

LIVRE BLANC

La facilitation



**Le pouvoir de
l'intelligence collective**
Nouvelle édition augmentée

Osons !



Éric LEGRAND - 2025 - O r n y



Le Livre Blanc de la Facilitation

Coordination éditoriale & illustration Eric Legrand

Avec le précieux concours des contributeurs-trices et relecteurs-trices
(par ordre alphabétique) :

Renaud Combes
Philippe Coulomb
Sophie de Bryas
Julie Dumont
Jacques Fuchs
Raphaël Goumot
Annette Monnoury

Hélène Morice
Pierre Paris
Olivier Reaud
Gregoire Serikoff
Stéphane Terreaux
Sandra Tschudin
Natacha Tuleu

Édition Février 2026 - Archipel Sud :

Coordination éditoriale & illustration Eric Legrand avec le précieux concours des contributeurs-trices et relecteurs-trices : Sandrine Aubert, Renaud Combes, Jacques Fuchs, Philippe Labat, Yann Laborda, Laurence Laÿ, Olivier Reaud, Stéphane Terreaux, Sandra Tschudin, Natacha Tuleu.

Édition Mai 2025 - 1ère partie :

Rédaction Nathalie Salhi, illustration Eric Legrand, à partir des travaux du groupe « Essence de la facilitation » (IAF France 2024), composé de Nadia Benedetti, Philippe Bresolin, Jacques Fuchs, Pierre Paris, Olivier Reaud. Avec le concours de Sandrine Aubert et Sandra Tschudin

Édité par IAF France - Date de publication SEPTEMBRE 2026



Toute reproduction, même partielle, est soumise à autorisation.

Ce document est mis à disposition selon une logique d'ouverture et de partage,
dans le respect de la licence précisée en fin de document.

Sommaire

1. Les cinq familles de facilitation

page 5

2. Les compétences du facilitateur

page 12

3. Les impacts de la facilitation

page 16

4. L'archipel de la facilitation

"Sud" page 19
"Ouest" page 42

LA FACILITATION OFFRE UN CADRE SÉCURISÉ & VISIBLE



Intro

La facilitation fait de plus en plus parler d'elle.
Elle s'invite dans des projets, des transformations, des séminaires,
des démarches stratégiques...
Mais elle reste encore floue pour beaucoup.

Ce livre blanc a été conçu pour celles et ceux qui croisent la
facilitation sans toujours savoir ce qu'elle recouvre, ce qu'elle
produit, ce qu'elle mobilise — et surtout, ce qu'elle permet.

Il s'adresse avant tout à celles et ceux qui font appel à la
facilitation : commanditaires, directions, porteurs de projets,
responsables d'équipes, décideurs publics ou privés.

Nous avons voulu rendre visible un métier souvent invisible.
En décrivant ses grandes familles d'intervention, ses postures
fondamentales, ses compétences spécifiques.
Et en éclairant les effets concrets qu'il peut générer au sein d'une
organisation ou d'un territoire.

La facilitation n'est ni une méthode miracle, ni un art flou.
C'est une **discipline d'accompagnement**, rigoureuse et vivante,
qui s'appuie sur l'intelligence collective pour faire avancer les
équipes, les collectifs, les entreprises, autrement.

1.

Les cinq familles de facilitation

Quand on parle de facilitation, on parle en réalité de plusieurs façons d'agir, qui ne mobilisent ni les mêmes postures, ni les mêmes temporalités, ni les mêmes effets. Pour mieux s'y retrouver, IAF France a choisi de les regrouper en **5 grandes familles**. Chacune répond à des **enjeux spécifiques** et déploie des dynamiques propres, selon le niveau d'intensité recherché, la durée engagée et la nature de la transformation visée.

1. La facilitation d'actions

C'est la forme la plus immédiate : on réunit les bonnes personnes, sur une question précise, avec l'objectif de produire ensemble une réponse claire et partagée. Elle s'organise généralement en une ou deux sessions, sur un temps court.

2. La facilitation de démarche

Ici, il s'agit de répondre à une question ET de construire un chemin collectif. Elle mobilise plusieurs temps de co-construction pour faire émerger une vision, des choix structurants, un mode de fonctionnement plus ajusté à ce que l'organisation traverse.

3. La facilitation de transformation

Cette forme de facilitation accompagne une organisation qui veut (ou doit) changer en profondeur. Elle touche à l'ADN de la structure : culture, gouvernance, rôles, relation au travail... Et suppose un travail dans la durée, au rythme de la transformation engagée.

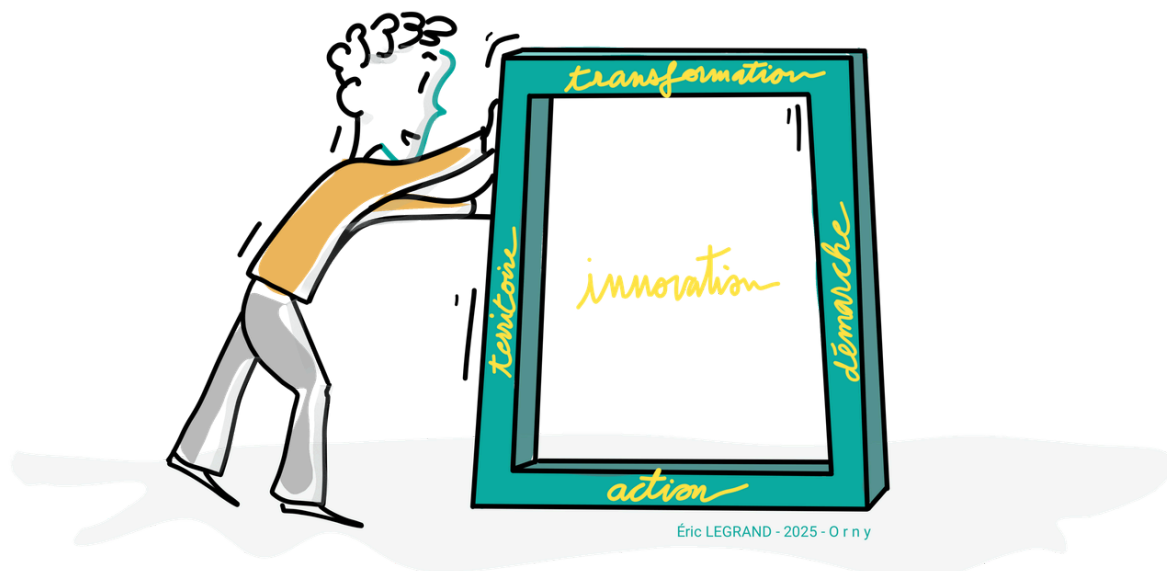
4. La facilitation de territoire

Elle s'intéresse à des écosystèmes entiers : réseaux d'acteurs, filières, territoires... Le rôle du facilitateur est celui d'un activateur de synergies, capable de faire dialoguer des réalités différentes et de faire émerger des coopérations porteuses de mouvement.

5. La facilitation d'innovation

Elle s'attache à créer les conditions pour qu'un collectif explore, imagine, teste, ose et transforme des idées nouvelles en solutions concrètes, utiles et porteuses de valeur pour l'organisation, ses bénéficiaires et ses parties prenantes.

C'est ce que nous allons vous présenter en détail dans **les pages suivantes**.



Éric LEGRAND - 2025 - O r n y

1. La facilitation d'actions

La facilitation d'actions est une intervention ponctuelle, conçue pour mobiliser un collectif autour d'un sujet précis. Elle permet de cadrer un projet, d'explorer une problématique ou de prendre une décision dans un délai court, en s'appuyant sur l'intelligence collective. Ces sessions, souvent menées en une ou deux rencontres, visent un **résultat clair, co-construit, et directement mobilisable**.

Partager collectivement le cap

Ce type de facilitation est particulièrement adapté lorsque l'organisation a besoin de :

- faire émerger une solution sur un sujet bien délimité,
- aligner les parties prenantes rapidement,
- relancer une dynamique collective autour d'un projet ou d'un cap,
- stimuler l'engagement et l'implication des participants.

Le cadre proposé par la facilitation crée les conditions d'un travail collectif sincère et orienté vers l'action. On gagne en clarté, en cohérence et en capacité à se mobiliser ensemble, sur la base d'une compréhension partagée.



Les équipes hautement engagées enregistrent une réduction de 59% du turnover et une baisse de 41% de l'absentéisme.

Source : Gallup, State of the Global Workplace 2024

Investir sur un nouvel élan

Une session de facilitation d'actions bien construite ne se contente pas de produire un livrable ou une décision. Elle agit aussi sur les liens entre les personnes, la qualité d'écoute, et la manière dont un collectif se perçoit comme acteur d'un projet commun. Autrement dit :

- **le collectif prend conscience de ses capacités,**
- **les participants se sentent plus impliqués,**
- **et les conditions sont posées pour prolonger l'élan dans le quotidien.**

Ce que ça déclenche

Ce type d'intervention agit comme un révélateur : il montre qu'un collectif, réuni dans un cadre structuré et bien accompagné, peut faire émerger des réponses claires, partagées, directement activables.

Cette expérience renforce la confiance, donne envie de poursuivre l'élan, et ouvre l'espace pour d'autres formes de coopération, à la mesure des enjeux.

2. La facilitation de démarche

Certaines situations ne demandent pas une réponse immédiate, mais un chemin à construire. La facilitation de démarches intervient précisément là : lorsqu'il s'agit **d'ouvrir un espace pour co-élaborer une trajectoire**, autour d'un enjeu qui touche une partie du fonctionnement de l'organisation.

On n'est plus dans une intervention ponctuelle, mais dans un processus itératif : **faire évoluer une manière de travailler, de penser, de coopérer**, dans un cadre structuré.

Une progression structurée dans le temps

La facilitation de démarche s'inscrit ainsi dans une séquence de travail construite, souvent en plusieurs temps.

Elle permet d'ancrer un questionnement, de faire émerger des choix collectifs, et de leur donner forme de manière cohérente, en lien avec le reste de l'organisation.

Chaque étape prépare la suivante, et l'ensemble donne corps à une dynamique progressive, lisible et partagée.

Une dynamique d'appropriation collective

À mesure que la démarche avance, le collectif prend sa place : il comprend mieux son rôle, développe sa capacité à contribuer, s'engage dans les décisions.

Cette dynamique crée de la confiance, renforce la légitimité des choix posés, et prépare le terrain pour des évolutions solides et durables.

Le niveau de maturité atteint dépendra autant de l'intention de départ que de la régularité, de l'intensité et de la qualité de l'accompagnement.



Un levier pour repenser ses façons de faire

La facilitation de démarche est souvent mobilisée **lorsqu'un enjeu important appelle une réponse collective structurée** : revoir une organisation d'équipe, réinterroger une culture managériale, ou co-concevoir une nouvelle approche dans un service ou un périmètre ciblé. C'est une entrée en matière exigeante, mais précieuse : elle offre un cadre d'écoute, de clarté et de mise en mouvement, au service d'une organisation qui souhaite ajuster ses modes de fonctionnement avec ceux qui la font vivre.

3. La facilitation de transformation

Il y a des moments où une organisation ne peut plus simplement adapter ses pratiques. Il faut alors **revisiter ce qui structure l'organisation** : la manière de décider, de coopérer, de se représenter l'avenir.

Dans ces contextes, la facilitation ne se limite plus à accompagner une évolution. Elle soutient une **transformation stratégique, culturelle et structurelle**, en impliquant l'ensemble des parties prenantes dans un processus de refondation.

Cela signifie **interroger les fondements mêmes du fonctionnement collectif** : la raison d'être de l'organisation, ses leviers de décision, la place des individus dans le système, la manière dont les valeurs sont incarnées... On ne se contente pas d'ajuster, on explore ce qui doit être questionné pour permettre l'émergence d'un autre fonctionnement.

La transformation ne se décrète pas. Elle se construit, pas à pas, avec l'ensemble du collectif.

Ce type d'accompagnement suppose un engagement fort, dans la durée.

Il mobilise des temps longs, une grande diversité d'acteurs, et une capacité à accompagner la complexité propre aux périodes de transition profonde.

Mais quand il est bien tenu, ce processus fait émerger **une vision claire, portée collectivement**, et des dynamiques puissantes d'appropriation et de régénération.



Les personnes impliquées activement dans les processus de transformation sont 12 fois plus enclines à considérer ces changements comme bien vécus.

Source : O.C. Tanner, Global Culture Report 2024

Co-construire un nouveau projet stratégique. Repenser une culture d'organisation.

Reconfigurer un modèle de gouvernance.

Autant de contextes où la facilitation de transformation permet d'**ancrer le changement et l'innovation dans le réel** — pas par injonction, mais par implication.

4. La facilitation de territoire

Faciliter à l'échelle d'un territoire, c'est travailler **au croisement d'enjeux multiples, de temporalités différentes et d'acteurs aux approches variées**. Ce n'est pas "étendre le périmètre" d'une démarche : c'est **changer de nature d'intervention**.

On ne s'appuie plus ici sur un collectif déjà constitué, mais **on le fait émerger**.

Au fil de la démarche, ce sont les liens, les enjeux, les représentations et les synergies qui se révèlent, se déplacent, s'organisent.

Ce travail touche à l'invisible : **créer des synergies entre des acteurs aux approches variées**, faire circuler l'écoute, faire exister un "nous" qui n'existe pas encore.

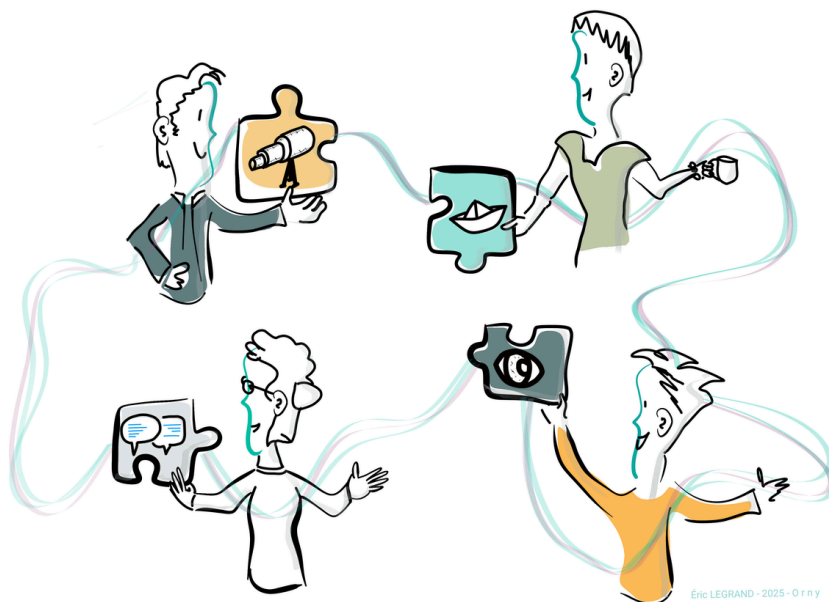
Une dynamique ouverte, ancrée dans le réel

La facilitation de territoire intervient souvent sur des sujets complexes et systémiques : transitions écologiques, revitalisation de zones rurales ou urbaines, coopération entre acteurs multiples, structuration de filières...

Elle permet de poser **des fondations solides**, sans chercher à tout planifier. Elle fait émerger une **intention collective partagée**, des formes de coopération durables, et une capacité d'agir ancrée dans le contexte.

Plus l'ambition est claire, plus la démarche attire et mobilise.

Et plus les liens se renforcent, plus le territoire devient fertile pour des initiatives nouvelles.



Ici, le rôle du facilitateur est **d'ouvrir l'espace**, de tenir le cadre, de soutenir un mouvement collectif, de maintenir l'écoute dans la complexité...

Et d'**accompagner l'émergence progressive d'un collectif**, qui peu à peu prend forme... et devient acteur de sa propre dynamique.

5. La facilitation de l'innovation

Faciliter l'innovation, incrémentale ou radicale, c'est créer les conditions pour qu'un collectif puisse **explorer, imaginer, tester et transformer des idées nouvelles** en produits, services, usages ou modes de fonctionnement **apportant une valeur réelle** à leurs destinataires.

Ce n'est pas seulement produire des idées : c'est **organiser un mouvement collectif fluide**, capable de sortir des cadres habituels, de faire émerger ce qui n'existe pas encore et de créer une valeur nouvelle pour l'organisation, ses bénéficiaires et ses parties prenantes.

