**La démarche du  forum, un voyage apprenant,**

En vivant les trois journées du Global Forum, tous les participants ont été frappés par la profondeur de la dynamique en marche. C’était le résultat d’une conception apprenante mise en oeuvre depuis des mois. Plusieurs acteurs de ce processus de “learning design” se sont retrouvés quelques mois plus tard et se sont interrogés sur ce qu’ils avaient vécu ensemble :

-   Comment avons-nous vécu l’apprenance lors du design ?

-  Peut-on identifier des incontournables d'une démarche collaborative ? Des étapes ? le processus est-il modélisable alors que vivre l’apprenance est par essence imprévisible ?

-  Quelle place ont eu les “Cinq disciplines” dans la conception du Forum ? quelles leçons en tirer?

Cet article collectif voudrait participer au processus entamé de capitalisation tout en tenant compte du contexte, de la démarche systémique. Comme l'a écrit Jacques Chaize dans *Réflections*, l'art de se poser des questions est capital dans l'apprenance, car rien ne peut être recopié tel quel.

Le paradoxe est connu : comment imiter ceux qui inventent leur propre méthode ? En inventant aussi ! Notre volonté de capitaliser sur le succès du Forum bute sur ce paradoxe. Nous avons le désir de modéliser, par exemple pour pouvoir aider une organisation qui voudrait engager un très grand nombre de personnes d’origines diverses dans une rencontre *apprenante*, et nous demanderait comment faire. En même temps, nous savons l’importance de la surprise, des vides, de l’ancrage dans une histoire unique, et de l’imprévisible alchimie des compétences. Notre projet d’extraire la connaissance, notre “REX” ou retour sur expérience, devra s’intégrer dans notre pratique courante, si nous voulons éviter d’aboutir à une boite à outil du XXe siècle ! Comment identifier les bonnes questions ? Comment jouer sur leur pouvoir ? Et comment savoir si ces questions seront les bonnes pour d’autres contextes ? Faut-il revenir aux 5 disciplines ?  Elles sont faites pour cela, mais elles sont tout sauf une voie rapide. Quel modèle peut remplacer la leçon “d’être ensemble dans l’action” ? Et comment éviter de perdre la leçon apprise ?

Commençons donc par un récit : comment avons-nous fait ?

En l'occurrence, Il s'agissait avant tout d'une attitude, d'une prise de conscience qui commençait par le "lâcher prise", la confiance, le pouvoir des question. Les 5 disciplines ne peuvent qu'être présentes à l'esprit de toute personne qui se lance dans un projet international, aussi global, aussi complexe, aussi interculturel, aussi interactif : *vision partagée, pensée systémique, schémas mentaux, travail en équipe, développement  personnel.* Nous verrons comment elles furent appliquées tout au long du chemin. Il faut cependant souligner l'importance de la *vision et du développement personnel* chez tous les acteurs et parties prenantes qui ont donné son sens fondamental au forum.

**Regardons les étapes**

1 - **l'origine**.

A l’origine, c'est un forum international, fondé sur une complicité franco-américaine et l'efficacité de la recherche-action de SoL France publiée dans Reflections. Reconnaissons très simplement la connivence d'une  équipe Heidi Sparkes-Guber et Irène Dupoux-Couturier soutenue par Jacques Chaize, l'industriel, l'homme du terrain et de la synthèse. *La* ***vision partagée***commence à se mettre en place à partir des enjeux de Global SoL et des visions personnelles d'une équipe très internationale comprenant notamment un apport important suédois et  indien. Cette vision partagée va se concrétiser à l'occasion du choix du thème et des réunions internationales préparatoires à Paris en mars et juin 2013.

2 - **Choix du thème et  son évolution**

Lors de la réunion préparatoire de mars 2013 autour de Peter Senge et d'Alain de Vulpian, il était clair que désormais il s'agissait d'un projet global. La vision est nommée : "Investing in emerging futures” ; elle part du terrain : "New players, new games " ; elle intègre le vivant  “Welcoming metamorphosis".

Comme la vie, cette vision va évoluer. Le mot métamorphose, qui se réfère à la biologie du vivant, s'impose mondialement malgré les réticences. ll s'incarne dans l'image du papillon, il devient primordial, il sera le centre du Forum.

Tout au long de la démarche, il sera fait appel à la vision partagée et à l'art de se poser des questions. Le rôle du nouveau venu, du Candide sera important dans toutes les réunions. En se reposant les bonnes questions, en vérifiant que l'on ne décroche pas du but à atteindre, en se questionnant en permanence sur les méthodes choisies, on évite le stéréotype, on reste réellement "apprenant".

