

# Prologue

## *Pourquoi ai-je écrit ce livre ?*

Cela fait cinq ans que j'ai ce livre dans la tête et le cœur, que j'ai envie qu'il existe pour le passer à mes clients, mes amis, ma famille pour leur expliquer ce que je fabrique, pour qu'ils comprennent ce que je leur propose d'essayer. Il a fallu cinq ans de maturation pour qu'il aboutisse. Il a fallu un travail en anglais avec des collègues étrangères et puis finalement, une mobilisation d'amis en France pour qu'il devienne réalité.

J'ai écrit un livre, parce que ce livre m'a manqué dans mon cheminement ces vingt dernières années. Il m'aurait aidée quand j'étais étudiante et impliquée dans des associations militantes. Il m'aurait aidée quand j'étais jeune cadre dans des multinationales où je devais animer des réunions et participer à des colloques, pour être plus intelligents ensemble alors que trop souvent, nous nous étripions, ou nous évitions le sujet qui fâche, bref, nous n'avancions pas aussi vite que nous l'aurions pu. Il m'aurait aidée quand je me suis essayée à des efforts de changement profond, dans mes postes en entreprise et mes missions humanitaires et citoyennes, et même dans mes relations personnelles. L'avoir sous le coude m'aurait permis de sentir où je pouvais intervenir positivement, distinguer ce qui était mon problème

et ce qui était le problème du groupe, choisir mes batailles, poser des actes clairs et constructifs.

« Ça m'a fait beaucoup de bien de le lire », m'a dit une amie. « J'aurais aimé avoir ce livre plus tôt dans ma carrière », m'ont écrit mon père et une autre amie jeune retraitée. C'est sa première force : il insuffle de l'énergie, de l'optimisme, du « Yes, we can » avec pragmatisme et humilité.

Sa seconde force est liée au fait qu'il n'a pas besoin d'un monde de Bisounours où les gens veulent être gentils les uns avec les autres par pur altruisme. Il répond aussi à un impératif d'efficacité, indispensable en entreprise et dans de nombreuses sphères dans lesquelles nous opérons. Le mettre en pratique, c'est décupler la performance de nos collectifs<sup>1</sup>, et pas seulement en bien-être au travail, mais en innovation, en persévérance et en clarté de stratégie.

C'est aussi un travail d'acculturation. L'écrire en français n'était pas évident alors que j'ai appris et expérimenté ces méthodes essentiellement en anglais dans des milieux anglo-saxons. Comment conserver la fraîcheur et le côté positif des Anglo-Saxons, tout en le reliant aux sources françaises (scientifiques, spirituelles et entrepreneuriales), qui font la spécificité de ma culture ? Écrire ce livre, c'est pour moi comme revenir à la maison, ancrer ces méthodes en moi, dans ma culture. Pas juste les plaquer et faire de la mondialisation superficielle, mais entrer dans les nuances pour que cela résonne en France, et que cela ait du sens pour des Français, pour moi.

---

1. Voir le livre de Frédéric Laloux montrant des exemples d'entreprises utilisant le management basé sur la confiance et l'auto-organisation, et les performances qui en découlent. La version française sera bientôt publiée *Reinventing Organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, F. Laloux.

---

Un client international me partageait récemment son sentiment que la France était en retard par rapport à toutes les autres entités de son groupe sur l'inclusion des diversités. Or en creusant un peu, nous sommes tombés d'accord sur le fait que les Français offrent plus de résistances frontales, mais c'est parce qu'ils envisagent les changements en profondeur. Ce n'est pas juste : « Je tente ce qui m'est demandé parce que c'est un ordre et parce que cela a l'air de marcher » (stéréotype de l'approche pragmatique anglo-saxonne). C'est plutôt : « J'y vais parce que je suis convaincu que mes valeurs sont en accord avec cette démarche, et parce que cela a du sens ».

J'espère que ce livre apportera des clés concrètes pour aider bon nombre de francophones à appréhender ces méthodes, à se sentir en confiance avec elles, et à les utiliser, un peu, beaucoup, passionnément.

