

GUIDE DE PRÉPARATION ET D'ANIMATION

DIAGNOSTIC OUVERT (DO)

Version de travail

Document préparé par le projet CorDesCaps



30 JANVIER 2023

Introduction	2
Pourquoi ce guide	2
Qu'est-ce qu'un DO?	2
À qui s'adresse un DO	2
Sur quoi s'appuie un DO	2
Préparation et prérequis	4
Décision d'organiser une rencontre de diagnostic ouvert.	4
Construction de l'invitation	4
Choix des personnes participantes au DO	5
Lectures préparatoires	5
Préparation de l'animation	5
Espace requis	5
Dispositions de la salle	6
Matériel	6
Déroulement du diagnostic ouvert	6
1. Accueil et brise-glace (20 min)	7
2. Ancrage sur le noeud systémique (10 min)	7
3. Partage d'histoires en lien avec le noeud systémique (55 min)	8
4. Pause (15 min)	
5. Cartographie 4-D du noeud systémique (40 min)	11
6. Pistes d'action et d'expérimentation (20 min)	13
7. Conclusion (5 min)	14

INTRODUCTION

POURQUOI CE GUIDE

Ce guide propose une façon de répondre à la question : changer un système, on commence par quoi? Il détaille comment préparer et animer une rencontre de diagnostic ouvert. Nous considérons que ce processus est encore en mode « développement ». Les commentaires et suggestions d'améliorations sont encouragés. Vous pouvez nous les partager au cordescaps@gmail.com

QU'EST-CE QU'UN DO?

- Un DO est un processus visant à faire le diagnostic d'un nœud (défi) systémique afin d'approfondir ses sources, d'identifier des leviers d'action et des capacités critiques à mobiliser.
- Le processus de DO s'appuie sur le partage d'histoires vécues (storytelling).
- Un DO prend la forme d'une activité de groupe intensive d'une demi-journée, en présentiel ou en virtuel
- Le DO est une démarche complémentaire à d'autres exercices comme une planification stratégique ou une théorie de changement. Un DO peut précéder ces exercices ou les compléter pour aider à préciser une cible particulière, suite à leur réalisation.
- Un DO permet d'identifier des pistes d'expérimentation pour contribuer à un changement de système.

À QUI S'ADRESSE UN DO

- Un DO s'adresse à des acteurs et actrices terrain déjà engagés dans l'action
- Un DO réunit plusieurs personnes qui partagent un certain vécu en lien avec un nœud systémique, mais qui peuvent avoir des perspectives différentes de ce même nœud.
- Un groupe de 10-12 personnes est un nombre idéal pour cette activité et permet de faire une lecture diversifiée d'un défi systémique complexe. D'autres personnes peuvent participer en tant que témoins, dans une perspective de soutien.

SUR QUOI S'APPUIE UN DO

- Le DO s'appuie sur les forces et les capacités des personnes.
- Le DO mise sur la capacité des personnes d'activer plusieurs niveaux d'écoute pour explorer les dynamiques contribuant à un nœud systémique.
- Un DO met à contribution deux outils : l'iceberg (version CorDesCaps), qui approfondit les dynamiques systémiques, et les 10 capacités critiques pour mener des changements systémiques pouvant donner des pistes (vidéos introductives des capacités à visionner en amont de la rencontre. [Cliquer ici.](#))

Origine du DO

Le besoin d'un processus de diagnostic ouvert a été identifié lors du camp de base du projet CorDesCaps en janvier 2020. À l'automne 2020, un comité de design a précisé les grands principes et principales composantes. Le déroulement d'une première mouture a été élaboré par Lori Palano, Ernest Edmond, Alexia Bhéreur-Lagounaris et Alain Meunier. Une première série de DO a été tenue à l'hiver 2021 impliquant 37 organisations et 59 personnes. Une version bonifiée du processus de DO fut revue à l'été et l'automne 2022 par Lori Palano, Ernest Edmond et Alain Meunier.

PRÉPARATION ET PRÉREQUIS

DÉCISION D'ORGANISER UNE RENCONTRE DE DIAGNOSTIC OUVERT.

Est-ce que les quatre conditions suivantes sont présentes :

- *Présence d'un défi ou un nœud systémique dans un projet, initiative, organisation, c'est-à-dire qui se situe au-delà des aspects opérationnels ou techniques.*
- *Reconnaissance qu'il y a plus d'une cause possible contribuant au nœud ou défi et qu'il n'y pas de solution évidente à mettre en application*
- *Plusieurs personnes sont conscientes du défi et souhaitent trouver une façon de l'adresser*
- *Une conversation entre quelques personnes partageant ce défi systémique a déjà eu lieu et il y a une volonté d'organiser une activité collective pour l'adresser.*

Si ces conditions ne sont pas présentes, il importe d'avoir une discussion sur la pertinence d'organiser un diagnostic ouvert.