2 - La déclinaison des 6 **domaines d'exploration systémique,** encouragée par Peter Senge entraîne la constitution de binôme ou de trinôme français et internationaux, le travail en ***réseau*** donne au Forum sa dimension globale. Ces domaines sont illustrés par des***porteurs d'histoires*** qui se réfèrent à l'ensemble de la dimension apprenante ; on est au cœur de la démarche. Des entreprises membres de SoL France et d'autres, la SNCF, la Poste, Sodexo, Solvay, Eco-emballage, des organismes internationaux comme la Banque Mondiale ou le projet national finlandais présentent leurs histoires locales en illustrant, parfois sans le savoir, ce qu'est une démarche apprenante. 60 participants apportent leurs propres histoires de terrain qui témoignent de la vigueur de la métamorphose à l'échelle de la planète.

3 - La vision, ***le travail en équipe,*** entraîne **le business model**. Tout le monde est d'accord pour donner son temps, pour partager les risques financiers, pour payer son écot. Une nouvelle reconnaissance s'impose celle du bénévolat. "Je donne mon temps et grâce à cela, je suis reconnu". L'équilibre financier, les risques, la recherche de sponsors, tout est partagé.

4 **- *L'organisation reflète le travail sur les schémas mentaux.*** Elle est concrétisée par les "calls" internationauxbimensuels, les réunions régulières d'équipes, virtuelles et présentielles auxquels participent des personnes représentant un minimum de 5 cultures différentes.

Le choix du lieu d'accueil fut l'expression même des difficultés à maintenir une vision partagée. Deux choix se présentaient, celui d'un bâtiment public officiel et celui d'un lieu international. La vision impose le "lâcher prise", la co-construction, le travail de fourmi et la vision de l'organisatrice logistique, Isabelle Corbe, s'impose comme étant le seul choix possible et le bon.

Coordonner les histoires de terrain relève d'un autre travail de fourmi qui fait aussi appel aux schémas mentaux, aux visions personnelles, aux tensions inhérentes à toute co-création particulièrement entre les apports intellectuels (dans les ateliers) et pratiques (autour des tables apprenanteś ). C'est la vie. Elle est apprenante.

L'organisation, c'est aussi une équipe de base, à moitié bénévole, à moitié permanente ; le travail en équipe s'est imposé entre ce qui aurait pu être conflictuel. Là aussi, la vision tire chacun vers le haut.

5- Et cela nous amène à la question de la **facilitation** dans une atmosphère internationale et en donnant une âme au forum.  L'impression dominante du forum a été sa fluidité. Ce fut l'expression même de ce qu'est un *espace apprenant.* Chacun se sentait à sa place et au service de tous. Les méthodes utilisées, les tables apprenanteś, le world café, le pro-action booster y ont été pour beaucoup. Mais l'expression même de cette fluidité a été illustrée par les graphics recorders qui ont illustré artistiquement les échanges. Le voyage final des 450 participants à travers ces images a été par essence même apprenant. La fête à la Chambre de commerce de Paris a été marquée par la même atmosphère. Et Paris "dans tous ses états" était là pour créer l’inspiration : le voyage sur la Seine a été le début d’un voyage apprenant de 3 jours, de cinq jours, d'une année, de 15 ans...

6- La place des ***jeunes*** qui se sont naturellement imposés par leur savoir-faire et leur esprit apprenant. Ils sont arrivés tard mais qu’ils les connaissent ou pas, ils vivaient en eux-même les 5 Disciplines.

7 **- La réalisation**, le **marketing, le voyage en Chine, donner du temps au temps.**

Le foruma été l'expression de la force d'un réseau de réseaux, du rôle des associations membres et amies, des connivences qui se créaient, de ce qu’Alain de Vulpian appelle *"les nouveaux animaux"*, du site créé par les jeunes. Tout cela ne se fait pas sans angoisse. Irène Dupoux et Étienne Collignon sont allés en Chine en mai 2013 pour entraîner dans la démarche l'équipe chinoise qui voudrait développer l'organisation apprenante dans ce pays, presque un sous-continent à lui tout seul. Un voyage passionnant vers des entreprises et des personnes. Puis, rien ne s'est passé pendant un an jusqu’à ce que la délégation chinoise de 10 personnes s’inscrive 15 jours avant l'événement. Le facteur ***temps*** se révèle essentiel. Octobre 2013 a vu bondir les inscriptions des amis proches, les "early birds", puis 5 mois se sont passés sans grand changement avant que la rumeur ne se répande qu’il fallait "être là" ! Malgré un bel article paru dans les Échos, la presse traditionnelle ne pouvait prendre en compte un événement où la part la plus importante venait des participants, des "ordinary people". Les médias classiques ne savent gérer que les têtes d’affiche, celles qui font pivoter les regards de la foule. C’est moins le cas des médias sociaux. Comment savoir mieux communiquer au travers d’internet ou d’autres médias ? Comment y faire entrer l'apprenance ? La question est ouverte.