# Introduction

Morpheus à Neo : *Tu es là parce que tu as une certitude. Une certitude que tu ne t'expliques pas, mais qui t'habite. Une certitude que tu as ressentie toute ta vie. Tu sais que le monde ne tourne pas rond. Tu ne sais pas pourquoi, mais tu le sais, comme une écharde plantée dans ton esprit, qui te rend fou. C'est cette écharde qui t'a mené jusqu'à moi.*<sup>2</sup>

## Des méthodes tangibles et leurs architectures invisibles pour mieux se réunir

Vous passez beaucoup de temps en réunions, à vous expliquer avec vos proches, mais vous avez peut-être comme moi l'impression persistante de perdre votre temps. Interagir avec aisance et efficacité est un art difficile.

Animer efficacement des réunions ou des conversations nécessite de connaître des méthodes tangibles dans lesquelles piocher au gré des besoins de nos rencontres, et d'avoir conscience des architectures invisibles qui les sous-tendent. Ce livre présente des méthodes, pour comprendre leur raison d'être et donner les clés d'une première application. Il explicite aussi des notions sous-jacentes, pour que nous puissions les influencer. Par un mélange de maîtrise d'outils

---

2. *Matrix*, dirigé par Andy Wachowski et Larry Wachowski (Warner Brothers, 2003).

et d'appréhension de l'intangible, ce livre vous permettra de décupler l'impact de vos interactions.

Pour accompagner des collectifs, nous sommes de plus en plus nombreux à choisir d'être un chef d'orchestre peu visible, mettant les feux des projecteurs sur les participants. Une telle tactique permet une implication démultipliée de chaque acteur, la maximisation du potentiel du groupe et des résultats percutants. La puissance des membres s'exprime pleinement et dépasse les attentes les plus hautes de chacun.

Ce livre met en lumière ce travail de l'ombre et les architectures invisibles de nos interactions, pour montrer leur importance et les rendre accessibles. Nous pouvons tous le mettre en pratique pour introduire un peu de magie dans nos réunions et une énergie renouvelée dans nos actions communes.

Je n'ai inventé aucune méthode présentée ici. La plupart sont anciennes<sup>3</sup>, parfois oubliées. Vous reconnaîtrez aussi les architectures et les moments dans votre vie où elles vous ont, consciemment ou non, aidé ou, au contraire, bloqué. Familières ou nouvelles, l'objectif est de choisir consciemment, voire de façon experte, quelle méthode utiliser et quelle architecture révéler, dans l'instant présent...

... personnellement, pour :

- mieux communiquer avec ses proches,
- aborder avec authenticité les désaccords,
- comprendre et intégrer les points de vue différents...

... localement (entreprises, associations), pour :

- prendre plaisir à se réunir,
- permettre à des groupes d'individus d'être responsables et engagés,

---

3. *Message des hommes vrais au monde mutant*, Marlo Morgan (2004).

- choisir le changement auquel la majorité des membres adhère...

... globalement, pour :

- trouver des solutions aux problèmes globaux en intégrant les implications locales, et aux problèmes locaux en considérant le contexte global,

- s'allier à de multiples acteurs pour co-créer un changement pérenne,

- prendre sa responsabilité dans le soin du monde.

## Expérimenter sans attendre un héros improbable

Aucun individu isolé n'a « La » réponse à un problème de société. Aucun d'entre nous n'est impuissant ou incapable. Toute personne concernée a sa pierre à apporter. L'intelligence collective dépasse l'analyse de chaque acteur, aligne et transcende nos niveaux de compréhension individuels, permet d'agir efficacement. Ancrée dans des pratiques humaines datant de plusieurs millénaires, elle prend sa source dans l'intuition que tout est relié.

Face à la déferlante de problèmes reliés les uns aux autres et donc hautement complexes que nous voyons dans les médias et ressentons (écologiques, économiques, politiques, spirituels), une majorité d'entre nous s'attarde dans l'indécision, ne sachant trop que faire.