CONSTRUCTION DE L'INVITATION

L'invitation à participer à un DO est produite suite à une conversation initiale entre des personnes aux prises avec un nœud systémique. Ces personnes doivent convenir d'une formulation initiale pour décrire le nœud systémique qui sera adressé et elle sera partagée aux autres personnes qui seront invitées. Cette formulation du nœud n'a pas à être définitive et n'a pas à énoncer les causes qui le sous-tendent. Elle peut décrire comment se manifestent le nœud systémique et ses principales conséquences.

L'invitation à transmettre comprendra la formulation du nœud systémique, les objectifs du DO, le déroulement sommaire, la durée de l'activité, le lieu et les suggestions de lecture.

CHOIX DES PERSONNES PARTICIPANTES AU DO

Afin d'approfondir le nœud systémique sous ses différentes facettes et comprendre l'impact sur différentes personnes ou contextes, la composition du groupe à inviter sera déterminante. Qui sont les personnes affectées par le nœud systémique? Qui sont les personnes qui ont un rôle ou une fonction affectée par celui-ci? Qui comprend ce qui maintient le nœud? Qui en a une perspective alternative? Qui est affecté mais qu'on n'entend jamais? Ces questions sont des guides pour produire une liste de personnes à envisager.

LECTURES PRÉPARATOIRES

Les personnes participantes sont invitées à lire (ou écouter la vidéo) sur les 10 capacités et à prendre connaissance de l'iceberg sur les dynamiques systémiques. S'il y a un document en lien avec le nœud systémique ou qui relate des efforts entrepris en lien avec celui-ci, ils peuvent être inclus.

PRÉPARATION DE L'ANIMATION

Idéalement le groupe qui a construit l'invitation convient des éléments suivants :

- Décision sur la constitution des petits groupes pour le partage d'histoire (storytelling)
- Validation des filtres à utiliser lors de l'écoute des histoires. Est-ce qu'il y a un autre filtre systémique à ajouter?

ESPACE REQUIS

L'activité requiert un espace suffisamment grand pour mener une activité de cartographie 4-D qui a lieu durant la 2e partie de la rencontre. À titre de guide, la pièce devrait permettre que les personnes participantes puissent être réparties en étant à au moins deux mètres l'une de l'autre. P. ex. 12 participants — salle d'au moins x mètres [variable encore à définir en date du 23 janvier 2023].

DISPOSITIONS DE LA SALLE

Placer les chaises en cercle — l'activité ne requiert pas de table. S'il y en a, celles-ci devront être déplacées pour l'activité de cartographie 4-D sinon un espace ouvert adjacent sera nécessaire. Vous pouvez délimiter les contours avec du ruban à masquer si nécessaire.

MATÉRIEL

Feuilles de notes individuelles pour le partage d'histoire

Feuilles 8 ½ par 11 (1 par personne + 6 en extra)

Ruban collant style ruban à masquer de peintre

Feuille de papier affiche

Chevalet pour papier affiche

30 Cordelettes de 2 mètres (optionnel)

6 Marqueurs de couleurs

Cartes avec filtres iceberg

Affiche avec les 10 capacités critiques

DÉROULEMENT DU DIAGNOSTIC OUVERT

1. ACCUEIL ET BRISE-GLACE (20 MIN)
2. ANCRAGE SUR LE NŒUD SYSTÉMIQUE (10 MIN)
3. PARTAGE D'HISTOIRES EN LIEN AVEC LE NŒUD SYSTÉMIQUE (55 MIN)
4. PAUSE (15 MIN)
5. CARTOGRAPHIE 4-D DU NŒUD SYSTÉMIQUE (40 MIN)
6. PISTES D'ACTION ET D'EXPÉRIMENTATION (20 MIN)
7. CONCLUSION (5 MIN)

9h05 Accueil — 5 min

Bienvenue. Rappel de l'intention de la rencontre incluant la formulation de base du nœud tel qu'il est décrit dans l'invitation. Présentation du déroulement et besoins logistiques, etc.

9h10 — Brise-glace — 15 min

Exercices sur les superpouvoirs des participants qui peuvent être mis à contribution.

Les personnes présentes sont invitées à se nommer et à partager un superpouvoir, une force qui les caractérise. Exemple : Je m'appelle Lori et mon superpouvoir est « cool front » — même si je prépare des choses parfois dernière minute, j'ai souvent l'air bien relaxe!

