

Les outils open source du Presencing institute

traduction Anna Matard

www.anna-matard.com

Fiche 1
Interview des partenaires

Fiche 2
Entretien en Dialogue

Fiche 3
Observation d'une personne
à un poste de travail

Fiche 4
Parcours en immersion

Fiche 5 Questionnaire

Fiche 7 Prototyper

Fiche 6 Coaching entre
pairs

Outils open source Presencing Institute par Anna MATARD- facilitation en U



FICHE 1 INTERVIEW DES PARTENAIRES

- **QUI ? Partenaires, clients, fournisseurs, collègues, hiérarchie, subordonnés**
- **DUREE ?** 30 à 90 mn d'entretien et 30 mn après pour écrire l'essentiel et garder trace.
- **COMMENT ?**
- Echange de préférence en face à face au cours duquel vous vous mettez à leur place et **observez votre travail de leur point de vue.**
- Avant chaque entretien, ménagez-vous un moment de calme et de formulation de votre intention afin de vous ouvrir le plus possible cœur et esprit. (15 mn)
- **EXEMPLE DE QUESTIONS CLES** issues du site et du livre 2013 d'Otto Scharmer (à enrichir si d'autres questions viennent spontanément)
 - - Que cherchez-vous à accomplir dans votre travail actuellement,
 - et **comment puis-je contribuer** à cela ?

FICHE 1 INTERVIEW DES PARTENAIRES

- Pourriez-vous me donner un exemple d'un moment où ma contribution vous a été utile ?
- Quels sont vos critères pour évaluer l'utilité ou non utilité de ma contribution ?
- Si je pouvais changer quelque chose dans mon périmètre de responsabilité au cours des quatre prochains mois, quels sont les **deux changements** qui auraient le plus de valeur ajoutée pour vous ?
- Quelles sont, s'il en existe, **les tensions** issues de l'histoire passée de notre collaboration ?
- Quelles meilleures possibilités d'avenir pour notre future collaboration, voudriez-vous voir advenir ?
- Pour vous, quel pourrait en être le prochain pas, concrètement ?

Décider ou non de transmettre les questions à l'avance aux intéressés.

Envoyer un mail de remerciement dans les 12 heures.

EXEMPLE D'APPLICATION AU SEIN D'UN PROGRAMME

de développement du leadership

expérimenté par Otto Scharmer à l'intention de nouveaux Directeurs de Département dans une firme de l'industrie AUTOMOBILE

- Un entretien de démarrage de 90 minutes concernant le leadership et les difficultés du poste, mené par le consultant.
- Une pratique d'observation : le directeur suit pendant une journée entière le directeur expérimenté d'un autre département. (cf Fiche 3)
- Une série d'interview de leurs collègues et partenaires clés pour chacun des Directeurs.

Fiche 2 Entretien en dialogue

- **Objectif** : engager l'interviewé dans une **conversation** réflexive et **générationnelle**
- qui permette « le penser ensemble » et l'émergence d'étincelles de créativité collective
- **Outil à utiliser** pour : préparer des séminaires, des ateliers, du renforcement de compétences, des projets
- **Durée** : 30 à 60 mn au téléphone, 30 à 90 mn en face à face

Fiche 2 Entretien en dialogue

Exemple de Questions pour managers d'équipes

-
- **Décrivez le parcours managérial qui vous a conduit ici**
- **Quand avez-vous fait face à des challenges importants, et qu'est-ce qui vous a aidé à y faire face ?**
- **Décrivez votre meilleure expérience en équipe. En quoi diffère-t-elle de vos autres expériences d'équipe ?**
- **Quels sont vos 3 challenges les plus importants en ce moment ?**
- **Qui sont les interlocuteurs (parties prenantes) essentiels de votre activité ?**
- **Sur la base de quels critères votre performance sera-t-elle évaluée comme un succès ou un échec, et dans quels délais ?**

Fiche 2 Entretien en dialogue

- **Afin de réussir votre mission actuelle de leadership**
 - **Qu'avez-vous besoin de lâcher et qu'avez-vous besoin d'apprendre ?**
 - **Quelles capacités avez-vous besoin de développer ?**
- **Comment allez-vous développer votre équipe ?**
- **De quoi avez-vous besoin, de la part de votre équipe ?**
- **Et de quoi a besoin votre équipe, de votre part ?**
- **Dans 9 à 12 mois, quels critères utiliserez-vous pour évaluer votre niveau de réussite ?**
- **Maintenant prenez un temps d'écoute intérieure, en repensant à notre conversation : quelles questions importantes vous viennent à l'esprit et que gardez vous de notre conversation pour la suite de votre parcours ?**

FICHE 3

Journée d'observation d'une personne à son poste de travail

OBJECTIF : Vivre une journée auprès de celui/celle dont on veut apprendre collègue, personne occupant le poste de son futur métier, etc...