Faciliter l'innovation, c'est souvent **agir dans des environnements complexes, mouvants ou en transformation**. Cette facilitation relie des expertises, des usages, des intuitions et des visions stratégiques. Elle permet de faire dialoguer des logiques et des temporalités différentes, de stimuler l'expérimentation et de rendre l'innovation accessible et appropriable par les acteurs d'une organisation.

Une dynamique créative, tournée vers l'action

La facilitation de l'innovation s'applique à la création de nouveaux produits ou services, à la transformation de modèles économiques, à l'amélioration de l'expérience collaborateur ou client, ou encore à l'exploration prospective.

Elle accompagne les transitions des organisations en construisant des espaces spécifiques et adaptés, où l'on peut penser autrement. Des espaces où, sans tout maîtriser à l'avance, il devient possible de passer d'une intuition à un projet concret.

Elle favorise une culture du test et du prototypage, associant apprentissage collectif, expérimentation rapide et capacité à produire des solutions tangibles.

Un cadre et une ouverture

Ici, le rôle du facilitateur professionnel est de :

- **Poser un cadre clair et sécurisant** pour que les participants osent explorer, partager leurs idées, formuler des hypothèses et expérimenter.
- **Ouvrir le champ des possibles** pour stimuler la créativité, **créer de nouveaux points de vue, les connecter** et aider le groupe à passer de l'idéation à l'action, jusqu'à l'innovation.



La facilitation de l'innovation permet ainsi aux organisations de développer leur capacité d'adaptation, d'anticipation et de transformation. Elle n'est pas un simple confort méthodologique : elle devient **un levier stratégique dans un environnement de plus en plus instable**, complexe et non linéaire.

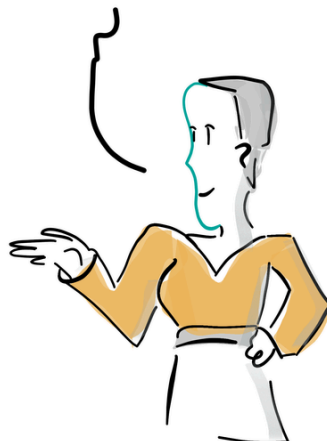
2.

Les compétences du facilitateur

J'ADORERAI
FAIRE TON MÉTIER
DE FACILITATRICE

TU AS DE BELLES
QUALITÉS D'ÉCOUTE
ET D'OBSERVATION

ET CE N'EST PAS
TON SEUL TALENT
AVEC LES GROUPES !



Éric LEGRAND - 2025 - O r n y

La facilitation professionnelle : un métier à part entière

La facilitation ne se résume ni à une animation de groupe, ni à une boîte à outils.
C'est un métier.

Exigeant. Structuré. Engagé.

Exercer la facilitation, c'est choisir **une posture d'accompagnement**, fondée sur l'écoute, le questionnement, la mise en capacité des collectifs. C'est aussi s'inscrire dans **un système de valeurs partagées**, adossé au **code de déontologie international** élaboré par IAF World, qui garantit la qualité, la sécurité et l'intégrité des interventions.

Une profession qui prend sa place

La facilitation s'ancre dans les transformations du monde du travail, des organisations et des territoires. Elle appelle à **repenser la coopération**, à mettre en mouvement des systèmes complexes, à accompagner des démarches collectives dans des contextes souvent incertains.

Sa légitimité grandit parce qu'elle s'appuie sur un **cadre professionnel clair**, et sur une communauté de praticiens engagés, qui questionnent et actualisent en continu leurs pratiques.

Une définition partagée

Faciliter, c'est accompagner un collectif sur une intention claire, en mobilisant l'intelligence collective par une dynamique de questionnement, afin de le rendre auteur et acteur de ses propres évolutions — dans un temps maîtrisé.

Définition proposée par IAF France

Ce que signifie exercer ce métier

Être facilitateur, ce n'est pas simplement "gérer un groupe".

C'est **tenir une posture exigeante**, dans laquelle on accompagne sans diriger, on questionne sans orienter, on fait émerger sans imposer. C'est aussi une façon d'**habiter l'espace du collectif** : avec conscience, avec attention, avec une éthique claire.

Ce métier repose sur une intention constante : **rendre le collectif acteur de ses propres dynamiques**.

LES 7 DÉTERMINANTS DU MÉTIER

1

Accompagner sans diriger

S'ancrer dans l'écoute, le questionnement, le service au collectif.
Faire confiance au groupe pour trouver ses propres réponses.

2

Activer l'intelligence collective

Créer des conditions propices à la co-construction. Favoriser l'émergence, la coopération et le co-engagement.

3

Structurer une trajectoire adaptée

Penser une démarche en lien avec le contexte, les acteurs et les intentions. Concevoir un accompagnement souple, lisible, ajustable.

4

Rester en questionnement permanent

Être à l'écoute de soi, du groupe, de ce qui se joue, et nourrir cette réflexivité par des temps de recul individuels ou collectifs.

5

Tisser des liens authentiques

Entrer en relation profonde avec le collectif et chacun de ses membres. Travailler à l'échelle du système et de l'individu.

6

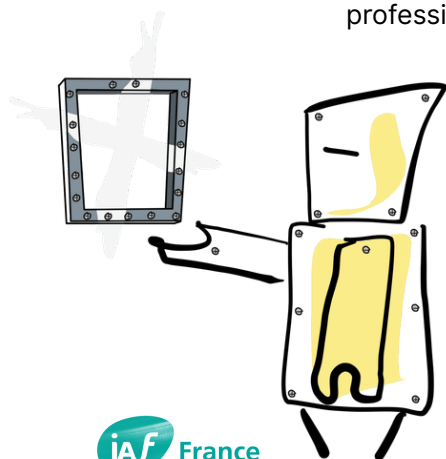
S'aligner sur le système de valeurs de l'IAF

Exercer en cohérence avec les valeurs de la facilitation. Adopter une posture éthique en toutes circonstances.

7

Agir dans le cadre déontologique de l'IAF

Respecter les principes du métier. S'inscrire dans une pratique professionnelle responsable et sécurisée.



« Ce n'est pas ce que l'on fait qui fait la différence, c'est la façon dont on le fait, en présence »



Ce que sait faire un facilitateur

Exercer ce métier, c'est tenir une posture.

C'est aussi **maîtriser des compétences concrètes**, développées, ajustées, actualisées au fil de l'expérience.

L'IAF a défini 6 compétences-clés, qui jalonnent toutes les phases d'une intervention, de la préparation à la conclusion, en passant par l'animation et l'ajustement.

LES 6 COMPÉTENCES FONDAMENTALES DU FACILITATEUR

- 1. Co-construire la relation avec le commanditaire**
Poser ensemble l'intention, les attendus et un cadre collaboratif.
Installer une relation fondée sur la transparence et la co-responsabilité.

- 2. Concevoir une démarche adaptée**
Créer une architecture de facilitation alignée avec les enjeux, le contexte et le collectif, en mobilisant les approches et outils pertinents.

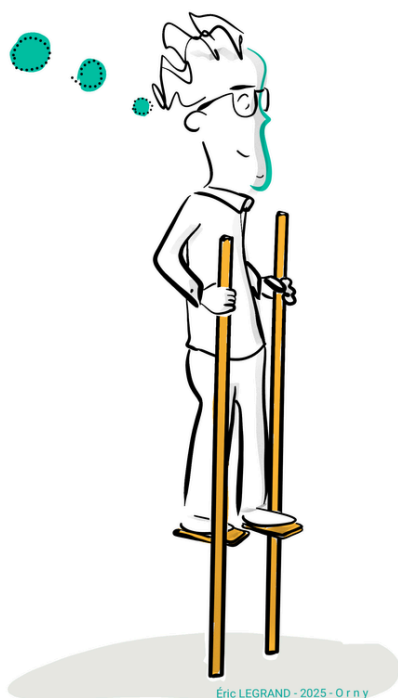
- 3. Créer un environnement propice à la collaboration**
Préparer l'espace, le temps, les supports et les conditions pour que le collectif puisse coopérer pleinement.

- 4. Guider vers des résultats utiles et appropriés**
Créer les conditions d'une progression collective, où les décisions sont comprises, partagées et portées par le collectif lui-même.

- 5. Développer sa pratique professionnelle**
Actualiser en continu ses méthodes, sa posture, et ses approches.
Questionner ce que l'on fait et comment on le fait.

- 6. Tenir une posture professionnelle consciente**
Évaluer ses pratiques, ajuster sa présence, rester attentif à son influence, maintenir sa neutralité, et questionner en permanence son intégrité, pour rester au service du collectif.

FACILITER C'EST
SAVOIR PRENDRE
DE LA HAUTEUR



Éric LEGRAND - 2025 - O r n y



3.

Les impacts de la facilitation

Ce que ça change. Pour de vrai.

La facilitation agit en profondeur, parfois en douceur, mais jamais sans effets.

Elle ne pilote pas, elle ne prescrit pas. Elle **crée les conditions** pour que les collectifs pensent, s'alignent, s'engagent et évoluent — autrement.

Voici quelques formes d'impact qu'elle permet régulièrement d'activer :

- **Résolution de sujets complexes**

Un sujet stratégique, technique ou organisationnel est abordé collectivement, dans toute sa complexité. Des solutions émergent, construites collectivement et portées par tous.

- **Amélioration du fonctionnement collectif**

Un mode de fonctionnement évolue : les silos se défont, la transversalité prend corps, la coopération devient plus structurée, plus engagée, plus stratégique.

- **Engagement dans un projet partagé**

Une vision commune se forme, les initiatives se croisent, une feuille de route émerge. Le collectif prend appui sur ce socle pour avancer.

- **Transformation profonde d'un collectif**

La culture, les valeurs, les façons de décider évoluent. Ce collectif devient autre, dans ce qu'il est et dans ce qu'il fait.



La facilitation ne fabrique ni miracles, ni solutions toutes faites.

Mais elle rend possibles des choses qu'on croyait hors de portée : des sujets qui progressent, des décisions qui se prennent, des projets qui démarrent enfin...

Elle agit là où les méthodes classiques patinent : quand il faut traverser la complexité, écouter sans précipiter, relier ce qui ne se parlait plus, et parfois, simplement, faire tenir un "nous", dans la durée, la transparence et la confiance.

4.

L'archipel de la facilitation

4.1 AU SUD DE L'ARCHIPEL

Pourquoi un archipel ?

La facilitation est un ensemble d'approches, de sensibilités complémentaires. L'archipel de la facilitation rend cette diversité lisible et visible.

Pour faciliter votre lecture de ce territoire, de ses îlots et de ses courants, nous allons nous aider d'une boussole et explorer les quatre points cardinaux.

Vous y trouverez des îlots qui proposent une manière spécifique d'accompagner un collectif en s'adaptant à la nature des enjeux, à la culture de l'organisation et à la maturité des équipes. Le rôle du facilitateur est de choisir et de relier - de naviguer entre - ces approches avec discernement.

IAF France reconnaît cette diversité comme une force et l'accueille avec curiosité, exigence et attention, au service de résultats collectifs durables et concrets.



1. DESIGN THINKING

Aborder les problématiques qui n'ont pas de solution définitive ni unique...

écrit par Philippe Labat

2. DYNAMIQUES COLLABORATIVES

Mobiliser la puissance d'un collectif et la développer dans la durée...

écrit par Olivier Réaud

3. FACILITATION PROFESSIONNELLE

Créer les conditions pour que le collectif puisse co-construire...

écrit par Laurence Laÿ & Olivier Réaud

4. FACILITATION GRAPHIQUE

Concevoir et penser l'information par une approche visuelle et graphique.

écrit par Renaud Combes

5. INTELLIGENCE COLLECTIVE SYSTÉMIQUE ET GÉNÉRATIVE

Faire évoluer équipe et organisation.

écrit par Jacques Fuchs

6. LIBERATING STRUCTURES

Avoir recours à une puissante boîte à outils pour toutes les configurations...

écrit par Stéphane Terreaux

Design Thinking

Au service de la facilitation et des situations complexes

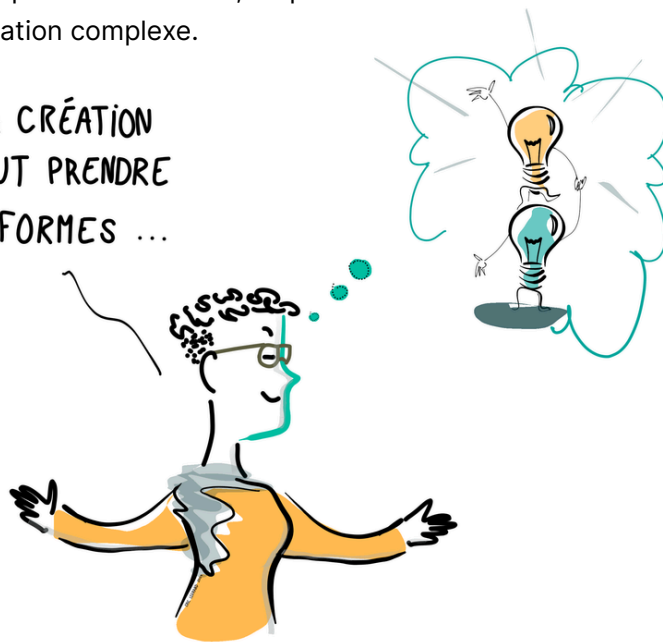
Une approche centrée sur l'humain

Le design thinking (ou esprit design, démarche design, conception créative) né dans les années 1960-1980 combine intuition, pensée rationnelle, créativité et collaboration.

Appliqué à l'innovation, il repose sur l'empathie, l'itération et l'expérimentation.

Cette approche est fondamentale pour la facilitation, en particulier avec un groupe nombreux en situation complexe.

FACILITER LA CRÉATION
D'IDÉES PEUT PRENDRE
PLUSIEURS FORMES ...



Née dans les années 1960

Vers 1960-1980, des chercheurs formalisent les processus de conception mis en œuvre par les designers et les publicitaires.

En 1958 **Robert McKim** crée le programme de design à Stanford puis décrit en 1973 dans *Experiences in Visual Thinking* la résolution des problèmes par une approche visuelle et globale.

Le terme design thinking est forgé par **Peter Rowe** en 1987 pour décrire les méthodes des architectes et urbanistes.

Dans les années 1990-2000, le concept s'élargit à la résolution des 'wicked problems' : multi-facettes, impliquant de nombreuses parties prenantes, ils ne peuvent être résolus par les méthodes classiques.

Tim Brown avec la société IDEO joue un rôle clé dans sa diffusion. Son livre *Change by Design* le définit en 2009 comme une discipline de résolution de problèmes complexes qui utilise la sensibilité et les méthodes des designers pour permettre à des équipes multidisciplinaires d'innover en accordant les attentes des utilisateurs, la faisabilité et la viabilité économique.

La **d.school** fondée en 2004 à Stanford est le berceau du design thinking.

Au service de la facilitation

Le design thinking s'applique aux problèmes qui n'ont pas de solution définitive ni unique, pour lesquels on ne peut juger de la véracité de la solution et qui interagissent avec d'autres problèmes. Dans une organisation, le design thinking peut s'appliquer au-delà de la conception des nouveaux produits, services ou espaces, pour couvrir :

La stratégie : construire une vision — faire émerger des options — se mettre en mouvement — partager des priorités et des plans d'actions — réussir un partenariat — résoudre un conflit d'intérêts ou de valeurs...

Les opérations : cultiver des synergies — mener une transformation technologique — faire fonctionner des processus et organisations — ancrer un changement — résoudre une crise — préparer une proposition — lancer un produit ou service — installer un espace — améliorer l'expérience des clients...

La gestion de projet : cadrer la conception et le démarrage — maîtriser un grand programme — remettre sur les rails — accélérer la finalisation...

Pour « dessiner et décider à dessein »

Le mot design évoque l'effort de visualiser les intentions, de « dessiner à dessein » ou de « décider à dessein » et non « par défaut », sans choisir passivement ce qui se présente de plus facile. Il combine intuition et pensée rationnelle en équipe multidisciplinaire avec comme principes :

- définir la problématique ;
- partir de l'expérience et des émotions des personnes ;
- visualiser pour comprendre la complexité^[1] ;
- rendre visible la complexité et les idées ;
- construire par itérations et prototypes ;
- accepter l'échec ;
- privilégier l'action et tolérer l'imperfection (« fait imparfait vaut mieux que parfait jamais fait ») ;
- simplifier vers l'essentiel.

