping: Building shared understanding of wicked problems.* Chichester: John Wiley and Sons, 2005.

DeBono, E. *Serious Creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas.* New York: HarperBusiness, 1992

Owen, H. *Open Space Technology*. Potomac, MD: Abbott Publishing, 1992.

Rogers, C. *Freedom to learn for the 80's.* Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company, 1983.

Rough, J. *Society's breakthrough: Releasing essential wisdom and virtue in all the people*. AuthorHouse, 2002

Rough, J. Dynamic Facilitation and the magic of self-organizing change*. The Journal for Quality and Participation*. June 1997.

Rough, J. Leaders slay dragons, don't they? *The Journal for Quality and Participation,* July/August 1992.

Rough, J. Choice-creating: How to solve impossible problems. *The Journal for Quality and Participation.* September 1991.

Références additionnelles (ajoutées en 2025)

Listening for Aliveness (2019, 2003)**.** Recently published as a chapter in ***Dynamic Facilitation: Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrene Situationen.*** Edited by Matthias zur Bonsen and Rosa Zubizarreta: published by Beltz Verlag.

Dancing with Agile Deliberation **(2023).** Published on Medium. Brief essay on the use of advanced facilitation methodologies in democratic innovations.

Citizens' Councils: What are they and why are they so popular in Austria? (2020). With Andy Paice and Martha Cuffy. newDemocracy foundation, R + D notes.

Relational Facilitation: Supporting the Creative Potential of Divergent Perspectives. (2019). Published on Medium. A closer look at advanced facilitation approaches.

Co-Creative Dialogue for Meeting Practical Challenges (2013). OD Practitioner, 45:1, 47-53. Journal article on applications of Dynamic Facilitation in a business context.

Practical Dialogue: Emergent Approaches for Effective Collaboration (2006). In *Creating a Culture of Collaboration*, edited by Sandor Schuman, San Francisco: Jossey-Bass / Wiley. This chapter explores some of the parallels and differences between Dynamic Facilitation, Dialogue Mapping, and the Transformative Mediation process.

Deepening Democracy: Awakening the Spirit of Our Shared Life Together (2003). Commissioned by the Collective Wisdom Initiative, a project of the Fetzer Institute. Article commissioned by the Collective Wisdom Initiative, a project of the Fetzer foundation, to offer some context for Tom Atlee's 2003 book "The Tao of Democracy".

Hellrigl & Lederer's **Wisdom Councils in the Public Sector***, based on their experiences in the Office of Future-Related Issues (Büro für Zukunftsfragen) in Vorarlberg Austria;*

Trattnigg & Haderlapp's article on **Dynamic Facilitation and Culture Change**;

zur Bonsen's article on **Wisdom Councils in a business context**; *and*

de Bock's experiences working with Dynamic Facilitation to support **a** **transformation process in a nursing home**.

From Conflict to Creative Collaboration: A user's guide to Dynamic Facilitation (2014). by Rosa Zubizarreta. Minneapolis: Two Harbors Press. This book grew out of the manual that I first wrote in 2002, then continued to revise and expand several times over the years.

Dynamic Facilitation: Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrene Situationen (2019). Co-edited by Matthias zur Bonsen and Rosa Zubizarreta, and published by Beltz Verlag. This second edition now includes six additional chapters written by European practitioners, that are not currently available in the English book listed above.

Et encore plus de références sur ce lien :
https://www.diapraxis.net/relationalfacilitation_democraticinnovations/