MODALITE : La personne (collègue) observée ne modifie en rien son emploi du temps pour vous. Vous convenez d'un entretien rapide de débriefing à la fin de la journée, ou au déjeuner si vous n'êtes sur place qu'une demi-journée.

PREPARATION :

- **Le matin de la journée d'observation**
- Préparez-vous et prenez 10 à 20 mn
- Concentrez-vous sur votre but : que voulez-vous apprendre ?
- Imaginez en ce jour les meilleurs accomplissements pour vous et pour l'autre.
- Penser à cette action d'observation comme un premier pas vers le futur que vous voulez créer.

Fiche 3 journée d'observation

En situation :

- Observez avec **un œil neuf**, comme si vous étiez une caméra, ou un premier jour d'un nouveau travail, ou encore un chercheur (ethnologue, ...).
- Soyez **empathique**, mettez-vous à sa place et appréciez sa manière de prendre en charge les choses.
- Il ne s'agit pas de faire des comparaisons mais juste d'être en immersion et d'observer comment la journée évolue.
- Notez les questions qui vous viennent dans votre support de prises de notes.

Fiche 3

Exemple de Questions pour l'entretien de compte-rendu (débriefing)

- 1. Quel parcours vous a conduit là où vous êtes ?
- 2. Qu'avez-vous expérimenté comme bons et comme mauvais exemples dans votre profession ?
- 3. Quels sont vos challenges majeurs actuellement ?
- 4. Quel est votre travail en tant que leader ? Sans vous, que manquerait-il à votre organisation (entreprise, hôpital, association) ? Quelle valeur ajoutez-vous ?
- 5. Quand vous avez commencé à ce poste, à quoi avez-vous dû renoncer ?
 - Qu'avez-vous dû développer comme compétences ?
- 6. Quelles barrières-dans le système- empêchent les membres de votre équipe /organisation de mieux réaliser leur potentiel ?
- 7. Quelle pratique personnelle utilisez-vous pour avoir accès à votre meilleur potentiel ?

Fiche 3

- **Noter vos observations à chaud**

Exploitez vos données et vos intuitions immédiatement après (éviter de téléphoner entre)

- **2-3 points clés et ses implications pour mon travail ;**
- **Les challenges de la personne observée;**
- **Ce qu'il/elle a fait et qui a créé une différence ;**
- **Les échecs.**

- **Les moments où je me suis senti (e) inconfortable et pourquoi ?**
- **Les moments où je me suis senti(e) inspiré(e) et pourquoi ?**
- **Autres clés....**

Fiche 4

PARCOURS EN IMMERSION

- **OBJECTIF : visite d'une organisation ou d'une communauté**
Journées exploratoires
- **MODALITE** : pour que cette exploration soit profonde
- Il est nécessaire de s'engager dans **trois types d'écoute** :
 - 1-**Ecouter les autres** : ce que les personnes rencontrées nous offrent
 - 2-**S'écouter** : ce que l'on sent émerger de l'intérieur
 - 3-**Ecouter le « Tout émergent »** : ce qui émerge du collectif et de la communauté avec laquelle nous nous connectons.
- **Aller dans les lieux au potentiel le plus élevé.** Rencontrer les personnes sur leur lieu de travail ou chez elles mais ni dans un hôtel ou une salle de conférence.
- Poser une première question en lien avec ce que l'on observe dans l'instant.
- « Observe, observe, observe » : suspendre sa voix du jugement et du cynisme et se connecter avec son sens de l'appréciation et de l'émerveillement.

Fiche 4

- **EXEMPLE DE QUESTIONS A POSER DURANT LA VISITE**
- Quelle expérience personnelle ou quel parcours vous a amené ici ?
- Quels sont les défis et les problématiques auxquels vous êtes confrontés ?
- Pourquoi ces challenges existe-t-ils ?
- Quels types d'enjeux sont présents dans l'ensemble du système ?
- Quels sont les points de blocage ?
- Quelles sont vos sources de succès et de changement les plus importantes ?
- A quoi ressemblerait un meilleur système pour vous ?
- Quelle initiative, si elle était appliquée, aurait le plus d'impact pour vous ?
 - Et pour le système dans son ensemble ?
- Si vous pouviez juste changer quelques éléments, que changeriez-vous ?
- Qui nous conseillez-vous de rencontrer ?