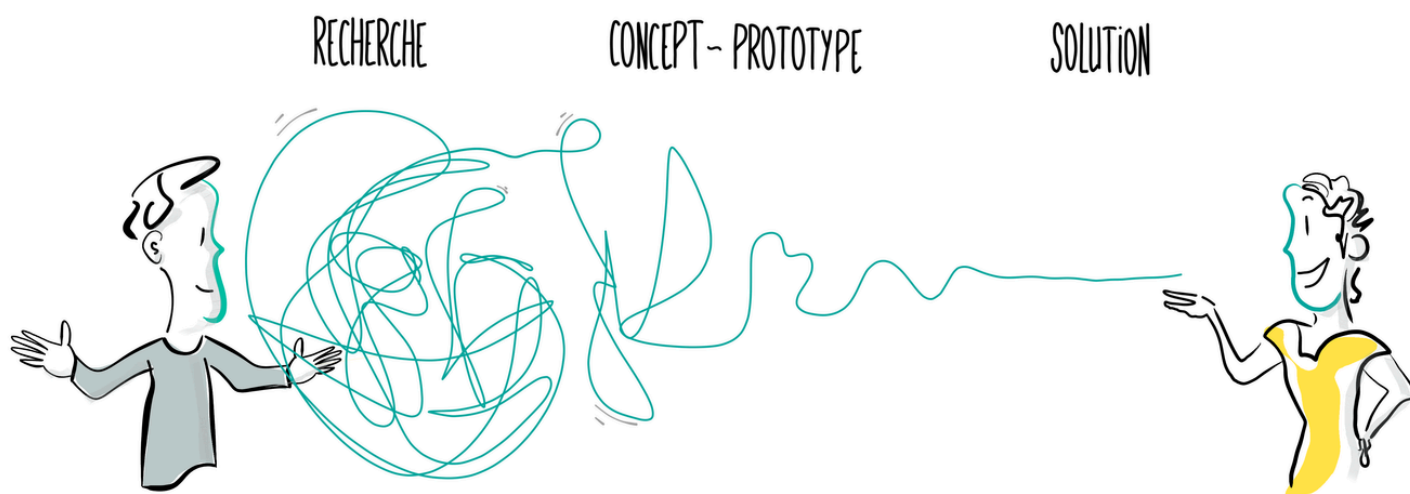
Selon les écoles, la méthode est décrite en 9, 7, 5 ou 3 phases en rétroaction :



- understand — observe — imperatives — ideate — prototype — test — story telling — pilot — operation generation^[1]
- définir — rechercher — imaginer — prototyper — sélectionner — implémenter — apprendre^[2]
- empathize — define — ideate — prototype — test^[3]
- immersion — analyse — idéation — prototypage — implémentation^[4]
- inspiration — ideation (imagination) — implementation^[5]

[1] dschool.fr [2] Rolf Faste, Stanford [3] dschool.stanford.edu [4] Emmanuel Brunet 2023 [5] ideo.com & Tim Brown

Une courbe en pelote représente le mouvement de la pensée collective de l'incertitude vers la clarté.



Éric LEGRAND - 2025 Adapté de Daniel Newman, Central Office of Design

La facilitation est **une combinaison de Design et de Présence**^[1]. L'approche MG Taylor en particulier contient des concepts très proches du design thinking, par exemple avec le modèle Scan-Focus-Act^[2].

En session d'intelligence collective, les facilitateurs mobilisent le design thinking au service de la collaboration entre de nombreux participants en situation complexe, à deux niveaux :

1) Avant

- La préparation est un temps de design entre facilitateurs et commanditaires ou 'sponsors' :

**Quelle interaction collective et
quelle expérience vivront les participants ?**

2) Pendant

- La session est un temps de design avec les participants :

**Quelle réponse collective apportons-nous
à la situation et comment la mettre en œuvre ?**

- C'est aussi pour l'équipe des facilitateurs la poursuite du design avec les commanditaires :

**Quelle évolution apportons-nous à l'interaction
selon la maturité des sujets et des personnes ?**

[1] Développer l'intelligence collective — Philippe Labat — Vuibert, 2019.

[2] Collaboration by design — Philippe Coulomb & Charles Collingwood-Boots — Mané Huily, 2021.

Exemples

Trois situations en interaction d'intelligence collective

« Partir de l'expérience et des émotions des personnes »

Le président d'un groupe veut « **tourner la page** » après la crise qui a conduit à supprimer 40% du personnel. C'est la reprise et l'entreprise réembauche dans ses usines. Le président veut un agenda tourné vers l'avenir et la croissance. Mais comment cent cadres réunis en séminaire de trois jours pourraient-ils tourner la page alors qu'ils ont licencié leurs collaborateurs ? Le facilitateur consacre les premières heures du séminaire à vraiment tourner cette page : un long moment individuel de prises de notes en silence est suivi de petits groupes de parole sans mise en commun et conclu par l'affichage des apprentissages, aspirations et résolutions issus des conversations. « **Nous avons bien fait de prendre ce temps** » dit un responsable d'usine, « nous n'aurions pas pu entendre un discours stratégique sans dire ce que nous avons vécu ».

« Construire par itérations et prototypes » [En préparation]

Trente-cinq responsables de filiales seront réunis deux jours pour réorienter l'informatique du groupe vers les besoins des métiers. Des interviews préalables ont fourni des éléments de réflexion. Au cours de sept réunions de co-design avec le directeur informatique et des représentants de filiales, **six versions d'agenda** sont successivement simulées : la troisième laisse trop peu de temps sur les sujets majeurs, la quatrième disperse l'énergie des participants et ne structure pas la réflexion sur les résultats attendus, la cinquième fondée sur des « camps de base » en responsabilité emporte l'adhésion. C'est sur la sixième version allégée et donnant des degrés de liberté que la session s'engage. Et au soir du premier jour, l'agenda est encore modifié pour **prendre en compte la maturité des participants** et leur confier le pouvoir de décision sous la conduite d'une équipe d'intégration.

« Construire par itérations et prototypes » [En session]

L'équipe municipale d'une métropole régionale imagine « la ville intelligente » qui mettra la technologie au service des habitants. Quatre-vingts représentants des citoyens, entreprises et communes sont réunis pour être consultés. En deuxième partie du séminaire, ils sont par groupes de quatre « **dans la peau** » de **vingt citoyens du futur** aux profils différents. Les propositions sont synthétisées en une dizaine de choix de société pour une métropole... agile et ouverte — adaptée au changement climatique — intergénérationnelle et solidaire — internationale et attractive — belle, propre et sûre — mobile, simple et fluide — où il fait bon vivre — citoyenne et responsable — moderne et ancrée dans ses racines... Des groupes volontaires imaginent ensuite les conséquences et les priorités de chaque option pour préparer les décisions.

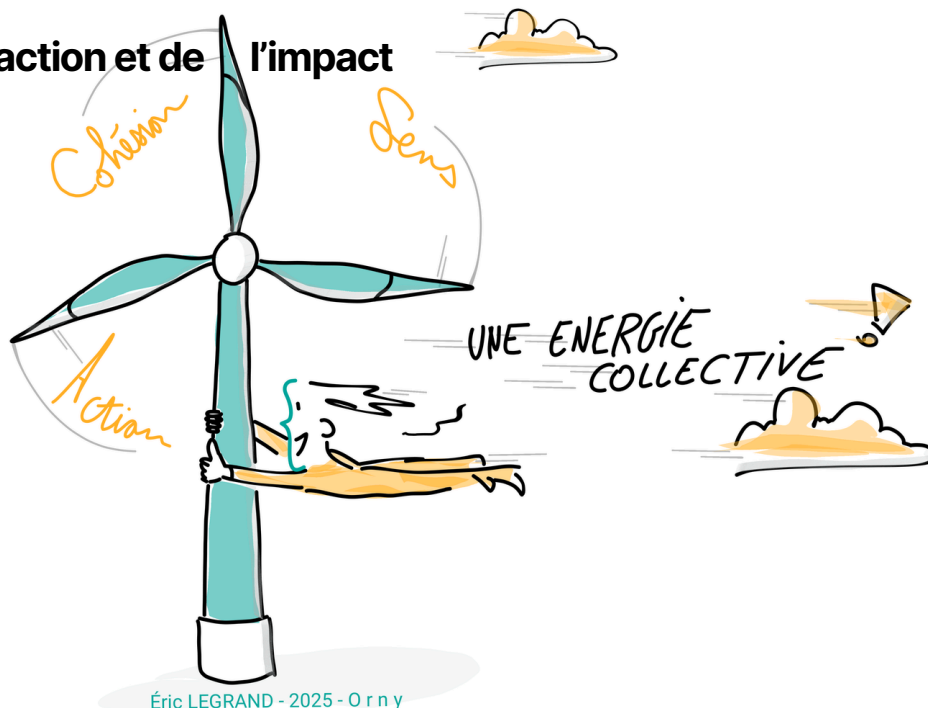
par **Philippe Labat**

Dynamiques Collaboratives

Pour mobiliser la puissance collaborative d'un collectif et la développer dans la durée.

Au service de l'action et de l'impact

La dynamique collaborative apporte à la facilitation une force d'engagement, une intensité collaborative et un renforcement du collectif. Cette puissance est apportée par son architecture circulaire qui travaille sur les trois énergies naturelles du collectif et se renforce par cycles itératifs.



En mobilisant pleinement l'énergie du collectif, la dynamique collaborative permet de répondre aux démarches à forts enjeux avec un haut niveau de résultat : mobilisation stratégique, projet, innovation, transformation, management. La dynamique collaborative permet au collectif de devenir auteur et acteur de sa propre évolution et d'inscrire celle-ci dans la durée.

Aux origines

2006 : Issue de la **sociodynamique**, lorsque 2 axes - actions/acteurs - sont simultanément questionnés, l'intelligence collaborative est plus intense, le collectif est pleinement engagé, les résultats vont beaucoup plus loin.

2012 : Premières **architectures circulaires** à 3 pôles pour des démarches plus puissantes.

2014 : Application à la **transformation d'organisation**.

2017 : Premières formations de manager.

2022 : Plusieurs entreprises décident d'y former 100% de leurs managers.

Activer l'énergie du système pour transformer le collectif

La dynamique collaborative est une facilitation à haute énergie mobilisant la puissance du questionnement systémique (acteurs/actions) et une architecture circulaire dans la perspective d'activer l'énergie du système (la seule qui lui permette d'évoluer). La dynamique collaborative est une approche de design de démarche qui intègre dans ses séquences des pratiques existantes ou spécifiques.



Un questionnement systémique

Pour activer cette énergie, la dynamique collaborative cherche à créer la plus forte synergie entre la dynamique des acteurs (s'engager ensemble) et la dynamique des actions (agir ensemble) pour engager une dynamique d'évolution du système (devenir ensemble).



Une architecture circulaire

Pour amplifier cette énergie, la dynamique collaborative s'inscrit dans une architecture circulaire qui mobilise les 3 énergies naturelles du collectif : l'énergie de l'ENGAGEMENT par le SENS, l'énergie de la RÉALISATION par l'ACTION, l'énergie de la RÉGÉNÉRATION par la COHÉSION. Chacune de ces énergies activées appelle la suivante, ce qui renforce par itération la puissance de la démarche.



Un collectif auteur et acteur

Pour que cette énergie transforme le collectif, la démarche doit impliquer le collectif dès le commencement : mettre en situation d'opportunité et rendre les participants auteurs et acteurs tant du contenu traité que de la démarche elle-même.



Exemple

Trouver l'énergie collaborative d'une transition énergétique

Une entreprise du secteur public demande de l'aide pour s'engager dans la transition énergétique. Aussi surprenant que cela puisse paraître aujourd'hui, le TOP 70 des dirigeants voyait beaucoup de raisons d'y aller très prudemment.

La question posée était :

Comment engager l'ensemble des dirigeants dans la transition énergétique, comment les rendre acteurs ?

La réponse s'organisa en 5 phases :

1. **Écoute** : écouter les acteurs, leurs enjeux, leurs perceptions, leurs opportunités, pour concevoir le bon questionnement systémique. Il y a deux croyances limitantes. La première est que l'organisation ne pourra plus accomplir sa mission par l'augmentation exponentielle des coûts de l'énergie. La seconde est sociologique : chacun pense que les hypothèses négatives sont privilégiées par les autres alors que chacun identifie en privé des opportunités de progrès.
2. **Architecture** : il apparaît que ce qui maximisera la dynamique des acteurs ce sont les valeurs, et ce qui maximisera la dynamique des actions, ce seront à la fois les économies en amont et l'incarnation d'une proposition de valeur écologique auprès des clients. Une question s'impose : Comment faire de la transition énergétique une opportunité en alliant sobriété de la consommation et excellence dans l'offre ?
3. **Mise en situation d'opportunité** : exposé climat et transition (le futur va être plus compliqué encore que vous ne le croyiez) et exposé sur des expériences factuelles (interne et externe) associant valeurs écologiques, économies en amont, engagement des collaborateurs ou des clients en aval.
4. **Activation** : prospective collaborative, vision (rôle à 10 ans), dynamique d'initiatives (faire maintenant).
5. **"Encapacitement"** : Comment incarner un leadership d'opportunité ?

Le TOP 70 est sorti de cette démarche engagé et enthousiaste, **porté par une énergie - collaborative et renouvelable -** et par la force d'un même constat :

1. Nos valeurs et notre offre nous confortent dans l'exigence écologique.
2. Un rôle assumé de leadership de la transition énergétique.
3. La capacité à agir très vite par des actions concrètes.

par **Olivier Réaud**

Facilitation professionnelle

Comment permettre à un collectif de s'approprier ses enjeux et générer une dynamique d'actions ?

La facilitation guide le collectif vers son objectif, par une approche simple centrée sur la structuration et la qualité des échanges, le questionnement, la co-construction d'idées et une dynamique d'actions.

La facilitation est fondée sur 2 essentiels

1 Rendre le collectif intelligent avec ses enjeux d'évolution

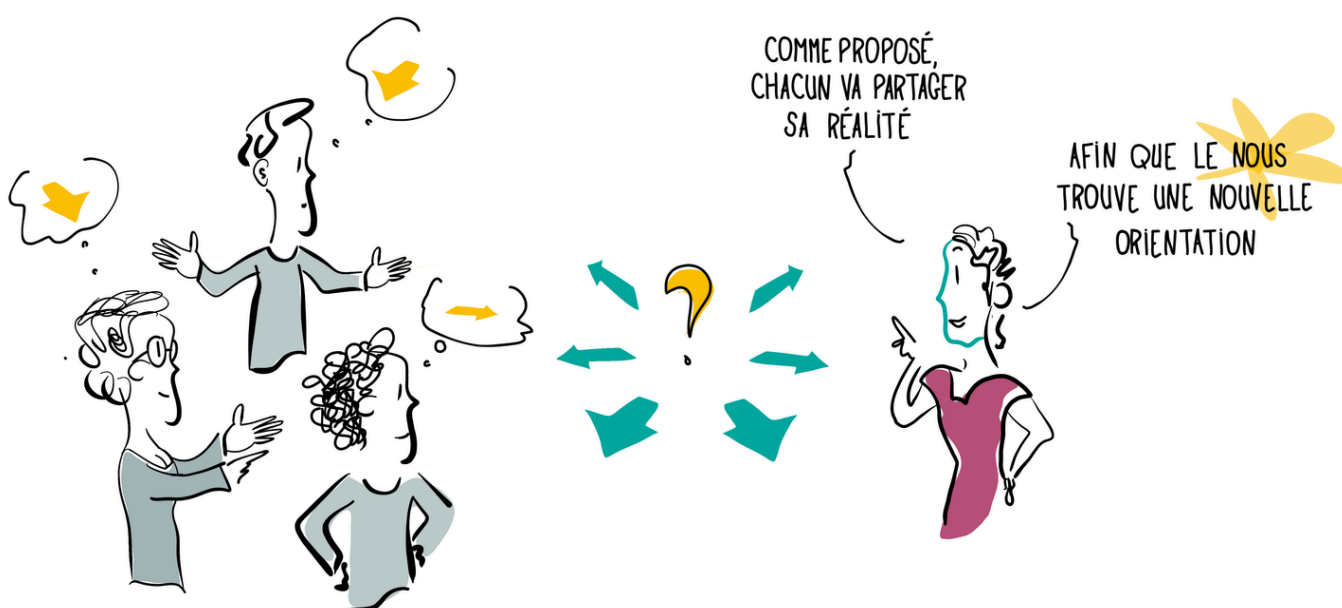
La facilitation peut s'appliquer à tous les sujets d'un collectif. Que le besoin porte sur son fonctionnement, sa complexité, ses défis, ou encore ses valeurs.

