

INTENTION

POUR LE GROUPE

Pour illustrer et comprendre tout type de cheminement collectif, qu'il s'agisse d'un processus sur plusieurs mois ou d'une simple réunion de travail.

Pour aider le groupe à discerner les différentes phases du processus et agir en fonction.

POUR LE/LA FACILITATEUR/TRICE

Ce modèle sert principalement à concevoir un processus participatif, il aide à la préparation du déroulé. Il est une « boussole », un cadre de travail pour ne pas perdre de vue le séquençage d'un processus dynamique et participatif.

Il aide à choisir les bons outils et méthodologies en fonction de la phase dans laquelle le groupe se trouvera à un moment du processus.

EXPLICATION

Le diamant de la participation est un **modèle de processus participatif** qui a été élaboré par **Sam Kaner**, facilitateur aux USA.

En général, le cheminement classique de la résolution d'un problème se conçoit en deux phases: divergence puis convergence. Si la solution au problème est évidente, alors le processus est très rapide, le groupe s'accordant rapidement et allant directement à l'essentiel en passant par les deux phases.

Mais les choses se compliquent quand un groupe tente d'appliquer ce cheminement à la résolution de tous les problèmes. Car de nombreux sujets n'ont pas de réponses et de solutions évidentes et quand un groupe fait face à un problème complexe, alors des idées non conventionnelles, inconfortables et d'autres perspectives controversées émergent et sont souvent non prises en considération ou mal accueillies par faute de temps et d'espace nécessaire à l'émergence de ces idées. Ces réactions empêchent souvent l'apparition de toute créativité ou la mise en place d'un processus réellement participatif.

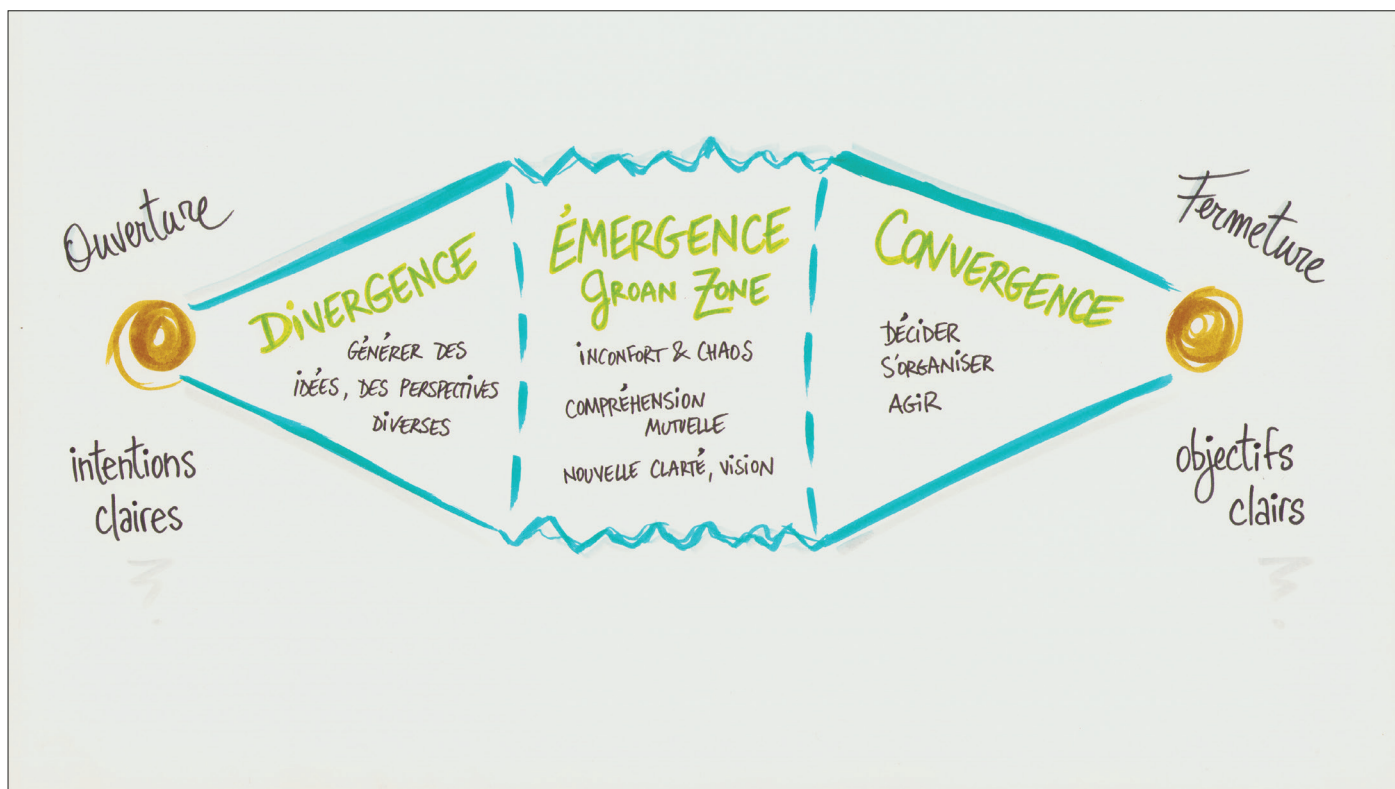
Pour remédier à cet inconfort, la réaction naturelle de la plupart des personnes et notamment de celles en charge de la résolution du problème sera de mettre fin aux frustrations et divergences en prenant une décision qui leur semble évidente depuis leurs propres point de vue. C'est le cas typique des réunions où les participant·e·s repartent en se disant: "pourquoi nous avoir demandé notre avis quand la décision était prise d'avance?".