Tour de table rapide des personnes présentes

9h20 — Ancrage sur le nœud systémique — 10 min

Qu'est-ce que c'est un nœud dans notre contexte? Ce n'est pas simplement un enjeu qui nous rallie, mais c'est une sorte de blocage particulier qui est rencontré d'une façon systématique quand on essaie d'avancer sur l'enjeu qu'on partage. Aujourd'hui, nous essayons de collectivement tirer sur des ficelles qui peuvent l'affecter dans le but d'apercevoir ensemble des leviers d'action potentiels.

Présentation du nœud systémique

Une personne qui a été impliquée dans l'invitation initiale explique comment elle voit le nœud, pas trop en détail, mais assez pour s'assurer que tout le monde est au diapason avant d'aller dans le partage d'histoires (storytelling).



Est-ce qu'il peut y avoir plus qu'un nœud? C'est possible que l'on découvre qu'il y a deux nœuds et qu'une session d'approfondissement de ce 2e nœud sera nécessaire.

9h30 — Storytelling — mon expérience du nœud systémique — 55 min

Explication de l'activité (2 min)

L'exploration du nœud systémique se fait simplement à partir d'histoires, d'anecdotes. Nous allons inviter toutes les personnes qui sont en mesure de le faire, à partager une courte histoire qui parle de votre expérience vécue ou observée d'une situation qui parle de ce nœud systémique. Avant peut-être même qu'existe la

notion d'un nœud systémique, il y a des situations concrètes qui illustrent que quelque chose ne tourne pas rond.

Des petits groupes seront créés pour partager les histoires. Pendant qu'une personne raconte, les autres personnes seront en mode écoute, en silence. Nous allons vous proposer d'écouter en activant un filtre particulier. Ces filtres sont en lien avec l'iceberg partagé avec vous avant la rencontre.

Distribution des filtres (3 minutes)

Un filtre correspondant à une dimension de l'iceberg est remis à chaque personne. Il est également possible d'attribuer une des 4 catégories de filtres par personne.

Options pour le partage des filtres

Option 1 — Filtre attribué au hasard

Option 2 — Filtre choisi — selon l'intérêt ou parce qu'il est éloigné de sa perspective ou sa sensibilité habituelle

Exemple d'histoire ou anecdote (5 min)

Prendre 5 minutes pour faire un mini-exemple (lié si possible, mais préparé d'avance) devant tout le monde en guise d'instructions.

Une personne raconte une petite histoire ou une anecdote témoignant d'une manifestation d'un nœud systémique que la personne a vécu elle-même. (Trame suggérée : 1. début/déclencheur, 2. Situation situation/problème qui s'est produit, et s'il y en a : 3. action/efforts/tentatives de résolution.)

Constitution des sous-groupes (2 min)

Les petits groupes peuvent être faits au hasard ou suivant une logique appropriée au contexte. Par exemple, mettre des gens qui se connaissent moins ensemble, ou des personnes dans des rôles différents, etc.

Consignes pour le partage d'histoires (3 min)

Raconter des petites anecdotes autour de nœuds, spécifiques, récents si possible.

Indices pour le choix de l'histoire/travail en groupe de 4, pendant 30 minutes.

- Distribution d'une feuille de notes pour les personnes en mode « écoute ».
- Dans les petits groupes, à tour de rôle, une personne raconte son histoire à elle et les autres écoutent selon un filtre particulier — afin de nous sortir de nos biais habituels pour mieux faire du sens des anecdotes.
- Après chaque histoire, les gens qui écoutaient partagent ce qui se distingue pour eux dans ce qu'ils ont entendu, en incluant ce qui ressort à travers leurs filtres.
- La personne qui a raconté fait un petit résumé des éléments qui résonnent parmi ce qui a été partagé.
- Ensuite c'est au tour d'une autre personne. Durée, environ 7-8 minutes par personne pour l'anecdote et le partage.

Partage d'histoire en petits groupes (30 min)

Consigne d'animation — avertir les groupes lorsqu'il reste deux minutes avant de changer de personnes dans les sous-groupes et lorsque le temps est écoulé.

Option : demander à chaque sous-groupe de gérer leur temps de partage.

10h15 — Retour en grand groupe et clôture des histoires

Les gens qui le souhaitent peuvent exprimer ce qui émerge de cette expérience de partage d'histoires.