Fiche 5 questionnaire

- **OBJECTIFS** : Cette pratique permet aux participants de se déplacer à travers les différentes phases du processus en U
- Accéder à des niveaux plus profonds de connaissance de soi et de connecter l'auto-réflexion à des mesures d'actions concrètes.
- **QUI ?** Cette pratique peut être utilisée dans des groupes de toute taille.
- **QUAND ?** A proposer après s'être déjà déplacé dans la phase d'ouverture de la partie gauche du U-Process.
- Cette pratique ouvre l'espace du présencing au bas de la courbe.
- **OU ?** Lieu calme. Pas de bruits ou d'autres distractions dans l'environnement.
- **COMBIEN ? Temps** Un minimum de 45 minutes est nécessaire. Selon le contexte ce processus d'écriture peut prendre jusqu'à 60-90 min.
Matériaux : stylo et du papier pour chaque participant.

Fiche 5 questionnaire

- **COMMENT ?** L'écriture en mode journal intime est un processus personnel. Ne jamais demander aux participants de partager leurs notes d'écriture libre en public.
- **Processus Étape 1 introduction** Créer un espace qui permette aux participants d'être conscients des aspects les plus profonds de leur travail et de leur parcours de vie: Quel est mon Moi authentique ? Quelle est mon Travail ?
- On peut faire cela en montrant un clip vidéo ou en racontant une histoire personnelle mais «faites le perso ».
- Puis demander aux participants de se mettre en duo. Pour partager un bout de leur histoire personnelle sur une expérience de cette profondeur :
- « Partagez l'histoire d'une expérience où vous êtes entré en contact avec « Qui vous êtes réellement »
- Quand tout le monde s'est relié à quelque chose de concret concernant ces aspects profonds, vous pouvez commencer le processus d'écriture libre.

Fiche 5 questionnaire

- Préparer un espace sécurisé qui permet à chaque participant d'entrer dans un processus d'auto-réflexion, sans distractions. Vous aurez certainement envie de modifier la première question et éventuellement la deuxième, en fonction des contextes et du groupe et de ce qu'ils ont déjà fait dans la phase préparatoire.
- Commencer en expliquant l'essence du processus **d'écriture automatique**
- **Par exemple en disant :**
- « le facilitateur va **lire à haute voix les questions**, écoutez et écrivez sans réfléchir, juste ce qui vient à travers votre main, votre coeur et votre mental. Cette écriture est personnelle elle ne sera pas partagée en public ».

Fiche 5 questionnaire

- **Étape 2** Lisez chaque question et demandez aux participants d'écrire ce qui vient à l'esprit. Continuez à la question suivante lorsque vous avez le sentiment que la majorité du groupe est prêt. Ne pas donner aux participants trop de temps. Il est important d'entrer dans un flux et de ne pas trop penser.
- Dites leur qu'ils peuvent vous ralentir en levant la main (indiquant ainsi qu'ils ont besoin de plus de temps)
- **Étape 3 Marche en Dialogue - Réflexion sur la pratique :**
- A la fin, demandez-leur de se mettre en duo avec une personne et d'aller marcher en racontant tour à tour quelque chose de ce qui a émergé durant l'écriture libre.
- 15-20 min chacun, tour à tour. Celui ou celle qui écoute essaie d'écouter profondément et d'être utile à la personne qui parle.
- Encore une fois, préciser que l'écriture libre est privée. Et que chacun décide de ce qu'il veut partager ou pas.

Fiche 5 questionnaire

- 1. Défis** : observez-vous de l'extérieur, comme si vous étiez quelqu'un d'autre , quels sont les 3 ou 4 gros défis ou tâches – au travail au ailleurs – que vous présente la vie en ce moment ?
- 2. Soi** : écrivez 3 ou 4 faits importants sur vous, accomplissements importants que vous avez réalisés, ou compétences que vous avez acquises au cours de votre vie.
- 3. Soi en émergence** : quelles sont les 3 ou 4 aspirations, intérêts ou talents non développés auxquels vous aimeriez porter une plus grande attention dans la suite de votre vie ?
- 4. Frustrations** : qu'est-ce qui vous cause le plus de frustration dans votre travail ou votre vie personnelle actuellement ?

Fiche 5 questionnaire

5. **Energie** : quelles sont vos sources d'énergie les plus vitales ? Qu'est-ce que vous aimez ?