Dans la vie réelle donc, les groupes **ne passent pas naturellement d'une phase de divergence à une phase de convergence** et restent souvent "bloqués" dans la phase de divergence avec la possibilité d'abandonner, de renoncer ou de perdre des personnes en route.

C'est pourquoi Sam Kaner a mis en évidence, en plus des deux phases communes à toute démarche ouverte et participative (divergence et convergence), une troisième phase intermédiaire qu'il a nommée phase **d'émergence ou "groan zone"** (zone de grognement).

Ces trois phases - **divergence, émergence, convergence** - forment ce que l'on appelle le diamant de la participation.

Pour aller d'une pointe à une autre (du problème à la solution), le groupe passe par ces trois phases:



PHASE DE DIVERGENCE

C'est la première phase, la **phase d'ouverture** qui permet l'exploration, l'étude d'une question, d'un contexte ou d'une problématique. C'est le moment où **l'énergie est déployée et libérée** et où chacun·e donne ses idées, son avis et son ressenti selon ce qui est discuté et selon le processus d'ensemble qui est mis en oeuvre.

Durant cette phase, on exprime en premier lieu les solutions, les idées les plus évidentes, celles qui nous viennent en tête au premier abord car elles sont les plus aisées à penser. Puis peu à peu, les personnes considèrent de nouvelles perspectives, formulent des idées, des opinions qui sortent de l'ordinaire ou du cadre habituel de pensée et souvent les propositions peuvent s'opposer.

PHASE D'ÉMERGENCE (GROAN ZONE)

La **"groan zone" (zone de grognement)** correspond à ce stade où la phase de divergence a atteint son niveau d'exploration maximum avec une multitude d'idées, d'opinions et de perspectives diverses. C'est donc ce **moment incertain** où chacun·e se retrouve dans un état d'inconfort et un peu perdu·e. C'est typiquement l'instant où l'on entend ce genre de phrases: "On perd notre temps", "On n'avance pas", "Et maintenant?", "Tout ça ne sert à rien"... C'est aussi ce moment risqué où **le conflit et les dissonances peuvent émerger** et où le groupe peut quitter et abandonner le cheminement vers une solution commune. C'est le moment où ils peuvent s'accorder sur presque n'importe quelle solution, peu importe la pertinence ou la réalité puisque ce qui importe c'est surtout d'en finir.

Le plus souvent, les groupes perçoivent cette phase comme un moment insurmontable ou comme une évidence du dysfonctionnement de leur groupe et non comme **une étape normale du processus de décision**, une conséquence inévitable de la diversité qui existe dans tout collectif.

Cette zone de grognement permet le développement d'une **compréhension mutuelle** où pistes et idées qui prennent en compte les divergences individuelles vont pouvoir s'en enrichir. C'est une phase nécessaire d'où surgit la créativité et l'innovation pour **l'émergence d'une nouvelle clarté**, de la voie qui a le plus de sens dans le contexte.

PHASE DE CONVERGENCE

Il s'agit de la **phase de fermeture** où les participant·e·s se regroupent autour des solutions et des actions, se recentrent autour d'une proposition et décident collectivement. C'est le moment de **l'analyse logique et rationnelle**.

C'est souvent **une phase plus calme et de confiance** où la structuration prend le pas, on s'organise ensemble au service de l'intention et on définit les objectifs. Les personnes se parlent et se comprennent beaucoup plus facilement, le besoin de facilitation se fait moins ressentir.

ASTUCES ET POSTURES

De façon générale, **l'intention du moment doit être bien définie et clairement énoncée en début de réunion**. A la fin de la phase de convergence, il est tout aussi important **d'énoncer clairement le ou les résultats/objectifs** qui en sont ressortis.