Au terme de ce récit de voyage, nous voilà plus à même de rassembler nos apprentissages émergents pour commencer à modéliser le ***learning design*** en reformulant ainsi notre question initiale : compte tenu de cette expérience, quelles recommandations donnerions-nous au leader d’un événement de dimension importante et de grande complexité ?

Voici nos recommendations majeures :

* Exprimer la première intention. Apprécier sa faisabilité.
* Très rapidement passer du ‘Je’ au ‘Nous’ : le leader crée son équipe.
* En équipe explorer le sens. Formaliser les résultats attendus à la fin de l’événement. Acter l’accord de l’équipe (Core team) sur le projet.
* Inviter les acteurs qui souhaitent contribuer au design.
* Avec les acteurs engagés, dans des rencontres successives ouvertes à de nouvelles personnes, animer un mouvement créatif de partage des informations et convergence dans l’action :
  + Travailler encore et encore le sens et les résultats attendus pour qu’ils soient bien intériorisés par tous les acteurs du design.
  + Dialoguer pour comprendre le système autour du projet. Les acteurs. Le passé vécu ensemble. Les engagements passés, présents et souhaités. Les compétences présentes, à réunir, les initiatives prises par les uns et les autres, les grands absents, etc.
  + Esquisser des scénarios de réalisation, les soumettre à la critique du groupe.
  + Conclure sur les tâches que chacun prend en charge.
* Dans ces rencontres, expliquer le processus ouvert. Nommer les modalités de travail. Partager une culture managériale en matière de dynamique collaborative. Etre en permanence attentif à la cohérence systémique : des paroles aux actes, du présent au futur, d’ici en présence à au-delà avec tous les absents. Un thème particulièrement sensible est celui du pouvoir et du leadership dans le design comme dans l’événement : observer ce qui se passe vraiment, oser en parler, nommer les auto-régulations.

En définitive, il n’y a **pas de recettes mais quelques apprentissages.**

Cette entreprise commune nous a tous fait grandir et nous a surtout permis de nouveaux apprentissages, détaillés dans ce texte et rassemblés dans le “learning design” ci-dessus. S’il fallait résumer, nous serions tous d’accord pour mettre en avant trois apprentissages principaux, trois réponses concrètes qui nous ont permis - fierté rétrospective ! - de relever le défi de ce Forum.

***Comment changer de chemin sans perdre le cap ?*** Notre premier apprentissage a sans doute été de résister, malgré l'inconfort qu'elle créait, à la tentation "sécuritaire" de tout programmer et de "pousser" coûte que coûte le process (fond et forme) jusqu'à son terme. En acceptant, à chaque boucle/séquence, de "revisiter" en profondeur notre approche, nous sommes passés d'une vision programmatique à une vision itérative, qui a puisé sa pertinence, sa force et sa dynamiqu*e au fil des boucles*.

***Comment intégrer de nouvelles énergies en cours de route ?***Notre deuxième apprentissage a été, dans la douleur, de ne pas "fermer" l'équipe et d'accepter de nouveaux contributeurs qui remettaient souvent en cause nos visions, intentions et programmes ; plutôt que simplement "extraire" les compétences et énergies dont nous avions besoin, nous avons inclus les personnes qui les portaient, récupérant à la fois la valeur de leur contribution et leur énergie co-créative.

***Comment bien conduire à plusieurs?*** Notre troisième apprentissage a été, dans la préparation comme dans le déroulement du Forum, de donner une autorité complète et successive aux porteurs/acteurs des séquences (plénières/ateliers) et des responsabilités transversales (facilitation, logistique...) ; le Forum s'est construit et conduit sur un relais fluide de leaders différents, qui ne se marchaient pas sur les pieds, donnant ainsi, au bon moment, au bon endroit, le meilleur d'eux-mêmes au bénéfice de tous.

C’est ce bénéfice de tous que vous partagez en fermant ce Cahier ; ces apprentissages “en boucles” sont la flamme du Forum que nous transmettons à tous ceux qui souhaitent  faciliter la métamorphose de notre civilisation au XXI°siècle.

**Jacques Chaize, Etienne Collignon, Irène Dupoux-Couturier, Pascal Jouxtel**