6. **Résistance *intérieure*** : qu'est-ce qui vous retient en arrière ? Décrivez une ou 2 situations récentes – au travail ou ailleurs – où vous avez remarqué que le jugement, le cynisme et/ou la peur prenaient le dessus et vous empêchait d'explorer votre situation plus en profondeur ?

7. **La brèche** – la petite ouverture : dans les derniers jours ou semaines, quelles nouvelles facettes de votre Moi avez-vous remarquées ? Quelles questions et thèmes émergent actuellement en vous ?

Fiche 5 questionnaire

8. Votre entourage : qui compose votre entourage, et quels sont leurs espoirs les plus élevés pour le déploiement de votre futur ? Choisissez trois personnes avec des points de vue différents sur votre vie et explorez leurs espoirs pour votre avenir.

Que vous souhaiteraient ces personnes si elles regardaient votre avenir avec leurs yeux ?

9. Vue d'un hélicoptère : regardez-vous d'en haut – comme si vous étiez dans un hélicoptère -. Que faites-vous ? Qu'essayez-vous d'accomplir à ce stade de votre cheminement professionnel et personnel ?

10. Deuxième vue d'un hélicoptère : regardez le mouvement de votre entourage, de votre organisation, de votre collectivité. Qu'essayez-vous collectivement d'accomplir à ce stade de votre cheminement collectif ?

Fiche 5 questionnaire

11. Empreintes : imaginez que vous en êtes aux derniers moments de votre vie, quand le moment est venu de décéder. Observez votre parcours de vie comme un tout. Que voudriez-vous voir à ce moment ? Quelle empreinte souhaitez-vous laisser derrière vous sur la planète ?

12. Aide : de ce même point de votre futur, observez votre situation actuelle comme si vous observiez une autre personne. Essayez d'être empathique et d'aider cette personne du point de vue de votre Soi futur le plus accompli. Quel conseil donneriez-vous à cette personne ?

Ressentez, laissez émerger cet avis, puis écrivez-le.

13. Intention : revenez maintenant au moment présent .Quelles vision et quelle intention avez-vous pour vous-même et pour votre travail pour les 3 à 5 prochaines années? Quels sont certains des éléments essentiels de l'avenir que vous voulez créer sur le plan personnel, professionnel et social de votre vie ? Décrivez aussi concrètement que possible les images et les éléments qui vous viennent à l'esprit.

Fiche 5 questionnaire

14. Lâcher prise : que vous faudrait-il lâcher, laisser derrière vous, pour concrétiser votre vision ?

Quelles sont les vieilles choses qui doivent mourir ? De quelle vieille peau devez-vous vous débarrasser pour muer – comportement, schémas de pensée, ... - ?

15. Semences : qu'est-ce qui, dans votre vie ou votre contexte actuel, constitue les graines de l'avenir que vous voulez créer ? Où voyez-vous votre avenir commencer ?

16. Esquisse : si, dans les trois prochains mois, vous deviez prototyper un microcosme de votre avenir dans lequel vous pourriez découvrir " le nouveau " en faisant quelque chose, à quoi ressemblerait ce prototype ?

17. Personnes : qui peut vous aider à faire de vos plus grandes possibilités d'avenir une réalité ? Quels seraient vos partenaires et aidants clés ?

18. Action : si vous deviez démarrer le projet de concrétiser votre intention, quels seraient les premiers gestes concrets que vous poseriez au cours des 3 ou 4 prochains jours ?

Fiche 6 COACHING ENTRE PAIRS

Préparation:

- Demandez à chacun de réfléchir à une situation de leadership
- - qui est actuelle, concrète, et importante;
- - où l'on est un acteur principal,
- - qui peut être présentée en 10 min, et où
- - faire “un pas en avant” pourrait faire une grosse différence.

Equipes :

Formez des équipes de 4 à 5 personnes (ne pas se mettre avec sa hiérarchie directe ou indirecte, il s'agit de pairs)

Assises en cercle (tables rondes ou cercle de chaises)

Durée : 70 mn

Fiche 6 COACHING ENTRE PAIRS

- **2 minutes** (0) - Choisissez la personne qui exposera son cas au groupe de 4 personnes et désignez un gardien du temps, les autres sont coachs, consultants, facilitateurs.
- **1) 10 à 15 minutes :**
- La personne expose la problématique : **situation**, problème, opportunités, **projet**
- et indique ce qu'il/ elle veut traiter
- Situation actuelle : comment se manifestent les difficultés rencontrées ou les problèmes existants ? Quels sont mes avancées personnelles concernant la question ?
- Mon intention : Qu'est-ce que je veux créer ?
- Mon défi : qu'est ce que j'ai besoin de relâcher (lâcher prise) dans la situation ? Qu'ai-je besoin d'apprendre ?
- Soutien : A quel niveau ai-je besoin de ressources et d'aide ?
- **Le reste du groupe est en silence et écoute.**
- Si nécessaire, posent quelques **questions** permettant de clarifier des faits.