La facilitation mobilise l'intelligence collective pour traiter de problèmes opérationnels, de l'opportunité d'un projet, de nouvelles orientations telles que la transition écologique.

2 Créer les conditions de l'engagement

La facilitation ouvre un espace et un temps d'intelligence, de prise de conscience, de partage des réalités et des enjeux.

Au service de l'objectif du groupe, elle rend le collectif acteur et auteur d'un sujet pour une durée et dans un cadre défini.

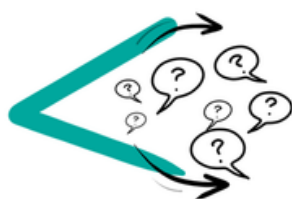
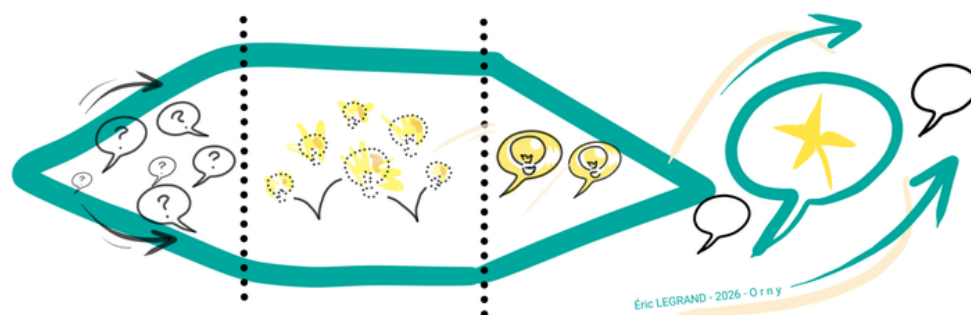


Éric LEGRAND - 2025

Le diamant collaboratif

Le cadrage permet de clarifier les tenants et aboutissants de l'action de facilitation : définir la question primordiale, l'objectif et le livrable avec lequel nous souhaitons repartir.

Le design a pour rôle de définir une architecture simple et puissante appelée diamant collaboratif. La séquence de facilitation a quatre temps :



< Divergence

Après l'inclusion des participants, ce temps permet d'ouvrir la dynamique par un questionnement large, de rendre chacun contributeur, d'activer l'échange, la collaboration, le partage, de faire émerger une conscience collective des enjeux.



= Émergence

Ce deuxième temps permet de susciter des idées en réponse à la question, des idées alignées avec la prise de conscience collective. L'association d'idées congruentes peut engendrer de nouvelles idées plus fortes. Selon la durée de ce temps d'émergence, les idées peuvent être valorisées, associées, enrichies, faire l'objet de nouvelles émergences.



> Convergence

Ce temps permet de concentrer la valeur sur un minimum d'idées opérationnelles à partir de critères spécifiques pour assurer un filtrage pertinent.



* Capitalisation

Les idées retenues sont valorisées et finalisées pour devenir utilisables et communicables dès la fin de la session.

Exemple

Choisir de vivre la confiance pour dépasser un moment critique Une startup en pleine évolution

Dans un moment d'incertitude, nous pouvons faire le choix de prendre des décisions descendantes - être rassurés à court terme par une situation a priori maîtrisée - ou mobiliser les intelligences et les énergies de tous pour inventer ensemble l'avenir.

Un pari ou une réponse efficace à la complexité

Cette startup en pleine évolution passant le seuil des 50 collaborateurs est dans un moment critique de son histoire : tous les collaborateurs sont réunis pour partager, clarifier et définir des thématiques prioritaires pour renouveler les conditions de la confiance au sein des équipes et avec la direction.

Le travail préparatoire entre les facilitateurs et la direction a permis d'identifier les principaux enjeux.

Parmi ceux-là :

Mobiliser l'ensemble des équipes

Le choix est fait de s'appuyer sur chacun des collaborateurs. La réussite collective sera réellement le fruit de tous.

Rassurer les collaborateurs

Face à l'incertitude le choix est fait d'écouter les personnes et d'accueillir leurs inquiétudes par des temps et des espaces dédiés.

Capitaliser et fertiliser à partir de l'interne

Donner la parole en faisant confiance aux compétences et aux talents déjà présents. C'est le fameux capital humain, en allant au-delà du slogan et en le valorisant.

« Lâcher prise » pour les dirigeants

Sortir des injonctions paradoxales, apprendre à faire confiance et soutenir concrètement l'intelligence collective et les actions.

Parmi les éléments clés du parcours, un temps dédié aux liens entre les personnes, entre les métiers et les fonctions, pour co-construire un plan d'actions destiné à jalonner les deux prochaines années et l'évolution du fonctionnement interne. Les enjeux globaux de l'entreprise et les besoins de travail collectif auront été partagés, explicités, travaillés dans des ateliers successifs.

Les 4 temps forts de la journée

1

Inclusion et divergence « se connecter au sujet et entre nous »

Après une brève introduction du dirigeant sur le sens de cette action pour lui, ce qui lui tient à cœur et ses contributions dans la journée, l'ensemble du groupe est invité par les facilitateurs à se mettre en mouvement dans la rencontre les uns avec les autres. Les personnes se parlent, parlent d'elles, écoutent les autres, les visages se détendent, des sourires apparaissent.

2

Emergence dans le « bourdonnement de la ruche »

Sur le modèle du Forum Ouvert, les facilitateurs guident le mouvement collectif dans une alternance de temps de réflexion individuelle et de temps de partage :

- Collecte des sujets souhaités / fonctionnement interne ;
- Travail en groupes sur les thématiques dans une dynamique permettant la liberté de déplacement de contribution.

Le « bourdonnement de la ruche » cesse lorsque tous les groupes viennent restituer le fruit de leurs réflexions. Pendant ce temps, les dirigeants aident à la restitution en prenant des notes sur les demandes qui leur sont faites, répondent aux questions posées, etc.

En adoptant cette posture, les dirigeants incarnent la question de la confiance : ils n'ont pas besoin d'intervenir sur les sujets traités, ils accueillent les propositions et soutiennent le travail collectif fluidifiant les productions dans une posture soutenante (et non contrôlante).

3

Convergence « portée par l'élan »

Après une abondante production, les facilitateurs guident ce temps pour choisir 3 thèmes jugés prioritaires qui seront instruits dans les mois à venir.

Chaque personne est invitée à contribuer à ce choix par un vote. Les groupes se forment et des volontaires se dégagent pour porter les 3 groupes thématiques.

4

Capitalisation « des fruits de l'énergie collective »

Les personnes sont invitées à nommer les fruits, pour elles-mêmes, de cette expérience collective.

Cet ancrage contribue à la suite et inscrit les futures actions dans la dynamique de cette énergie positive.

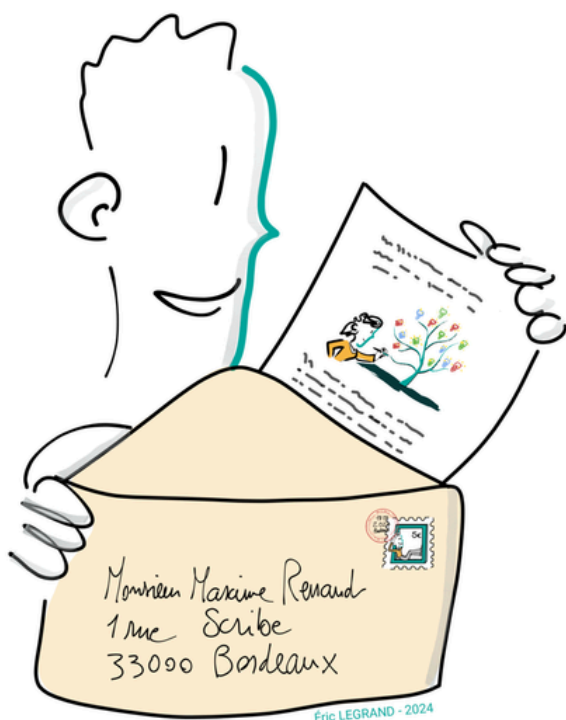
Les regards ont changé, les idées ont fusé, le sentiment d'appartenance s'est renforcé, l'espoir d'une solidarité s'est renouvelé.

par **Laurence Laÿ & Olivier Réaud**

Facilitation Graphique

Une autre approche de la facilitation par le biais de sa représentation visuelle.

Sous une forme épistolaire, voici quelques lignes pour partager l'aventure visuelle d'un manager. Rédigé par un auteur, dessinateur des idées des autres. Le voilà à raconter par l'écriture ce que le dessin lui permet, d'ordinaire, de faire émerger !



Mon vieil ami,

Voilà bien longtemps que je ne te donne plus de nouvelles et je le regrette.

Ces temps-ci regorgent de transformations. Je ne vais pas t'en conter les résultats, mais plutôt te parler d'un processus qui y joue un rôle clé : **le Visuel**.

Je me méfie des adages et des dictons faciles, mais cette citation attribuée à Napoléon me semble parfaitement résumer ce que je m'apprête à te partager :

« **Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours.** »

Tu n'ignores pas que l'organisation dans laquelle je travaille raffole des nouveaux modes de management et sait aller chercher **des réponses aux transformations** qui s'imposent, directement au cœur des métiers. Il me semble que l'expression consacrée est « Bottom-up ». À ce titre, nous mettons en place, depuis quelque temps et de manière assez récurrente, **des sessions collaboratives**, que je copilote avec un facilitateur. Les résultats sont suffisamment probants pour lui laisser de plus en plus les coudées franches.

C'est là que je découvre ce qui s'avère pour moi **une petite révolution** dans ma manière de concevoir et de penser l'information. Cette lumière dans la nuit, dans le flot incessant de complexité auquel mes équipes et moi faisons face, c'est **la visualisation**.

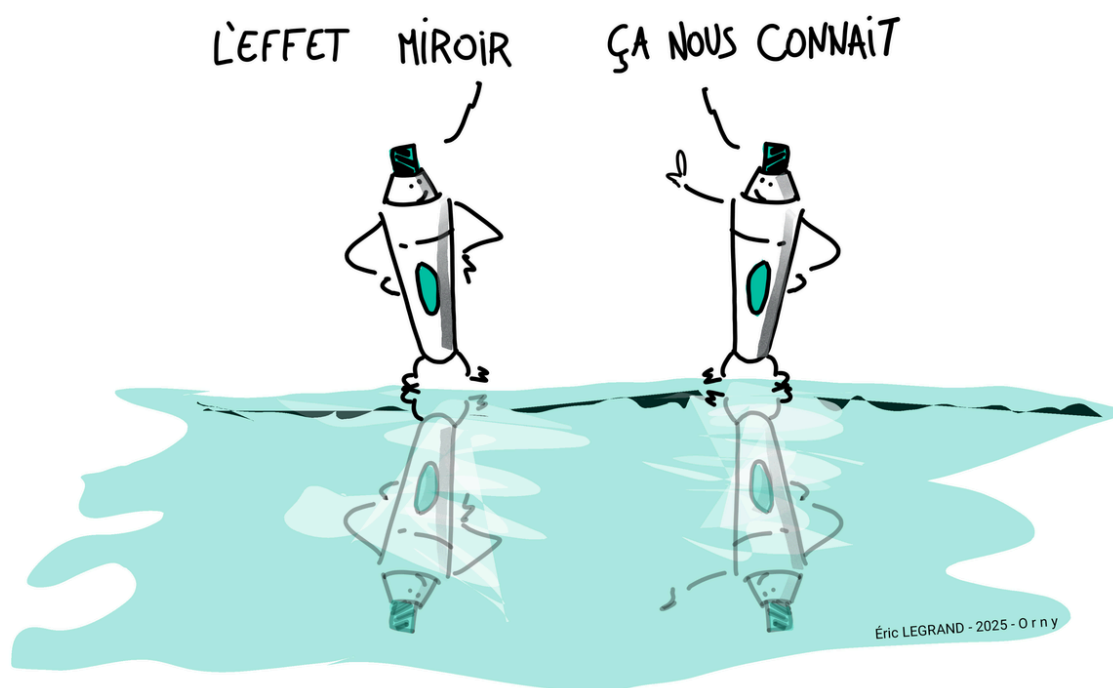
Tout commence lors de la première réunion de préparation de notre session collaborative. Le facilitateur est accompagné d'une femme dont je ne comprends pas tout de suite **le rôle : facilitatrice graphique**. Dès le début de nos échanges, elle entreprend de noter de manière claire et visible pour tous les participants, le contenu de nos échanges sur de grands tableaux blancs.

Une synthèse visuelle qui rend l'invisible visible, pour tous.

Jusque-là, rien de fou, je te l'accorde. Et pourtant je suis émerveillé par **sa capacité à synthétiser** nos échanges. Elle donne à voir, à l'aide de formes très simples, la complexité de notre système et de ses interactions.

Ce schéma nous sert un peu plus tard à prendre conscience, et à pointer du doigt, les aberrations auxquelles nous faisons face. Par sa simplicité – des carrés, des ronds, des flèches, des pointillés – il reste à la portée de tous. Toi, moi, ou un enfant de 10 ans pourrait le faire !

Ce schéma devient alors bien plus qu'un support : **il agit comme un miroir**. Un miroir collectif, posé là, au centre du groupe. Il nous renvoie une image de ce que nous vivons, de ce que nous disons, de ce que nous faisons.



Le facilitateur nous invite à prendre ces Post-it © que tu adores, pour venir les coller et signaler les points bloquants de notre organisation. **C'est simple, interactif, ludique**, et d'une efficacité redoutable ! Nous en discutons en direct et de manière très concrète.

Rien non plus d'artistique ou d'extravagant dans le matériel utilisé. Des marqueurs, trois ou quatre couleurs, un tableau blanc, quelques Post-it © : voilà ses outils. À vrai dire, son gros sac en toile laisse deviner qu'elle a de quoi embellir toute la pièce.

Tout à coup, se dessine notre organisation, vivante, organique et compréhensible.

Vers la fin de ces deux heures de réunion, nous voyons déjà sur le mur **une cartographie de notre organisation**, les points sensibles, une ébauche des objectifs et de l'agenda de la session à venir. À l'invitation du facilitateur, la facilitatrice graphique prend alors la parole et revient sur la partie esquissée de sa **prise de note graphique en mode scribing**.

« **Cela m'évoque un arbre** », dit-elle, et elle explique la similitude entre ce qu'elle comprend de nous, de nos problèmes, et sa métaphore. Fascinant par sa simplicité, cet arbre permet à tous les participants de prendre un peu de hauteur. Chacun peut (re)considérer notre ensemble comme une forme organique et vivante, dans laquelle chacun a sa fonction et des interactions avec les autres.

Nous avons sous les yeux l'ensemble des échanges, clairs et concis pour tout le monde. Nous sommes alignés sur notre point de départ, le chemin à parcourir, et les points d'arrivée. Nous nous quittons satisfaits, impatients de la prochaine réunion de préparation. Sans manquer de prendre en photo les visuels, qui se révèlent essentiels pour communiquer sur l'avancement de notre travail aux équipes.

Le fil visuel relie les esprits, transforme l'expérience collective.

Quelques semaines et quelques réunions plus tard, arrive le jour de notre événement. Je t'épargne les considérations techniques de l'organisation – 110 participants à mettre autour d'une table ! – pour ne mettre en lumière que la partie qui me tient désormais à cœur : **la visualisation**.

Le site d'accueil est suffisamment vaste pour que tous s'assoient en salle plénière et que nous nous divisions en sous-groupes si besoin. Il me semble que tu connais déjà les rouages de ce type de session ?

Ce qui m'émerveille de prime abord, c'est le soin apporté par l'équipe de facilitation à rendre ce lieu **accueillant et inspirant**. Des panneaux, cartons, et autres supports sont disposés à des endroits stratégiques. Ils sont magnifiquement ornés des messages clés de notre session de travail. La métaphore de l'arbre que j'évoquais plus tôt se prolonge sur tous ces visuels. Un panneau de bienvenue comporte le titre de notre événement et chaque salle de sous-commission porte le nom d'un arbre légendaire...

Un très grand panneau de carton, fixé sur un mur, se dresse au centre de ce qui va devenir notre « war room » pour trois jours. Il est encore vierge – ou presque – à notre arrivée, mais cela ne dure pas. Un arbre est simplement esquissé au milieu de ce mur. Si les 110 participants n'ont pas encore « la réf. » comme disent mes enfants, l'ambiance de travail les plonge subtilement dans **une expérience collective**.