10h25 Pause

10h40 — Cartographie 4D du nœud systémique — 40 min

Introduction à la cartographie 4D

La cartographie 4D est une activité alimentée directement par les histoires venant d'être partagées et les échanges qui ont suivi. C'est une activité qui va demander aux personnes présentes de prendre une position sur la carte, qui prend la forme d'un carré ou d'un rectangle représenté sur le sol. Les personnes sont invitées à se lever. On demandera une personne volontaire pour aider à la prise de note sur un tableau durant l'activité.

Avant d'aller plus loin, il faut identifier les éléments qui vont se retrouver dans la cartographie.

Genèse des éléments contribuant au « noeud »

Les personnes participantes sont invitées à se lever et nommer les morceaux ou les fils qui font en sorte que le noeud existe. Utiliser entre 1 et 3 mots pour nommer une composante du noeud. Par exemple, pour le noeud systémique « accès à un médecin de famille », une des composantes pourrait être « accent curatif » ou « listes d'attente ». Les composantes devraient venir ou être inspirées des histoires racontées.

Inscrire les composantes sur des feuilles 8 x 11, un élément par feuille. Inscrire un maximum de 10-12 éléments. Numérotez chaque feuille. S'il y en a plus de 12, prioriser parmi ceux-ci et coller les éléments restants pour qu'ils soient visibles. Il devrait rester au maximum 1 composante par personne présente.

Après avoir identifié les composantes, demander aux personnes de choisir un élément qui leur parle. Ils peuvent coller leur composante avec du ruban sur eux-même ou la tenir pour qu'elle soit visible. Elles trouvent ensuite un endroit dans la pièce et s'y rendent, en restant debout. Si une personne n'a pas d'élément, elle reste sur le côté, joue le rôle de témoin et veille à ce que l'espace d'exploration soit préservé.

Une fois les éléments placés, prendre un moment pour expliquer que, pour un bref moment, les personnes sont invitées à « devenir » la composante qu'ils ont choisie. Pour quelques minutes, ils peuvent suspendre leur perspective habituelle et laisser émerger ce qui se passe en eux. Durant ce temps, le ressenti, les intuitions et les idées sont d'égale valeur. On leur demande de rester dans leur « rôle » pour la durée de la cartographie et de rester présent à ce qui se passe en eux en jouant ce rôle.

Inviter les gens à voir s'ils sont à la bonne place, en regardant les autres éléments dans la pièce. Au besoin, les gens se déplacent.

Écrire sur un tableau à trois colonnes (préparé à l'avance), les numéros correspondant aux composantes identifiées dans la première colonne de gauche.

Exemple de tableau

Composante du nœud	Capacité ou autre élément qui peut créer du mouvement	Pistes ou expérimentations à considérer
1.		
2.		
...		

Demander à chaque personne portant une feuille de partager un mot qui leur vient spontanément après s'être mis dans leur rôle. Écrire le mot à côté du chiffre de la composante, dans la première colonne à gauche

Optionnel : En mettant des bouts de cordes à la disposition du groupe, inviter les personnes à partager des cordes pour les éléments qui leur semblent plus directement reliés. Au besoin, offrir des pistes pour en trouver, éléments du contexte, autres acteurs, etc.

Une fois tout le monde en place, poser la question :

Qu'est-ce que cela changerait si on mobilisait plus de capacités? Faire la lecture de chaque capacité en demandant aux personnes de se déplacer intuitivement à une nouvelle place quand une capacité leur inspire du mouvement. Une fois qu'elles sont à leur nouvelle place, demander à la personne un mot ou une

courte de phrase qui leur vient spontanément en lien leur déplacement : Qu'est-ce que cette capacité vient changer? Prendre note de la capacité qui génère du mouvement pour les composantes et du mot/courte phrase dans la deuxième colonne du tableau.

11h20 — Retour sur l'exercice de cartographie 4-D

Question 1. Qu'avez-vous appris, découvert ou confirmé par cet exercice?

Question 2. Quelles hypothèses d'actions potentielles pourraient être testées pour bouger le ou les systèmes dans la bonne direction? Les petits pas c'est OK, procéder par itérations en ajustant aussi!

Question 3. Sur quelles forces bâtir — forces déjà présentes dans votre système. Quelles capacités existent déjà pour la piste qui émerge.

Question 4. Quelles capacités devez-vous renforcer? Comment?

Prendre note dans le tableau des pistes d'action/expérimentation et de renforcement qui sortent de la conversation.

11h55 — Conclusion, suites et mot de la fin

Quelle sera la prochaine étape suite à cette rencontre?

S'il reste du temps — Demander s'il y a des personnes qui souhaitent s'exprimer sur leur expérience.

Remerciements :

À venir.