Fiche 6 **COACHING ENTRE PAIRS**

- 2) **5 à 10 minutes** : les participants **retiennent leur envie de donner des conseils immédiats** ; font **2 à 3 mn de pause tranquille**, puis **chacun donne un retour** à la personne qui a exposé son cas (qui écoute en silence et prend des notes éventuellement) :
 - Quelles images ont émergé en moi ? (même si elles nous semblent irrationnelles ou dépourvues de sens)
 - Quels sentiments et émotions ?
 - (Eventuellement : les questions que je me pose)
- 3) **30 minutes** : **Dialogue Génératif** et **brainstorming du groupe entier**.
- La personne ayant donné le cas, réfléchit(miroir) aux images et émotions suscitées chez les autres par le cas évoqué
- Les coachs, consultants **posent des questions** pour approfondir la compréhension.
- Dialogue génératif de tous : **co-crée des idées** pour des **solutions** possibles.

Fiche 6 **COACHING ENTRE PAIRS**

- 4) **10 minutes** : Remarques de conclusion des coachs, consultants.
 - Quelle est la problématique clé à traiter (diagnostic) ?
 - Quelle solution /action je propose ?
- 5) **5 minutes** : Remarques de conclusion par la personne ayant donné le cas
 - Quelles nouvelles idées et réponses intuitives m'apportent les solutions proposées ?
 - Comment puis-je explorer et combiner ces idées pour progresser ?
 - Remerciements
- 6) **3 minutes** : pratique d'écriture personnelle (journal de bord) sur nos apprentissages clés.

Fiche 7 prototyper

- Les Prototypes fonctionnent sur le principe : “ échouer vite pour apprendre vite” (IDEO)
- Le principe est d'explorer l'avenir, non par l'analyse, mais par l'expérience.
- L'objectif clé d'un prototype, en tant que microcosme stratégique, est de ménager au futur une sorte de piste d'atterrissage. Il s'agit d'une version minimale du futur souhaité comportant toutefois tous les éléments essentiels de notre vision. C'est proposer un concept ou un travail en cours pour susciter des retours de toutes les parties intéressées.
- Cela nécessite que nous ayons **suffisamment confiance** pour passer à l'action sans que le projet soit entièrement planifié.
- Un prototype n'est pas un projet pilote. Il vise à apporter un maximum d'enseignements. **Le droit à l'erreur est une constante pour apprendre.**

Fiche 7 prototyper

Quelques questions utiles / critères pour retenir une idée et la faire évoluer vers un prototype

- Est-elle pertinente, revêt-elle de l'intérêt pour les acteurs concernés ?
- Est-elle révolutionnaire et nouvelle ?
- Est-elle de nature à changer la donne ?
- Permet-elle d'aller vite ?
- Est-elle assez brute ? Est-elle adaptable à une petite échelle ? Peut-on la tester efficacement en basse résolution ?
- Est-elle juste ? Peut-on voir le Tout dans le microcosme envisagé ?
- Quelle est sa force relationnelle ? En appelle-t-elle aux énergies, aux compétences et ressources des réseaux et des communautés environnantes ?
- Est-elle déployable ?
Pourra-t-on la développer à plus grande échelle ?

Fiche 7 prototyper

Créer l'infrastructure

Pour que le processus fonctionne, il faut se ménager :

- Un espace dédié (à l'abri du bruit extérieur)
- Un groupe phare dédié et aligné sur **une intention commune.**
- Un réseau de parties intéressées et d'utilisateurs soutenant le processus et répartis dans l'ensemble du système.
- **Un échéancier strict**, ce qui oblige l'équipe à produire rapidement des avant-projets de prototype et à déclencher un cycle de retours rapides de la part des parties intéressées.
- Une détermination sans faille du groupe phare pour avancer tout en valorisant et en intégrant les retours des parties intéressées.
- Un mécanisme qui permet à de nouveaux partenaires de rejoindre l'équipe
- Conclure sur les apprentissages, abandonner ce qui ne fonctionne pas et renforcer ce qui fonctionne, porte ouverte sur des possibilités émergentes.
- **Le soutien et l'expertise** nécessaire aux moments cruciaux .