L'arbre devient la scène de toutes nos inspirations



Dès la première prise de parole, la facilitatrice graphique se met à l'ouvrage. Une fois encore, elle capture l'essence de nos échanges avec un esprit de synthèse et, oserais-je dire, **une touche de poésie**. Cela n'est pas rien quand on connaît notre entreprise et nos produits ! Le président est venu pour l'occasion dire quelques mots d'introduction. Lui aussi est agréablement surpris de voir ses propos retranscrits en image et en direct. La quasi-totalité de notre assemblée l'est aussi.

Le premier temps de notre séminaire est dédié à « l'inspiration ». Nous avons la chance d'entendre un intervenant passionnant, dont le parcours inspire de nouvelles idées. La facilitatrice capture les messages importants, en très grand, afin que tout le monde les voie. Toujours en filant la métaphore de l'arbre, chaque prise de parole des trois jours trouve sa place dans l'illustration de notre système.

Sitôt ses dessins finis, elle les accroche dans l'espace de travail, pour qu'ils restent visibles. Je trouve ce système absolument délicieux, tant par la poésie que par l'efficacité qu'il apporte, mais je suis encore surpris par **la puissance de ces images**.

Non contente de capturer nos échanges en direct, elle se met très vite à l'œuvre devant l'immense panneau de carton que je remarque en entrant.

Les émotions, les doutes, les élans... tout est là, sous nos yeux.

Reprenant de manière très graphique les idées importantes, mais aussi les sentiments des participants – leurs doutes, leur enthousiasme, leurs questions – elle réussit à capturer et rendre compte de ce qu'aucun compte rendu de réunion n'a jamais su faire.

La fresque prend forme en trois jours. Des mots, des images, des liens, des couleurs : nous ne sommes plus dans le petit croquis de la première réunion, mais bien devant une œuvre picturale à part entière. Je suis émerveillé par sa compréhension fine de nos problématiques et enjeux, sa capacité de prise de hauteur et de synthèse, et son aptitude à rendre tout cela de manière simple et graphique. Tout ce processus, par sa clarté et sa puissance, **m'inspire !**

À la fin de chaque journée, nous passons une ou deux heures avec le facilitateur pour faire le point et préparer la journée suivante. La facilitatrice graphique, bien évidemment présente, a préparé l'agenda du lendemain sur un tableau blanc, des templates de restitution des ateliers ... Tout ce dont nous avons besoin, de manière visible et facilement utilisable par notre équipe de pilotage.

Un dessin et tout change

Il est convenu que certains membres de l'équipe doivent faire un point sur l'avancée de leur chantier. Cela doit être bref et concis. Sur les conseils – les ordres ! – du facilitateur, **un visuel par présentateur**. Au diable les slides.

Là encore, je vois les quatre panneaux réalisés en amont par la facilitatrice graphique : parfaits. Un titre, quelques idées clés merveilleusement calligraphiées, quelques illustrations pour simplifier la compréhension et donner un peu de contexte... simple et efficace.

Je peux dire sans crainte que tous **les participants sont « bluffés »** par la pertinence de ce travail graphique. Nous décidons d'immortaliser ce moment par une photo de groupe, devant la grande fresque, qui trône désormais dans le hall d'accueil de nos bureaux. Voilà donc l'expérience marquante que je voulais te raconter, et te dire à quel point **ces illustrations facilitent notre travail** et nous permettent de plonger ensemble plus en profondeur dans notre sujet. Note bien que j'aurais adoré te narrer tout cela avec un simple dessin. Qui sait, peut-être la prochaine fois.

Dans l'espoir que ces quelques lignes te donnent envie de creuser un peu le sujet.
Bien à toi,

« Un manager visionnaire »

par **Renaud Combes**

Intelligence collective systémique et générative

*L'IC systémique génère des transformations rapides,
profondes, effectuées dans la fluidité et l'harmonie.*

Le collectif comme une entité distincte

QUELLE IDÉE TE FAIS-TU
D'UNE FACILITATION DANS LA
FLUIDITÉ ET L'HARMONIE ?



Éric LEGRAND - 2025 - O r n y

Tabler sur l'IC systémique et générative, c'est adresser et s'adresser au **Collectif** comme une entité distincte, un **Système** à part entière, un **Tout différent** dépassant la seule somme de ses parties.

C'est à la fois **concret, pragmatique et simple**, tout en étant **profond** : l'IC systémique s'appuie à la fois sur les intelligences cognitive, relationnelle et somatique (celle du corps) ; faire corps et être en Présence, se relier profondément les uns aux autres, l'idée est de consolider le Collectif et de générer un "super organisme" à l'instar des abeilles, des termites... La différence est que ce Collectif est composé d'êtres humains dotés de cerveaux inspirés et créatifs avec 80 à 100 milliards de neurones.

De plus la stimulation des trois centres d'intelligence humaine (tête-cognitif, corps-somatique, coeur-relations),

- nous place dans la Présence et la génération d'un état de flow riche en ressources,
- nous facilite la capacité à accéder à tous nos potentiels et au potentiel du Collectif,
- nous permet une supra créativité, avec l'émergence d'idées éventuellement radicales et permet de générer de nouveaux possibles, de nouvelles voies inédites.

Une facilitation de processus, de transformation et de territoire

L'IC systémique et générative a pour principales valeurs ajoutées d'apporter un-e :

- Haut niveau de confiance et de coopération, écologique, ancrée dans le Sens.
- Transformation harmonieuse et conjointe du collectif et des individus.
- Fluidité des changements et des transformations : pas de résistance au changement.
- Réduction drastique des ressources mobilisées, humaines en temps, dépenses, en conflits & tensions...
- Très grande célérité : en moyenne de deux à quatre fois plus rapide qu'avec des approches plus "classiques". Une transformation en profondeur d'une organisation qui prendrait 18 mois pourrait s'effectuer en cinq à six mois seulement.

La synergie de plusieurs approches opérationnelles

Les principes de la collaboration générative sont nés dans les années 1970 à l'université de Santa Cruz en Californie : école de Palo Alto (Dr Stephen Gilligan & Robert Dilts). Elle s'est davantage formalisée dans les années 1990 par le Dilts Strategy Group avec la modélisation des facteurs de succès.

Les travaux sur le champ informationnel du Dr Jörg Tacke datent eux du début des années 2000, tout comme le développement des constellations organisationnelles par Matthias Varga von Kibéd.

Le concept de systémique de 2e génération a émergé en 2016 lors d'une formation qui s'est tenue à UCSC (université de Santa Cruz, Californie).

Un méta-processus

L'IC systémique et générative est un méta processus. Il se compose de processus spécifiques, générés pour une équipe, une organisation, et/ou un système. Chaque enjeu va être traité en mode projet.

1. Lever les freins à l'apparition de l'intelligence collective.
2. Consolider le Collectif, le Système (team building).
3. Créer une motivation intrinsèque en faisant émerger six fondamentaux du projet (créer de la cohérence et de la cohésion dans l'équipe) :
 - a. Vision, Raison d'Être et Valeurs.
 - b. Ambition, mission(s) et rôles.
4. Faire émerger les facteurs de succès dans les domaines de la culture, capacités, comportement et environnement.
5. Co-construire la feuille de route avec un passage en mode "critique" pour anticiper les points de vigilance du projet.
6. Distribution des rôles, leadership, responsabilités et comptabilités.

Exemples

Un seul « nous tous » à la place de quatre « nous »...

Une division d'une ETI de 1 800 personnes dans le domaine de la réhabilitation de locaux dans l'hôtellerie travaille avec quatre équipes : plombiers, électriciens, climaticiens et chefs de projet. Elles communiquent très bien en interne, mais mal entre elles. L'impact en termes d'ambiance de travail et de coûts de non-conformité est élevé et un manager est même pressenti être sur le départ. Une intervention de deux jours avec deux facilitateurs est initiée.

L'objectif est de **mettre de la cohésion, de la cohérence dans un nouveau collectif**, un seul « nous tous » à la place de quatre « nous ». En deux jours, l'équipe « unifiée » de 25 personnes a fait émerger Vision, Raison d'Être et Valeurs, puis co-construit son ambition, ses rôles et ses missions, ainsi que trois plans d'action.

- Résultat à deux mois : 3 plans d'action réalisés.
- Résultats à neuf mois : meilleure cohésion, communication ouverte directe (moins de mails), augmentation de la marge brute de 3 points (1,5 M€), le manager en partance reste. La qualité de vie et des conditions de travail s'en trouve améliorée.

C'est l'approche **sur l'ensemble du Système** qui permet une transformation profonde et pérenne des équipes et des organisations, dans des délais deux à quatre fois plus courts, dans une grande fluidité.

Une décision assumée pour « une nouvelle dynamique »

TPE fondée en 2017 dont la raison d'être est de créer du lien au travers des activités alliant sport, innovation et expériences (escape game, team building...), implantée sur 3 sites différents, bureaux et showroom en centre-ville dont le bail arrive à échéance et 2 autres sites d'activités en périphérie, au cœur du grand Reims.

Le gérant de l'entreprise est bloqué dans sa prise de décision, entre maintenir ses bureaux et showroom en l'état (X) ou de les regrouper sur l'un des sites existants (Y). Face à ce dilemme, pour faciliter sa prise de décision, le Tétralemme - schéma logique et philosophique issu notamment de la logique indienne -, employé en IC Systémique et générative va lui permettre d'**ouvrir le champ des possibles**. Le Tétralemme ouvre l'exploration successive de quatre positions : X, non-X, à la fois X et non-X, ni X ni non-X. Il aide ainsi le gérant à dépasser l'opposition binaire entre deux options et à envisager des combinaisons ou des solutions totalement inédites.

Le résultat a été de voir se lever les freins, nourrir un dialogue fluide, constructif, sans barrière et de voir **s'éclairer comme une évidence un autre possible**. Le projet de créer un nouveau site, un nouveau terrain d'activités intégrant bureaux et showroom inclusifs et modernes, reflétait mieux l'image et les valeurs de l'entreprise, tout en impulsant une nouvelle dynamique de développement. A court terme, c'est aussi et surtout faciliter la transition et réduire le risque d'épuisement & RPS pour ces chefs d'entreprise grâce à la facilitation transformationnelle.

par **Jacques Fuchs**

Liberating Structures

Une suite d'outils modulaires et accessibles

Susciter l'engagement et la créativité pour tous types de collectifs

Les Liberating Structures sont un ensemble de 33 méthodes de facilitation simples et puissantes utilisables tant par les novices que par les plus chevronnés pour des réunions, des ateliers et des séminaires. Par leur simplicité et leur dynamisme, elles engendrent inclusivité, joie, sécurité, engagement et performance.

Les principes des Liberating Structures

- Permettre une plus grande autonomie des participants.
- Remplacer les approches traditionnelles trop rigides ou inefficaces, comme les réunions descendantes, par des interactions dynamiques.
- Encourager la co-création et l'intelligence collective.

UN FACILITEUR QUI UTILISE
LES LIBERATING STRUCTURES
ÇA M'INTRIGUE ...



Une puissante boîte à outils pour toutes les configurations de collaboration

Modulaires, elles s'utilisent à l'unité ou se combinent en séquences afin de satisfaire à tous types d'objectifs collectifs. Les Liberating Structures s'utilisent avec tous types de public (managers, opérationnels, étudiants, dirigeants, enfants...) et dans toutes les occasions (spéciales, quotidiennes, stratégiques, en petits et grands groupes). Ce sont des méthodes de facilitation universelles qui peuvent être utilisées dans une variété infinie de situations.

D'une prospective d'experts à une dynamique collective

Les Liberating Structures ont été constituées progressivement, il y a une vingtaine d'années aux États-Unis, par un collectif de facilitateurs indépendants pour prendre en compte le caractère complexe du fonctionnement des organisations. Elles ont été formalisées par Henri Lipmanowicz et Keith McCandless afin de répondre aux critères suivants : utilisables sans grande expertise, en cycles rapides, multitâches, modulaires, facilement transmissibles, orientées résultat et standardisées dans leurs descriptions. Elles sont diffusées en France depuis 2013 / 2015.

Une bibliothèque de méthodes modulaires prêtes-à-l'emploi

Les Liberating Structures sont destinées à faire travailler des groupes pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Elles :

- sont par nature multitâches (elles parallélisent les interactions en sous-groupes de tailles prédéfinies),
- mettent sur un pied d'égalité tous les participants,
- sécurisent autant les participants pour s'exprimer que les facilitateurs dans l'animation du groupe,
- définissent très clairement les étapes de travail, d'échange et de réflexion des personnes entre elles.,
- s'appuient sur des cycles itératifs rapides,
- répondent chacune à un objectif de production précisément défini,
- se combinent entre elles et avec d'autres méthodes de facilitation pour traiter les objectifs les plus complexes,
- sont indépendantes des domaines et métiers et peuvent être utilisées avec efficacité pour nourrir les étapes de Design Thinking, les rituels Scrum ou autres méthodologies plus macros.

Au menu des Liberating Structures

Voici quelques-unes des structures les plus populaires parmi les 33 qui existent :

- **1-2-4-All** : Une méthode qui commence par une réflexion individuelle, puis en binôme, ensuite en petits groupes, et enfin en plénière pour partager les idées.
- **Troika Consulting** : Les participants partagent un défi et reçoivent des conseils ciblés de leurs pairs.
- **What, So What, Now What ?** : Une méthode pour analyser une situation, en tirer des leçons et planifier les prochaines étapes.
- **Impromptu Networking** : Brèves discussions en tête-à-tête pour connecter les participants autour d'un sujet donné.
- **User Experience Fishbowl** : Un petit groupe discute d'un sujet au centre, pendant que les autres écoutent, favorisant l'observation et la réflexion.

Exemples

Au service d'une chaîne de production

Une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de pièces techniques souhaite améliorer l'efficacité de sa chaîne de production. Un groupe de travail est constitué afin d'identifier les goulots d'étranglement et de proposer des améliorations. Il est composé de responsables de production, d'ingénieurs, d'opérateurs et de représentants du service qualité.

Ce groupe se réunit pour une première demi-journée animée par un facilitateur externe. Celui-ci a construit la rencontre avec la combinaison suivante de Liberating Structures :

- Impromptu Networking** Briser la glace et encourager les participants à se connecter rapidement avec des personnes qu'ils ne connaissent pas bien.
- 1-2-4-All** Repérer les principaux goulots d'étranglement dans la chaîne de production.
- TRIZ** Utiliser des principes d'innovation pour surmonter les goulots d'étranglement identifiés, avec comme questionnement « Comment pourrions-nous inverser ce processus ? » ou « Comment pourrions-nous rendre cette étape inutile ? »
- Mini Specs** Définir les spécifications minimales nécessaires pour que les solutions proposées soient efficaces.
- 25/10 Crowd Sourcing** Prioriser les solutions proposées en fonction de leur faisabilité et de leur impact potentiel.
- What I Need From You (WINFY)** Clarifier les attentes et les besoins de chacun pour mettre en œuvre les solutions prioritaires.

A la fin de la rencontre, l'équipe a identifié les principaux goulots d'étranglement dans sa chaîne de production. Elle a également défini de manière argumentée des solutions nouvelles, priorisé ces solutions et clarifié les besoins des différents services pour les mettre en œuvre.

De plus, chaque participant a discuté et réfléchi en binôme ou en sous-groupe avec la plupart des autres participants. Cela crée une dynamique de collaboration qui augmente la robustesse du plan d'action et, de manière plus générale, contribue à renforcer la collaboration et l'attention mutuelle entre les services.

écrit par : **Stéphane Terreaux**

4.2 ^A L'OUEST DE L'ARCHIPEL

Un archipel en mouvement

Ce nouvel ensemble d'îlots poursuit notre exploration du territoire de la facilitation. Chaque approche offre une manière particulière d'entrer dans la complexité collective. Elles élargissent le regard, elles jouent avec les temporalités, les espaces, les représentations, les modes de relation ou encore les niveaux de conscience.

Elles rappellent surtout qu'un même enjeu peut être abordé de différentes manières, selon les courants rencontrés, les caps à tenir et le passage ouvert ou à ouvrir.

Chaque contribution au Livre Blanc d'**IAF France** porte une expérience, une sensibilité, parfois une conviction singulière. Ensemble, elles dessinent un archipel vivant, forcément incomplet, toujours en mouvement...