EN PHASE DE DIVERGENCE:

- Afin d'aider à la légitimation puis la réconciliation des différences de points de vues qui émergent, la première étape est de les **visibiliser** (listing, post-it, catégories selon les sujets, facilitation graphique, mind-mapping...).
- Porter une attention à la **distribution de la parole**, à créer des espaces de discussions (petits groupes par exemple) afin d'encourager au maximum la participation et que chacun·e se sente à l'aise d'exprimer ses idées même si elles divergent totalement de celles du reste du groupe.
- La phase divergence ne doit pas être **refermée trop tôt** dans le processus afin de laisser chacun·e déposer individuellement ce qu'il ou elle a à dire et afin que la convergence finale soit enrichie d'une diversité d'informations et de points de vue.

EN PHASE D'ÉMERGENCE (GROAN ZONE)

- Pour la facilitation, l'objectif principal de la groan zone est d'aider le groupe à développer un cadre de compréhension mutuelle et d'aider à l'intégration de perspectives divergentes.
- C'est le moment où **l'écoute active, les questions ouvertes et la reformulation** prennent tout leur sens pour aider à la compréhension mutuelle.
- Un **cadre de fonctionnement** aide à traverser la groan zone de manière sereine.
- Il est souvent utile de **nommer et de reconnaître** la phase dans laquelle le groupe se retrouve, notamment celle-ci. Cela peut être fait aussi de façon meta où le groupe discute de sa façon de discuter afin de faire une pause, prendre de la distanciation pour dépasser les désaccords et converger ensuite.
- Rappeler régulièrement l'intention du moment collectif et rassurer («la mise en pratique sera pour plus tard, il est prévu un temps où vous déciderez collectivement...»).

- Des activités structurées peuvent aider un groupe à mieux communiquer et le garder concentré mais il est important de garder en tête que la position de facilitateur-riche durant cette étape est aussi fragile et peut facilement être remise en question ou vue comme une tentative de manipulation ou de contrôle. Des activités structurées sont donc utiles si elles aident le groupe, non pour faciliter le travail du facilitateur!

- **Patience, tolérance et flexibilité** sont des notions à garder en tête pour traverser cette étape.

EN PHASE DE CONVERGENCE

- La posture de la facilitation durant cette phase est de garder **une approche la plus inclusive possible** et de ne pas oublier les approches alternatives qui ont émergé.

- C'est le moment de renforcer les bonnes idées et d'encourager la créativité.

- L'utilisation de présentations claires, (schémas, graphiques, résumés...) est souvent l'approche privilégiée pour garder l'énergie du groupe alerte et concentrée sur une même voie.

- Garder en tête que la majorité des discussions en phase de convergence est le plus souvent géré de façon autonome et de manière efficace d'où la pertinence pour la facilitation de **savoir faire un pas de côté** et de se mettre en retrait lors de cette phase.

EXEMPLES D'OUTILS ET DE MÉTHODES :

MÉTHODES ET OUTILS REGROUPANT LES TROIS PHASES:

- Accélérateurs de projet
- Mandala holistique
- Forum Ouvert
- Chapeaux de Bono
- Pro-action café
- Investigation appréciative...

MÉTHODES ET OUTILS POUR LA PHASE DIVERGENCE:

- FO phase divergence
- méthode des post-it, méthodes de brainstorming
- méthodes de photolangage
- world café
- Moi à ta place
- Wise crow
- chapeaux de Bono (rouge, jaune, noir)
- plénière pop-corn
- les 5 pourquoi

MÉTHODES ET OUTILS POUR LA PHASE ÉMERGENCE/GROAN ZONE:

- chapeau de Bono (chapeau vert)
- outils de synthétisation et d'organisation des idées
- fish bowls (bocal)
- discussions ouvertes
- débats
- CNV (communication non violente)

MÉTHODES ET OUTILS POUR LA PHASE CONVERGENCE:

- chapeau de Bono (chapeau bleu)
- FO phase convergence
- Toutes les méthodes de décisions (votes à points, pondérés, à cinq doigts, jugement majoritaire, gestion par consentement, élection sans candidat, consensus...)
- qui fait quoi, quand, comment...
- toutes les méthodes d'évaluation

SOURCES ET INSPIRATIONS

Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, Sam Kaner

Fiche Diamant de la Participation, AOH (Art of Hosting)

En téléchargement sur le site de RCR (Réseau consommateurs responsables):

<http://www.asblrcr.be/sites/default/files/Diamant%20de%20la%20participation.pdf>

Where team get stuck (explication du concept en vidéo) par Jeannel King:

<https://www.youtube.com/watch?v=LDagrQYIYvI>

Le diamant de la participation peut également être mis en lumière avec le chemin du chaordisme développé par l'Art of Hosting (voir fiche collectiv-a à ce sujet)