

LE DIAMANT DE LA PARTICIPATION :

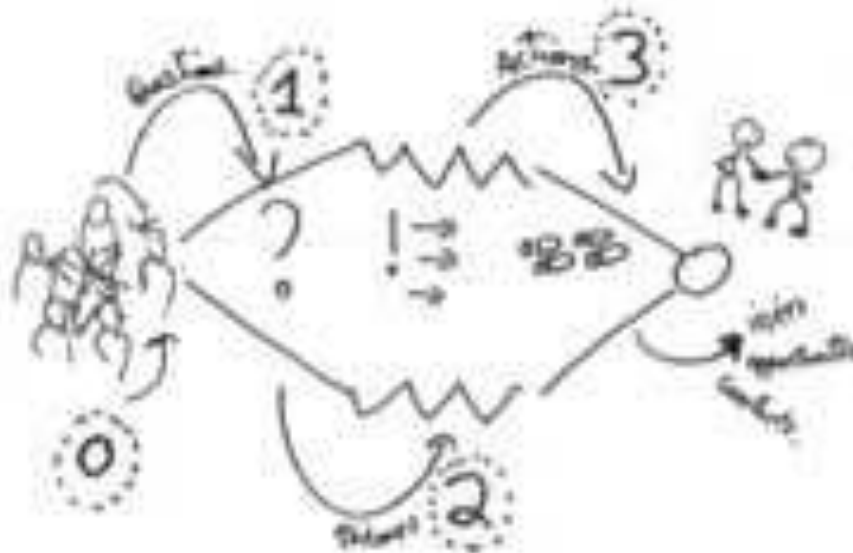


Pour qu'un processus participatif conduise à la découverte de ce qu'on ne connaît pas encore, il est nécessaire de passer par trois phases distinctes, toutes essentielles :

- la **divergence** : il s'agit de la phase d'exploration d'un contexte, d'une question, d'une problématique. C'est le préalable nécessaire à n'importe quelle décision ou action, pour que celle-ci ait du sens dans le contexte. S'engager sur la voie de cette exploration de manière collective n'est pas nécessairement confortable car il s'agit d'entrer ensemble dans l'inconnu et d'inviter suffisamment de chaos. C'est pourquoi il est essentiel que le processus d'ensemble soit guidé par une raison d'être clairement formulé pour que les participants soient capables de s'y engager ensemble. Tout le défi est de maintenir cette phase d'exploration suffisamment longtemps pour générer assez d'idées. Car, si l'on clôture cette phase trop tôt, alors les actions qui ressortiront du processus auront omis une partie essentielle du contexte et donc n'apporteront que des solutions partielles ;
- l'**émergence** : c'est le moment où l'on voit apparaître, émerger, les idées, pistes, actions, enrichies par la perspective de tous et qui pourraient avoir le plus de sens dans le contexte. C'est aussi le degré d'ouverture maximale de l'exploration, au-delà duquel l'exploration deviendrait chaotique et improductive. C'est typiquement, à l'issue d'un brainstorming, le moment où les participants disent : "Et quoi maintenant ?" - et de ce fait, c'est aussi le moment d'inconfort maximal, celui où certaines personnes peuvent manifester de l'impatience, l'impression de perdre leur temps où que le processus ne mène nulle part. Quand cela se produit, il est essentiel d'avancer ensemble avec confiance et détermination dans le processus car c'est le moment le plus risqué ;
- la **convergence** : c'est l'étape des solutions et des actions, vers laquelle nous sommes habitués à nous précipiter car elle a le côté rassurant d'aller vers quelque chose de concret. Il s'agit de mettre en forme un plan d'action en envisageant l'ensemble des aspects qui lui permettront d'être efficace s'il a été enrichi par une bonne divergence et illuminé par la phase d'émergence. Cette phase implique donc encore une certaine exploration, mais cette fois avec une focalisation beaucoup plus précise. Les liens et l'énergie du groupe permettent de créer un sens partagé, une vision commune.

Nous utilisons ce modèle pour **concevoir** intentionnellement un processus participatif, en choisissant d'utiliser à tel moment les méthodologies qui correspondent à la phase dans laquelle on peut anticiper que le groupe se trouvera. Par exemple, une conversation café est une très bonne méthode pour engager un groupe dans une divergence, une carte heuristique collective suivie d'une priorisation est un bon outil pour faire émerger de l'ensemble des conversations les pistes possibles et un forum permettra d'avancer en parallèle sur un

grand nombre de ces pistes vers des solutions concrètes, surtout si les sessions sont guidées par quelques questions précises pour orienter les échanges (par exemple : quelle est la question ou le thème ? – qu'est-ce que nous souhaitons réaliser? – quelles sont nos prochaines étapes et avec qui devons-nous nous engager pour réaliser cela ?). Ceci est donc le mouvement d'ensemble d'un processus participatif. Et en même temps, chaque étape est en soi animée de ces trois phases : session de world café, de forum, d'investigation appréciative... Il faut également se rappeler qu'il est possible de concevoir n'importe quelle réunion en utilisant ce modèle, quelle qu'en soit la durée.



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

Représentant un processus évolutif sous forme de cheminement collectif, le diamant de la participation est un cadre de travail, un guide pour l'action, entre autres au moment de la formulation de questions puissantes. Les questions explorées en phase de divergence diffèrent de celles en convergence. À la page suivante, nous détaillons ce modèle afin qu'il devienne un outil de référence dans la construction d'un design de collaboration.

Le sentier chaordique offre une perspective très complémentaire (voir section correspondante dans ce manuel).

Extrait de Art of Hosting, l'art du leadership participatif, travail collectif, version 2012, <http://www.aohmontreal.org/wp-content/uploads/2013/01/AoH-2012-francais.pdf>