1. **FACILITATION TERRITORIALE**
"Faire territoire" par le dialogue en intelligence collective.

écrit par *Julie Dumont*

2. **MG TAYLOR**
Créer les conditions pour résoudre ensemble le complexe.

écrit par *Renaud Combes*
et *Philippe Coulomb*

3. **PROCESSWORK**
Révéler les dynamiques cachées pour transformer les conflits.

écrit par *Sophie de Bryas* et *Pierre Paris*

4. **PROSPECTIVE COLLABORATIVE**
Se projeter ensemble pour agir dès aujourd'hui.

écrit par *Olivier Réaud*

5. **SERIOUS GAME**
Jouer pour apprendre, transformer et coopérer durablement.

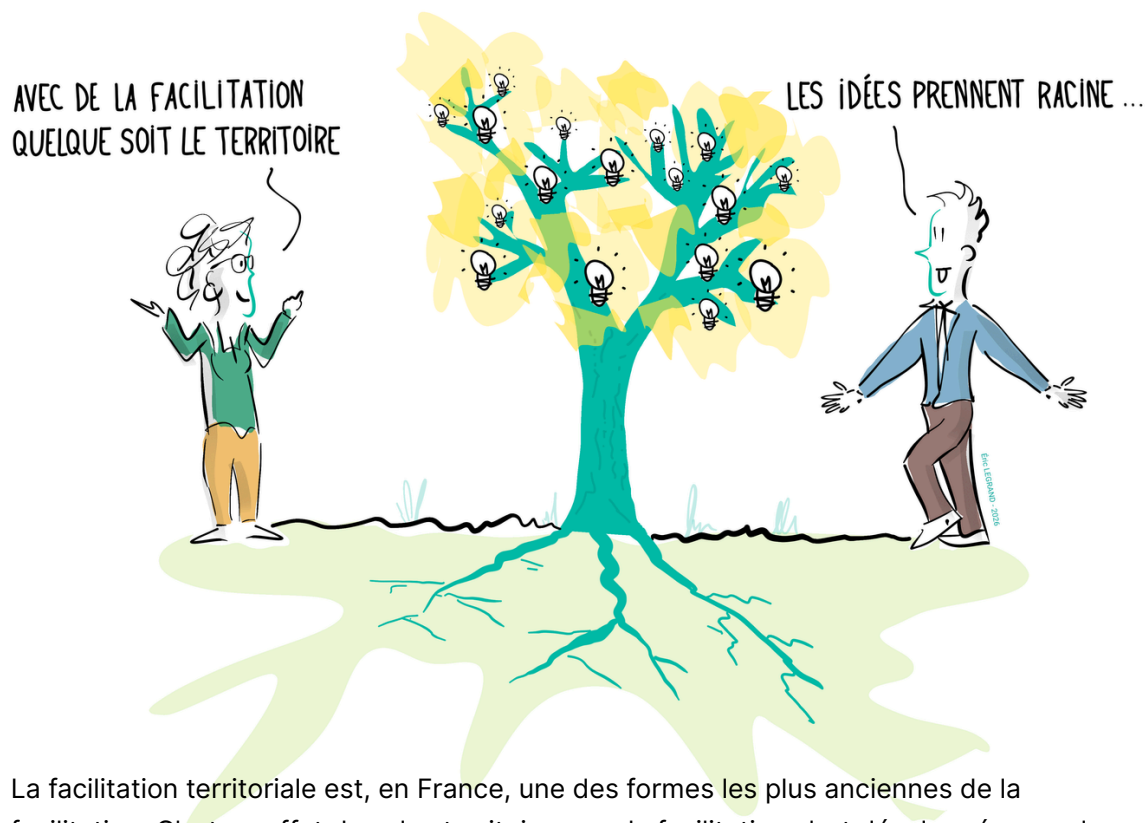
écrit par *Eric Legrand* et *Hélène Morice*

6. **THÉORIE U**
Transformer les systèmes en faisant émerger le futur.

écrit par *Annette Monnoury* et *Pierre Paris*

Facilitation territoriale

Une méthode d'avenir aux racines anciennes



La facilitation territoriale est, en France, une des formes les plus anciennes de la facilitation. C'est en effet dans les territoires que la facilitation s'est développée avec les Agendas 21 issus du Sommet de Rio de 1992. Son principe est simple :

Réunir les bonnes personnes, au bon moment, dans le bon format, pour construire collectivement un projet, un plan ou un programme de territoire.

Si cette définition peut sembler simpliste, elle renvoie pourtant à une pratique plus ancestrale encore : celle de la discussion, du dialogue et de la co-construction pour élaborer des projets porteurs de sens.

Faire dialoguer les différences et parfois les divergences

Toute la subtilité de la facilitation territoriale réside dans la capacité à identifier avec justesse les parties prenantes, à bien cerner les enjeux, pour établir un cadre de confiance. Il s'agit ensuite de mobiliser des méthodes d'échange pertinentes, y compris lorsque des désaccords existent. La facilitation consiste alors à activer l'intelligence collective d'acteurs aux sensibilités diverses, par la ou les questions fortes qui vont faire grandir le collectif, pour l'amener alors à coconstruire le projet nécessaire, puis à converger vers une décision pour l'engager.

Comment garantir l'atterrissage du processus, c'est-à-dire l'émergence d'un accord sur un projet partagé ?

Une méthode adaptable à tous les niveaux de territoire

La facilitation territoriale s'applique à toutes les échelles : projet local, plan intercommunal, programme départemental ou encore politique régionale. Mais il est souvent plus facile de **commencer par des projets concrets**, plus tangibles pour les participants.

Prenons l'exemple de la ville d'Arès (Gironde), qui a eu recours à la facilitation territoriale pour réaménager deux de ses places publiques : la place Weiss et la place Dartiguelongue. Chacune, avec ses caractéristiques propres, a fait l'objet d'un processus de concertation adapté. Sur la place Weiss, par exemple, un élément était non négociable : la présence d'une halle destinée au marché. En revanche, son style, son emplacement et les autres aménagements restaient à définir collectivement. Travailler sur une place publique offre un cadre clair, des objectifs explicites et des usages relativement délimités : c'est un terrain favorable à la facilitation.

Des projets plus complexes, mais pas impossibles

Lorsque la facilitation porte sur des plans ou des politiques, la complexité augmente, mais des exemples inspirants existent. Ainsi, en 2017, la ville de Cenon (Gironde) a engagé une démarche de facilitation pour obtenir une troisième fleur au label « Villes et Villages Fleuris ». Cette initiative a mobilisé les services municipaux (éducation, RH, communication...), les habitants et les élus, autour d'ateliers de réflexion. Le projet, bien que transversal, bénéficiait d'un objectif clair et stimulant, ce qui a facilité l'adhésion. Résultat : Cenon a obtenu sa 3e fleur en 2018 et a même accueilli la cérémonie de remise des labels cette année-là, au Rocher Palmer.

Une pratique encore trop peu répandue

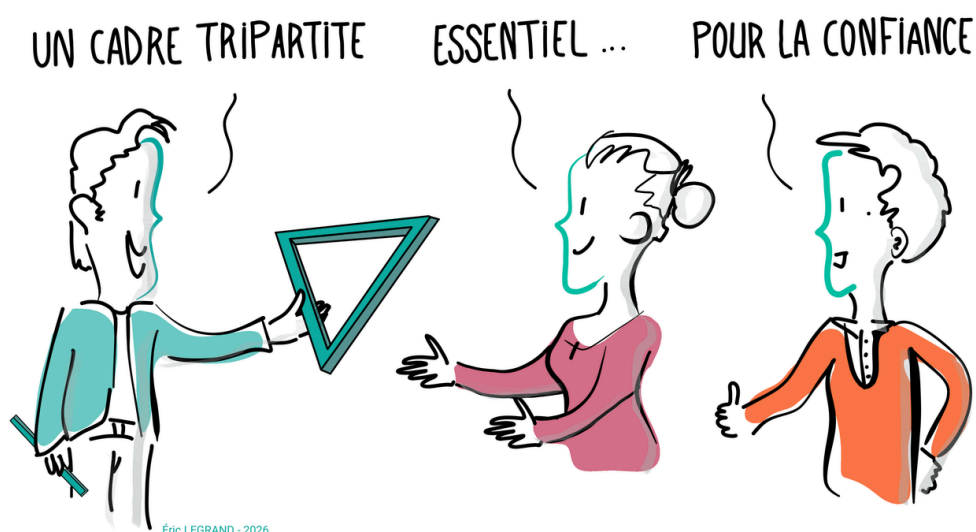
Malgré ces exemples, la facilitation territoriale reste insuffisamment développée. Certains élus ou décideurs publics hésitent à l'adopter, par crainte de perdre le contrôle ou de ne pas maîtriser les résultats d'un processus ouvert. Pourtant, la facilitation ne signifie ni abdication du pouvoir, ni délégation intégrale de la décision. Elle repose avant tout sur un cadrage clair et assumé : les marges de manœuvre sont fixées dès le départ. Comme pour un budget ou un planning, la collectivité peut délimiter ce qui est ouvert à la discussion et ce qui ne l'est pas.

Prenons un exemple : dans un projet de réaménagement urbain, une municipalité peut décider, en amont, de réduire le nombre de places de stationnement de 30 %. Cette décision n'est pas débattue. En revanche, les aménagements à imaginer sur l'espace libéré, les services à proposer, les usages à favoriser peuvent faire l'objet d'une co-construction.

Respecter le cadre : un impératif de confiance

Le rôle du facilitateur est alors crucial : il traduit ce cadre dans les consignes de travail et garantit son respect. Mais attention : un cadre trop rigide peut rapidement décourager la participation. Si les marges de discussion sont trop étroites — ou si les décisions sont déjà prises — les participants risquent de se détourner du processus, estimant qu'il n'est qu'un simulacre.

À l'inverse, ouvrir largement le débat sans respecter les apports issus de la participation serait encore plus préjudiciable. Une promesse non tenue érode la confiance. En facilitation, les règles du jeu sont posées au départ et doivent être respectées jusqu'au bout, notamment en expliquant comment les propositions ont été prises en compte — ou pourquoi certaines ne l'ont pas été.



Une alliance à trois voix

La facilitation territoriale repose donc sur ce cadre, un contrat tripartite : un commanditaire (collectivité, entreprise ou institution), une communauté d'acteurs locaux (habitants, usagers, professionnels...) et un facilitateur. Chacun s'engage à respecter les termes du cadre initial. La réussite du processus repose sur cette alliance équilibrée, au service d'un territoire plus démocratique, plus inclusif et plus inventif.

écrit par : **Julie Dumont**

Pour aller plus loin

- Peyrache-Gadeau, Véronique, & Houllier-Guibert, Clément (2016). Territoires et concertation : des démarches participatives à la construction collective des projets. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Fustier, Pierre (2015). Faciliter la coopération dans les organisations : Méthodes et pratiques de la facilitation. Lyon : Chronique Sociale.

MG Taylor

Une approche intégrée mêlant l'espace, les processus, les outils et la posture de facilitation

Objectifs alignement et engagement

La méthode MG Taylor est un ensemble de méthodes et d'outils permettant de créer les conditions de l'émergence au sein d'un groupe. Elle vise à faciliter la résolution de problèmes en réunissant des **équipes multidisciplinaires** - voire multi-secteurs - dans des environnements spécialement conçus pour encourager l'innovation. L'idée centrale est que des **processus structurés**, associés à des **espaces de travail dynamiques**, stimulent la collaboration et permettent de générer des solutions novatrices face à des défis complexes. L'approche repose sur une pratique exigeante de la co-création, à chaque étape et à tous les niveaux hiérarchiques, permettant de développer des solutions innovantes, avec un fort niveau d'alignement et d'engagement de toutes les parties prenantes.



Enjeux et valeur ajoutée

Même si elle s'applique dans de très nombreuses situations, la méthode est particulièrement adaptée aux contextes complexes, multi-acteurs, nécessitant une prise de décision difficile et engageante. Élaboration de vision, de stratégie ou de plan de transformation, construction de partenariats stratégiques, gestion de crises, etc.

Sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à rassembler des points de vue différents - voire antagonistes -, à briser les silos, à élargir le champ des possibles, et à ouvrir des espaces de dialogue et de création pour faire émerger, de manière accélérée, des solutions innovantes et incarnées.

A la source, le besoin de transformer les organisations

La méthodologie MG Taylor, développée par **Matt & Gail Taylor** dans les années 1970, transforme des principes issus du design, de la créativité et de la résolution de problèmes complexes en une architecture complète de travail collaboratif. Ernst & Young (EY) a adopté cette méthodologie en 1995 dans le cadre de ses services de conseil pour aider ses clients à transformer leur organisation et à développer des solutions innovantes aux enjeux stratégiques. EY l'utilise notamment dans des sessions de co-création et de planification stratégique avec ses clients. C'est dans ce contexte qu'a été créée la marque **Accelerated Solutions Environment (ASE)**^[1] pour formaliser cette approche.

La méthodologie MG Taylor est arrivée en France à la fin des années 90 et a basculé en 2000 dans le giron de Capgemini, à l'occasion du rachat des activités de conseil d'EY. A cette date, l'ASE comptait plus de 20 espaces collaboratifs permanents à travers le monde. C'est à cette époque que l'ASE a commencé à essaimer à travers le monde, avec un nombre croissant de facilitateurs se lançant dans des aventures personnelles ou collectives, basées sur cette méthode. Aujourd'hui, MG Taylor sert de base méthodologique à de très nombreuses sociétés de conseil et labs collaboratifs dans de grandes organisations.

La méthode s'appuie sur **une analyse fine des patterns comportementaux** ainsi que d'**une bibliothèque de modèles et d'outils** composée d'une centaine de modules, de quelques minutes à plusieurs heures. Ils viennent s'assembler pour créer des expériences engageantes et stimulantes au service des objectifs de la démarche.

La méthode se définit également par l'importance qu'elle accorde à **l'environnement physique de la collaboration** pour contribuer à l'expérience et au résultat. Dans un atelier MG Taylor, chaque détail est pensé pour servir l'intention et toutes les fonctionnalités de l'espace sont au service d'une meilleure collaboration. Enfin, elle est généralement déployée par une équipe très diverse et polyvalente - les Knowledge workers - permettant d'enrichir le design de la session et sa mise en oeuvre avec une multitude de perspectives et de leviers originaux : la musique, la visualisation, la mise en scène, le jeu, etc.

“ ... créer un meilleur environnement pour l'interaction de groupe. ”
— Matt & Gail Taylor

[1] Ernst & Young. The Accelerated Solutions Environment: Transforming Strategy into Action. Ernst & Young LLP, 1997.

Exemples de “DesignShops”

Développement d'un nouveau produit

Une société de biens de consommation souhaitait lancer un produit innovant sur un marché saturé. Un DesignShop^[2] a réuni des équipes de R&D, de marketing, de vente, et des consommateurs pour explorer les besoins du marché, générer des idées et prototyper rapidement des concepts.

Durant l'atelier, des **cycles rapides de feedback** et d'ajustements ont permis d'affiner les idées initiales. En quelques jours, l'équipe a conçu un produit unique avec une stratégie de mise sur le marché alignée, réduisant ainsi le temps de développement traditionnel de plusieurs mois à seulement quelques semaines.



Transformation d'une culture de gouvernement

En Nouvelle-Zélande, un ministre de l'éducation fraîchement nommé était résolu à lancer une transformation de l'ensemble du territoire sur plusieurs générations et à installer une culture de démocratie participative dans la conception et la mise en œuvre des réformes. En s'appuyant sur son leadership, une équipe a conçu et mise en œuvre une démarche de co-conception impliquant tous les acteurs clés : privé, public, ONG et société civile. La démarche incluait notamment des grands forums citoyens (800 personnes) pour explorer les aspirations de long terme et le système de valeurs à incarner, puis la mise en œuvre d'un hub collaboratif de co-construction des politiques publiques. La méthodologie a notamment permis de naviguer dans un contexte très complexe de **leadership distribué** autour d'un périmètre très large et très ouvert.

écrit par : **Renaud Combes** et **Philippe Coulomb**

[2] DesignShop® est une marque déposée de MG Taylor Corporation.

Processwork

Faciliter pour dévoiler « ce qui est »

Nous faisons face chaque jour à des risques de conflit. Ces forces qui nous travaillent sont en fait des forces de vie. La facilitation par le Processwork rend visibles et audibles ces grands thèmes à l'œuvre : l'amour, les abus, la vengeance, la guerre, le rang et le privilège, l'inclusion et l'exclusion, les conflits de styles et de culture. Il révèle les mécanismes par lesquels ils opèrent, avec leur dynamique de fond. Dans ce processus, nous constatons que la beauté, la richesse et le sens, ainsi que les solutions, l'inspiration et la créativité, peuvent naître du dévoilement de ce qui est.

Explorer les dynamiques et les messages cachés

L'approche du Processwork est particulièrement pertinente pour accompagner des situations collectives complexes où les clivages s'enracinent dans des dynamiques en grande partie inconscientes. Elle offre un processus de facilitation qui peut répondre à des besoins de coaching d'équipe, de médiation interculturelle, de transformation organisationnelle ou de travail communautaire sur des enjeux sociétaux. L'une des forces de cette démarche est sa capacité à **faciliter et transformer les conflits à tous les niveaux** où ils se jouent dans un collectif : personnel, interpersonnel, organisationnel et sociétal. Une autre valeur ajoutée du Processwork se trouve dans sa manière d'exploiter les aspects perturbateurs ou marginaux comme sources d'information et de transformation du collectif, en révélant la richesse de leurs messages cachés.

Aux sources du Processwork : de la psychologie analytique à la Deep Democracy

Le Processwork, également connu sous le nom de « Travail Orienté vers le Processus », est développé dans les années 1970 par le **Dr Arnold Mindell**, en s'inspirant librement de diverses sources : les travaux de Jung sur les rêves et l'inconscient, sa propre formation de physicien, la philosophie taoïste, ses recherches sur les symptômes / sensations du corps et sur les états altérés. A partir des années 90, il élargit le champ de sa démarche à la médiation des conflits par la facilitation de groupe. Il explore alors l'application du Processwork dans des contextes sociaux et politiques selon l'approche de Deep Democracy qui consiste à inclure toutes les dimensions du jeu social y compris les plus marginalisées. Ses découvertes se sont diffusées largement à travers une trentaine de ses ouvrages, le rayonnement du Processwork Institute qu'il crée à Portland avec ses collègues en 1989, les contributions très créatives de son épouse Amy Mindell et les milliers de personnes du monde entier formées par une vingtaine de centres de formation au Processwork agréés par l'association internationale IAPOP.

Un changement de niveau de conscience et de système

La pratique du Processwork s'articule sur un paradigme qui considère trois niveaux de réalités, dont deux sont le plus souvent hors du champ de conscience, comme « cachés sous la surface ». Ces **trois niveaux sont systématiquement mobilisés** dans la démarche, ce qui permet de déboucher sur une transformation durable par des prises de conscience au niveau des causes profondes et par l'accès à une sagesse qui les transcende.



La facilitation en Processwork d'une situation ou d'une problématique collective est souvent guidée par le processus suivant, adapté à chaque situation :

- 1 **Accueillir l'expérience, agréable ou désagréable**, telle qu'elle se manifeste par des signaux extérieurs, des symptômes physiques, des conflits ou autres perturbations.
- 2 **Se confronter à son contenu sous-jacent** par le « rêve créatif », en amplifiant tous les signaux marginalisés : rêves, rôles, images, émotions, expressions du corps, sérendipité, etc.
- 3 **Faire appel à la sagesse intérieure et à l'intuition collective** pour saisir l'essence de ces contenus perçus comme « étrangers »
- 4 Utiliser cette compréhension de l'altérité dérangeante pour développer une fluidité qui permet de **naviguer entre les différents niveaux d'identification** : je, l'autre, le tout.
- 5 **Intégrer cette découverte** de « l'altérité en soi » pour élargir son champ de conscience et mettre en œuvre des solutions nouvelles et durables au problème posé.

Exemple

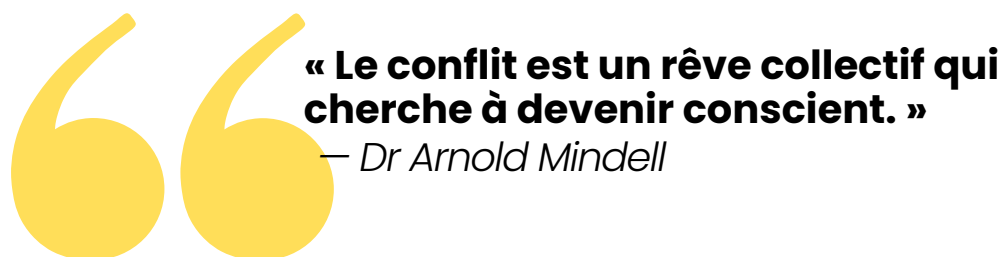
Traverser les tensions : révéler l'invisible pour refonder le lien

Les acteurs d'un territoire sont en proie à de fortes tensions chroniques entre néo-ruraux et population autochtone. Le Processwork a été appliqué pour faciliter des échanges inclusifs et génératifs. Des membres des différentes factions ont été invités à **partager leurs récits personnels** et à explorer les sensations corporelles associées aux expériences de discrimination ou de marginalisation.

Par des mises en scène sous forme de « processus de groupe », le Processwork a permis d'amplifier ces vécus pour en comprendre les processus sous-jacents et **révéler les dynamiques de pouvoir en jeu**. Dans ce travail collectif, il était régulièrement fait appel à une connexion profonde avec la conscience du moment présent, de façon à approfondir l'authenticité des ressentis et à pouvoir les exprimer dans un registre sensible.

À travers ce processus, les participants ont pu identifier des points communs cachés et construire un terrain d'entente basé sur le respect mutuel et la compréhension des besoins respectifs. Ce travail a conduit à la création de nouvelles initiatives communautaires visant à promouvoir l'inclusion et à réduire les tensions.

écrit par : **Sophie de Bryas** et **Pierre Paris** – Maison du Processwork



Pour aller plus loin

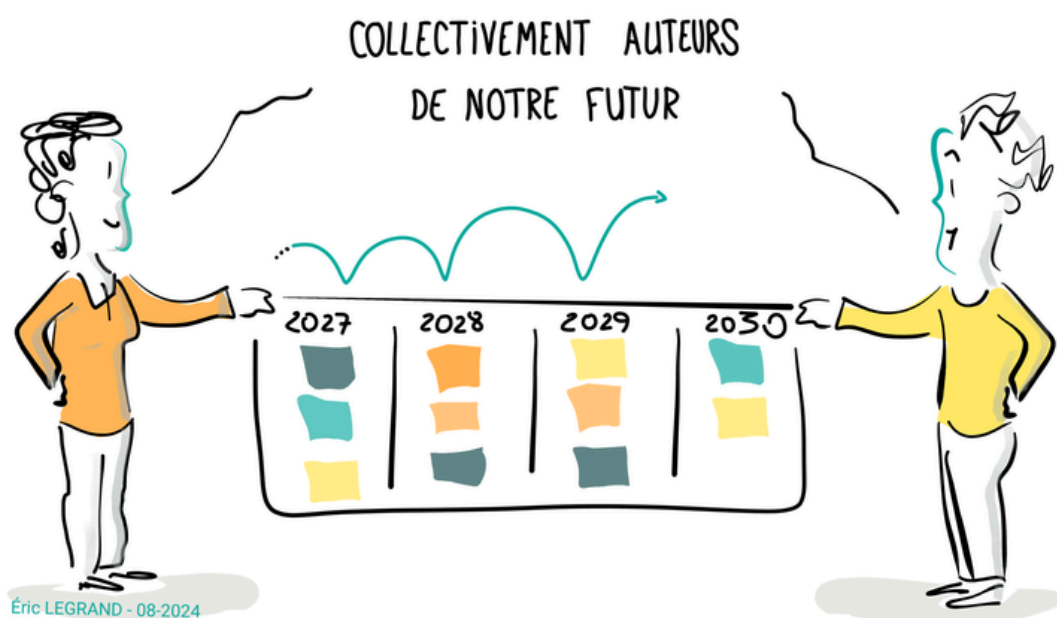
- « S'asseoir au cœur du feu », d'Arnold Mindell, ed. Interéditions, 2022
- « L'art martial du leadership », d'Arnold Mindell, ed. Interéditions, 2022
- « Introduction à la pratique du Processwork », de Sophie de Bryas, Denis Morin, Philippe Bazin, ed. Interéditions, 2022
- Site du [Processwork Institute](#) en anglais
- Site de la [Maison du Processwork](#) en français

Prospective Collaborative

Pour se projeter ensemble vers le futur lointain et partager ce que notre collectif veut, ambitionne, rejette de son futur, pour agir en conscience dès aujourd'hui

Se projeter ensemble pour s'engager pleinement

La prospective collaborative est une pratique de facilitation qui permet à un collectif de se projeter sur un horizon de temps inhabituel pour questionner des choix fondamentaux, permettre des prises de conscience puissantes et renforcer des convictions et des capacités d'action immédiates.



Répondre aux sujets à fort potentiel de transformation

Innovation :

elle soumet des acteurs diversifiés aux tendances, aux scénarios, ou à des "situations" sources d'inspiration ;

RSE* :

elle permet de prendre conscience des questions de société du futur et de soulever la responsabilité de nos actions d'aujourd'hui ;

Stratégie :

elle permet d'éclairer les choix de long terme et d'orienter les actions de court terme.

* Responsabilité Sociale d'Entreprise

D'une prospective d'experts à une dynamique collective

La prospective moderne s'est structurée aux États-Unis et en France à la même période. La **RAND Corporation**, à partir de la fin des années 1940, développe des outils d'anticipation pour la défense et les grandes organisations. **Gaston Berger** formalise à partir de 1957 une "prospective" à la française, tournée vers l'éclairage de la décision publique et stratégique. La prospective est alors principalement un travail d'experts produisant des scénarios de futurs possibles pour les directions de grandes institutions.

À partir des années 2000, le **design fiction** se développe et propose de matérialiser des futurs possibles sous forme de récits, d'objets ou de situations prototypées, afin de rendre sensibles les implications concrètes de ces futurs et de nourrir le débat.

À partir des années 2010, de nouvelles pratiques émergent et se croisent. Des facilitateurs et des prospectivistes commencent à co-concevoir des démarches où la vision du futur se construit avec les collectifs, en articulant analyses rationnelles, sensibilité aux signaux faibles et imaginaires. Le design fiction, théorisé dans les années 2000, se diffuse et permet de donner corps à des futurs possibles sous forme de récits, objets et scénarios incarnés. **Ces approches convergent vers une prospective collaborative** qui combine mégatendances, scénarios et imaginaires projectifs, pour soutenir des dynamiques de transformation plus engageantes et appropriées par les acteurs.

Appréhender le futur en transformant le système de représentations d'un collectif

Rendre le collectif auteur de son propre futur, avec comme finalité un collectif partageant la même conscience du futur et assumant ensemble les mêmes priorités.

Un questionnement pertinent

Une prospective collaborative nécessite une motivation et un questionnement clairs : quels sont les défis et les futurs à considérer pour notre organisation à horizon 2050 ? L'horizon doit être éloigné, la question ouvrir à plusieurs futurs.

Une préparation amont

La démarche est alimentée par la recherche des tendances qui structurent le futur. Une enquête sur la vision du futur associant les parties prenantes peut venir compléter la démarche.

Une projection structurée

La séquence s'ouvre avec un « Prospective-Café ». La restitution se fait sur un mur du temps avec différentes dates ou périodes. Chacune est affectée à un groupe qui développe un scénario et le traduit en "Posters Vision". Ils font ensuite l'objet d'échanges et d'un vote sur la base de plusieurs critères préalablement déterminés.

Exemple

Réinventer la pratique pédagogique d'une école d'arts culinaires

Une école d'arts culinaires voulait en 2021 actualiser son approche pédagogique.

Plusieurs défis :

J'AI LA RECETTE POUR
FACILITER L'AVENIR



Comment créer les conditions pour que des enseignants de haut niveau et très investis deviennent **acteurs d'une évolution pédagogique partagée ?**

Comment transformer un fort engagement individuel en **dynamique collective ?**

Comment créer une dynamique de transformation de la pédagogie qui soit créative et pertinente ?

Comment le faire dans un délai très court pour être tous engagés à la prochaine rentrée ?

C'est pour répondre à ces défis que nous avons mobilisé la prospective collaborative. Première action : embarquer les commanditaires en motivant la démarche. Comment ? Par une réflexion simple. Les étudiants qui démarrent leur cursus en 2022 vont arriver sur le marché en 2027 et devenir des acteurs clés 10 ans plus tard.

La mission pédagogique de l'école est donc de former des professionnels pour les années 2037-2057. En quoi les enseignants ont-ils conscience de préparer leurs étudiants à ces horizons ? Comment évoluer d'une pédagogie centrée sur la transmission d'un patrimoine à une pédagogie qui prépare au futur ?

L'ensemble de la réflexion se résuma à une question :

Comment réinventer l'expérience pédagogique pour répondre aux attentes des années à venir ?

Exemple (suite)

La démarche s'articula en 4 phases :

1. **Écoute** : comment étudiants, enseignants et alumni perçoivent-ils ce questionnement ?
2. **Architecture** : une journée associant exposés, prospective café, design fiction, vision, modélisation pédagogique.
3. **Capitalisation** : un puissant questionnement émerge. Il sera la base d'une *learning expedition* dans des contextes ayant vécu la même nature d'évolution.
4. **Engagement** : à l'unanimité, les enseignants se mettront en mouvement sur une nouvelle expérience pédagogique ne reniant rien des acquis de l'école et résolument orientée sur le futur.

La dynamique de transformation n'a fait l'objet d'aucune résistance alors que nous étions sur une population d'acteurs très engagés. La puissance du questionnement prospectif, l'expérience de le vivre en collectif, ont permis le basculement et engendré la force d'un projet pédagogique enthousiaste et singulier.

écrit par **Olivier Réaud**

Pour aller plus loin

- Transformative Scenario Planning – Adam Kahane (Editions ReadHowYouWant 2012)
- Invitation à la Prospective – Hugues de Jovenel (Editions Futuribles 2004)
- Le Futur est déjà là – Carine Dartiguepeyrou (Editions Le Bord de l'eau 2017)
- La prospective en action – Carine Dartiguepeyrou / Michel Saloff-Coste (Editions ISTE 2024)
- Strategic Foresight, Learning from the future – Patricia Lustig (Editions Triarchy Press 2017)

Serious Game

**Le jeu peut-il vraiment servir des enjeux sérieux ?
Entre facilitation, transformation, apprentissage et
cohésion : que pourraient nous en dire deux
personnages sortis tout droit d'un Serious Game ?**

Sous la forme d'une saynète, nous vous invitons à suivre cette histoire à deux voix, entre **Jeu** et **Sérieux**, une rencontre de la Facilitation avec le Serious Game. L'un est joueur, l'autre prudent. L'un impulse, l'autre encadre. Ensemble, ils incarnent les tensions, les dynamiques et les exigences qui caractérisent ce type de dispositif. Ils débattent de manière pédagogique et ludique. Voici quelques morceaux choisis de leurs échanges...

UN BON FACILITEUR
TESTE TOUJOURS SES JEUX



SÉRIEUX !



Éric LEGRAND - 2025 - O r n y

Transformation et changement

Jeu :

Tu as vu le dernier plan de transformation proposé par la direction ?

72 slides en Helvetica, c'est un vrai somnifère.

On va pas leur tricoter des slides en pilou-pilou pour diffusion aux collab' !

Ce qu'il faut, c'est du jeu, du concret, une mission à vivre. C'est là que ça percute.

Sérieux :

*Un changement stratégique exige une trajectoire lisible, des indicateurs partagés,
une intention cohérente et opérationnelle à chaque niveau du système.*

Ce n'est pas une question de mise en scène, c'est une question de pilotage.

Jeu :

*C'est pas une formation académique, c'est une cartouche de dopamine !
On met un peu de paillettes et de vie dans le classeur Excel, et bim ! Ça respire.
Les gens s'engagent quand ils expérimentent, pas quand ils subissent.*

Sérieux :

*Un dispositif expérientiel peut avoir du sens, s'il est articulé à des objectifs,
intégré dans une logique de transformation mesurable,
et s'il mobilise les parties prenantes activement.*

Jeu :

*Tu veux du changement ? Fais tes "games" version process sur le plateau.
Tu cadres, je déclenche. On leur donne de quoi faire de la pédagogie dynamique,
pas juste de quoi lire.*

Sérieux :

*Très bien. À condition que chaque étape du jeu soutienne un transfert réel.
Je consens à ouvrir la boîte (de jeu), tant qu'il s'agit d'une modalité intégrée
à un dispositif avec une gouvernance claire.*

Apprentissage cognitif

Jeu :

*Tu veux qu'ils retiennent quoi nos participants, nos apprenants... qui qu'ils soient... avec
tes slides au kilomètre ? Faut leur dégourdir la mémoire avec autre chose qu'une conf'
descendante. Un truc qui infuse dans notre système limbique, pas qui se lit.*

Sérieux :

*L'apprentissage repose sur des mécanismes précis :
activation cognitive, répétition, consolidation.
On ne peut pas tout miser sur l'effet de surprise ou l'attractivité du support.*

Jeu :

*Mais ce n'est pas qu'une question pédagogique, c'est neuro-gastronomique !
Tu leur proposes une expérience multisensorielle.
Tu joues aussi avec l'ambiance de la salle façon boîte de nuit jazzy.
Là, t'as gagné.*

Sérieux :

*Je reconnais que l'ancrage émotionnel favorise la mémorisation. Encore faut-il lui donner
une structure et une progression avec des objectifs pédagogiques clairs.
Le tout doit rester pilotable et évaluable.*

Jeu :

*Si t'as pas d'émotion, t'es passé à côté de quelque chose.
C'est comme un tiramisu sans le café. L'idée, c'est pas juste de transmettre,
c'est de laisser une trace.*

Sérieux :

*Je l'avoue, Il m'est arrivé d'envier ce type d'énergie. Alors soit. Si le jeu laisse une
empreinte, il a son utilité. Mais il ne devra jamais être un simple prétexte...*

Cohésion d'équipe

Jeu :

Et côté équipe, si tu veux créer un collectif, alors arrête les icebreakers à base de gommettes. Genre on entre, on secoue les neurones, et on repart sans rien garder en tête, que l'expérience du mode léopard.

Sérieux :

Et parfois elle ressemble à un zèbre tacheté !

Créer une cohésion authentique demande du temps, de la confiance, des règles explicites. Une vraie dynamique de groupe ne se provoque pas seulement avec une séquence fun et ludique.



Jeu :

Et pourtant, avec ça, même Gollum se mettrait à l'intelligence collective. Parce que dans le jeu, t'as pas le choix : faut écouter, coopérer, improviser. Ça se construit en jouant, pas en parlant d'équipe.

Sérieux :

Je le dis rarement, mais là... tu m'as presque convaincu. Ce qui compte pour moi, ce sont des échanges dont le résultat est transférable. Les comportements observés font l'objet d'une restitution pour application au réel, au terrain.

Jeu :

On va leur faire vibrer le cortex sans passer par la case ennui. Et tu verras : à la sortie, les gens ne se connaissent pas juste mieux... ils se reconnaissent, collaborent et découvrent les supers pouvoirs de l'intelligence collective.

Sérieux :

Si cette reconnaissance s'inscrit dans un cadre sécurisé et un objectif d'évolution professionnelle, alors oui. Le jeu peut être un levier d'enrichissement relationnel.

Rôle du facilitateur

Jeu :

*Tu veux que ça prenne ? Faut un bon pilote.
Le jeu, c'est comme un looping : si t'as pas un
facilitateur qui tient le cap, ça part dans le
décor. Ce n'est pas de la magie, c'est de la
facilitation version voltige.*

Sérieux :

*Justement. Le rôle du facilitateur est trop
souvent sous-estimé.
Il ne s'agit pas d'animer, mais de garantir le
cadre, de poser les règles, d'assurer la sécurité
psychologique et de tenir les objectifs.
Et entre nous... j'ai vu trop de groupes glisser
dans le « flou mou » faute de cadre.
C'est ma limite, tu comprends ?*

Jeu :

*Je sens que j'ai touché une corde sensible.
Évidemment un bon facilitateur avec ses
antennes capte l'ambiance.
Il apprécie la qualité des silences et relance au
bon moment. Il sent le groupe.
Prends un barista. Il sent quand le café est
prêt.*

Sérieux :

*L'analogie est plaisante... mais je préfère m'en
tenir à une posture professionnelle fondée sur
l'écoute active, la régulation des dynamiques et
l'orientation résultat.*

Jeu :

*On est en phase. L'idée, ce n'est pas juste de
faire vivre une expérience au feeling, c'est bien
de garder le fil, de garantir la cohérence.*

Sérieux :

*Très bien. Et cette exigence de cohérence ne
s'improvise pas. Elle suppose lucidité, méthode
et capacité d'analyse pour ajuster en
permanence le cadre à ce qui émerge.*



Jeu

Rôle :
Déclencheur d'énergie et
de prise de risque.
Un brin provocateur.

Forces :

- Crée de l'engagement
- Réveille la créativité
- Fait sauter les freins à l'action

Faibles :

- Peut déborder du cadre
- Néglige parfois les objectifs

Punch line :
« J'ai les neurones en Feu »

L'attribution des rôles entre les deux auteurs a fait l'objet d'un shifumi !

Sérieux



Rôle :
Gardien du sens et de la
méthode avec rigueur et
précision.

Forces :

- Cadre les objectifs
- Sécurise le processus
- Garantit la cohérence

Faibles :

- Peut freiner l'élan créatif
- Demande des preuves avant

Punch line :
« Sans mesure, point de salut »

Conditions de succès pour l'organisation

Jeu :

Le Serious Game, ce n'est pas un bonus visuel. Je ne te parle pas d'un jeu de plage, mais de te mettre à la page. Une page où les collaborateurs ne survolent pas le changement, ils le vivent.

Sérieux :

C'est précisément le danger : en faire un gadget sans lien avec les enjeux réels. Il faut impérativement cadrer l'intention, identifier la cible, et structurer l'évaluation. Sinon, on confond outil et divertissement.

Jeu :

Nous n'allons pas en faire un fromage, mais un « bon p'tit plateau ». Si le dispositif est bien conçu, intégré dans la stratégie RH ou formation et qu'il parle vraiment aux gens, ça fonctionne. À condition de penser le fond avant le format.

Sérieux :

Dans ce cas, il peut devenir un outil sérieux... à condition qu'il soit traité comme tel, dans la durée, avec méthode et cohérence.



Happy End

Sérieux :

*Si je me la joue comme toi,
tu es prêt à tenir le cadre ?*

Jeu :

*Il ne faut pas me le dire deux fois.
Je prends un feutre, je dessine un cadre avec
suffisamment d'espace.
Tout sera clair et visible : les enjeux, les
objectifs, les règles du jeu...*

Sérieux : (grand sourire complice)

*Et il y aura même de la place pour respirer,
improviser, et oser un pas de côté.
Tenir le cadre, ce n'est pas fermer le jeu.
C'est lui donner de quoi exister.*

écrit par : **Hélène Morice** et **Eric Legrand**

Pour aller plus loin

- Game storming, de D. Gray, S. Brown, J. Macanuso, ed. Diateino, 2014
- Jeux à thème de Thiagi, B. Hourst, S. Thiagarajan, ed. Eyrolles, 2012
- Jouer Former Embarquer, de E. Galmiche, C. Sologny, T. Quentin, ed. Amazon, 2023
- Le jeu vous va si bien !, de Pascal Deru, ed. Le souffle d'or, 2006

Théorie U

Un modèle d'accompagnement des transformations profondes vers le futur souhaitable

Accompagner les systèmes et les acteurs

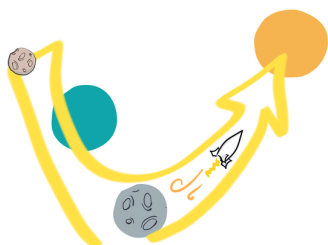
La Théorie U est une **approche « co-créative »** qui permet d'accompagner les acteurs de changement, les équipes et les organisations dans un processus de transformation en profondeur, engageant autant les personnes que le système. En dépassant les schémas répétitifs du passé, ce processus les conduit à mobiliser le plus haut potentiel du futur qui cherche à émerger.

Mobiliser toutes les formes d'intelligence



La mise en œuvre du modèle de la Théorie U est particulièrement pertinente dans les situations de complexité qui demandent soit de transformer les modes de fonctionnement et la culture de l'organisation, soit de relever des défis environnementaux ou sociétaux. La démarche est adaptable à toute échelle de taille de groupe ou de durée d'intervention. Elle permet une **approche holistique** qui mobilise l'intelligence collective et la conscience du système de lui-même. En activant toutes les formes d'intelligence, **cognitive, émotionnelle et intuitive**, elle connecte les acteurs avec un niveau essentiel d'énergie et de conscience, d'où peuvent naître des solutions inédites, justes et durables.

Enrichir un méta modèle

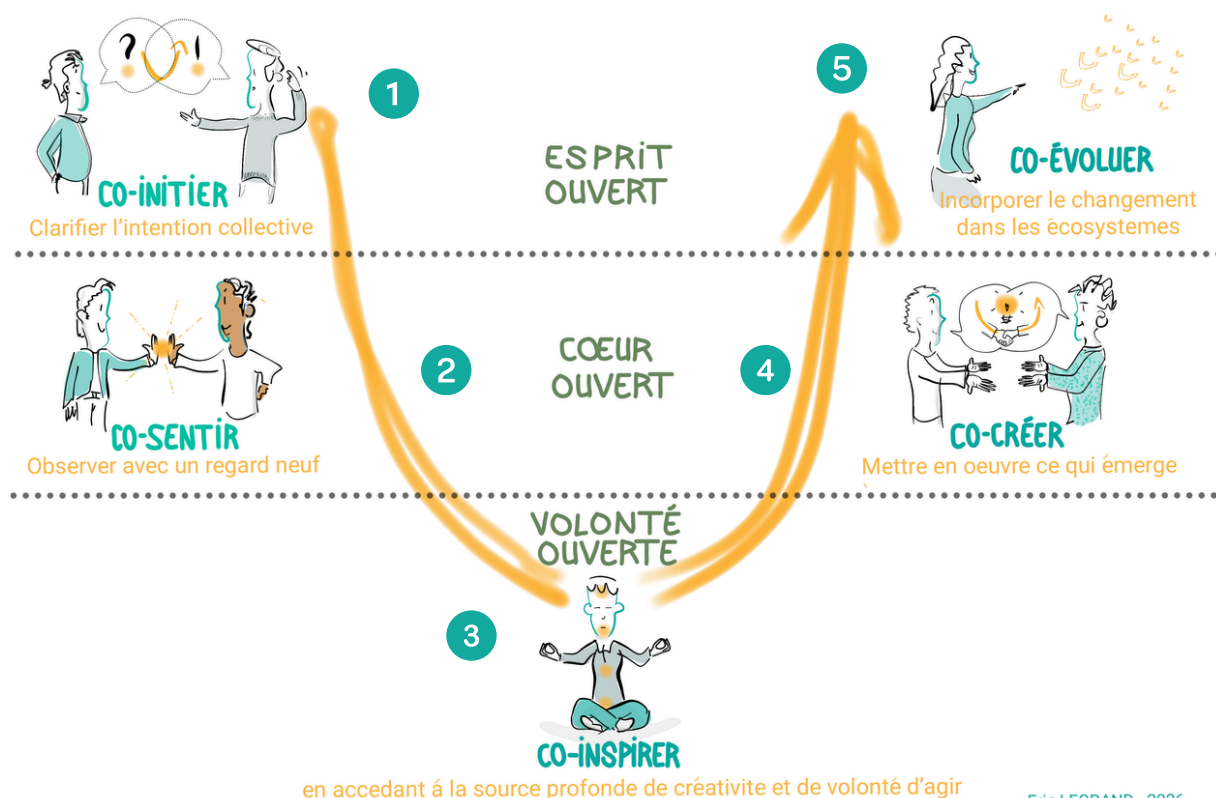


La Théorie U a été formalisée par **Otto Scharmer** du **Massachusetts Institute of Technology (MIT)** au début des années 2000, suite à des recherches menées précédemment avec **Peter Senge** et **Joseph Jarworski** sur les concepts de leadership, d'innovation et de changement systémique. Le modèle a été largement diffusé par les publications d'Otto Scharmer et par les formations en ligne et en présence offertes régulièrement par le **Presencing Institute**, qu'il a co-fondé à cet effet. L'approche continue à s'enrichir au fil des ans à travers la poursuite de cette recherche, vérifiée par de nombreuses applications dans divers contextes mondiaux.

Un changement de niveau de conscience et de système

Le méta-modèle de la Théorie U propose un processus de « détour co-crétif » en cinq étapes, chacune d'elles pouvant s'approfondir elle-même dans un mini-processus en U.

Ce parcours invite les acteurs à **ralentir** [1], pour prendre le temps de bien définir collectivement leur intention, puis pour **plonger** [2] dans la complexité du système en suspendant tout jugement ou a priori, dans une attitude de grande écoute inclusive. Cette phase d'immersion, où chaque partie prenante prend du recul sur son rôle et son impact, les amène à une conscience systémique de la situation.



Eric LEGRAND - 2026

Adapté du Presencing Institute

Les participants peuvent alors **se connecter** [3] à leurs sources d'intuition et de sagesse les plus profondes et laisser émerger collectivement les solutions radicalement nouvelles. Il s'agit ensuite, dans la remontée convergente du U, de **traduire** [4] cette vision en stratégie éclairée et de l'incarner dans l'action juste et immédiate.

Le mouvement de transformation qui a été initié peut alors **se déployer** [5] plus **largement** dans le système de façon robuste et durable, car il a été généré par un niveau de conscience qui s'adresse aux causes des problèmes à résoudre et non à leurs symptômes, et par une énergie profonde propice à la mise en mouvement.

Exemple

Conduire un changement systémique sur 18 mois

Une entreprise de plusieurs milliers de collaborateurs veut transformer ses modes de travail et d'organisation vers plus de coopération et de transversalité. Ce changement est imposé par un plan de modernisation des infrastructures dont la mise en œuvre délicate ne peut réussir que dans une mobilisation créative de tout le personnel. Un processus d'accompagnement sur une durée d'un an et demi appliquant le modèle de la Théorie U va permettre cette mutation.

L'étape de co-initier démarre par l'alignement du Comité de Direction sur son intention au cours de plusieurs ateliers en intelligence collective, suivis par la mise en place d'une équipe d'animation ad hoc.

La phase de co-sentir se déroule via des ateliers d'auto-diagnostic qui embarquent 4 niveaux de management et se poursuivent par une enquête appréciative - interviews sur les réussites - auprès de 150 collaborateurs.

L'émergence d'une conscience systémique, nourrie par tous ces points de vue divergents, culmine lors d'un atelier de co-construction de vision avec le top 50 des managers.

La remontée co-créative et convergente du U se fait avec un dispositif bottom-up de propositions par les collaborateurs de tous niveaux et le choix d'actions clés qui activent l'invention en mode participatif des « métiers de demain ».

Au-delà de la réussite des changements souhaités, il s'ensuit **une profonde mutation de la culture** de l'entreprise, via la capacité développée à construire ensemble. Et la Direction en charge de la Transformation de conclure : « On l'avait rêvé, ils l'ont fait. »

écrit par :

Annette Monnoury et Pierre Paris



« Le succès d'une intervention dépend de la qualité de présence de l'intervenant. »
— Otto Scharmer, *Theory U*

Pour aller plus loin

- Théorie U : l'essentiel, d'Otto Scharmer, ed. Yves Michel, 2018, 186 p.
- La théorie U - Renouveler le leadership: Inventer collectivement de nouveaux futurs, de Otto Scharmer, éd. Yves Michel, 2026, 418 p.
- Théorie U : Diriger à partir du futur émergent, d'Otto Scharmer, éd. Pearson, 2012, 416 p.



contact@iaf-france.org

<https://francefacilitation.org>



Éric LEGRAND - 2025 - Orny



Ce document est publié sous licence Creative Commons CC BY-SA 4.0 International. Vous êtes libres de le partager, l'adapter et le redistribuer, à condition de créditer les auteurs, de mentionner la licence et de partager toute version dérivée selon les mêmes conditions. Pour plus d'informations : <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Avertissement sur les illustrations originales

Les illustrations originales contenues dans ce document restent la propriété exclusive de leur auteur. Leur usage est strictement limité au présent livre blanc. Toute reproduction, adaptation, diffusion ou réutilisation en dehors de ce cadre — y compris dans des œuvres dérivées ou publications distinctes — est interdite sans autorisation écrite préalable de l'auteur.