Ce livre « rÉvolutionnaire » outille les révolutionnaires et les évolutionnaires avec des techniques qui transforment n'importe quelle rencontre en une opportunité. Il propose des conseils et des techniques pour être et faire ce que nous ressentons comme juste pour nous et le monde dans les réunions auxquelles nous participons.

Réunion rÉvolutionnaire	Réunion conventionnelle
<b>émergence ouverte</b>	<i>directive claire</i>
<b>créativité</b>	<i>homogénéité</i>
<b>lent à décider, rapide à mettre en œuvre</b>	<i>rapide à décider, lent à mettre en œuvre</i>
<b>inclusion</b>	<i>contrôle</i>
<b>empathie</b>	<i>autorité</i>
<b>transparence authentique</b>	<i>information tactique</i>
<b>responsabilité</b>	<i>soumission</i>

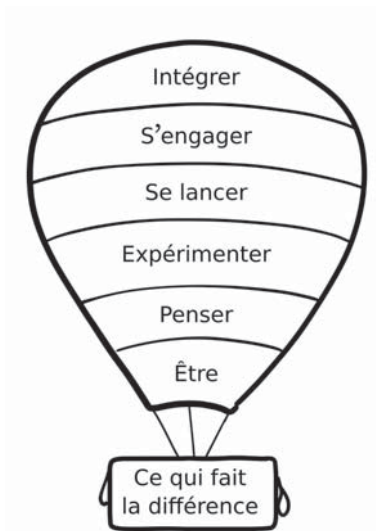
Les méthodes présentées ici proposent des façons de s'impliquer à plusieurs pour imaginer, décider, mettre en œuvre et pérenniser. Ces processus inclusifs, participatifs et motivants laissent le temps au *feed-back*, qui permet de s'adapter au contexte changeant.

## Un encouragement

Mon encouragement est de commencer et d'essayer, sans attendre le « bon » moment. La perfection n'est pas de ce monde ! En vous engageant dans ce type de rassemblement, vous vivrez des relations plus agréables et efficaces, et plus de confiance. Souvent, cela semblera magique. Mais la satisfaction tirée d'une décision rapide (car laissant un acteur de côté...), d'un plan d'action immuable, ou de la possibilité de blâmer autrui ne fait pas partie du lot.

Pour mieux collaborer, vous passerez par des conversations musclées et des moments inconfortables. C'est le prix à payer pour une approche plus féconde et authentique. Les processus présentés dans ce livre offrent un cadre pour traverser les moments difficiles et cheminer intelligemment avec vos collectifs.

Ce livre est dans vos mains car il vous tarde d'explorer des façons différentes de vous réunir. Avec votre désir, le changement a commencé. Bienvenue !



## Plan du livre

Les techniques proposées sont décrites dans sept sections qui permettent de muscler en douceur notre capacité à interagir, en commençant par des subtilités que notre entourage ne percevra pas consciemment au départ. Cette démarche progressive aide à s'initier sans prendre de risques démesurés, à oser être plus explicites quand nous nous sentons prêts :

1. **Être.** Chacun d'entre nous choisit comment il participe. Que vous soyez simple membre, hôte ou facilitateur, quels que soient vos âge et sexe, vous influencez les groupes par votre façon d'être.

2. **Penser.** Prenez du recul sur votre façon d'organiser vos rencontres habituelles. Plus conscient des choix, considérez



les différentes façons d'inviter, accueillir et donner suite. Vos actions coïncident-elles avec votre intention ?

3. **Expérimenter.** Nous cherchons parfois à développer la créativité et à sortir des idées reçues. Des techniques subversives légères permettent de changer le rythme, ton ou atmosphère d'une réunion, et en sont l'électrochoc requis.

4. **Se lancer.** Vous êtes responsable de l'organisation d'un événement ponctuel précis ? Cette section présente des formats pré-définis avec des étapes spécifiques, pour permettre une rencontre mémorable.

5. **Ce qui fait la différence.** Intention, réceptacle et équilibre en mouvement sont les fondations qui distinguent les rencontres révolutionnaires de celles plus conventionnelles.

6. **S'engager.** Quand on s'engage à plusieurs à collaborer sur un projet, avoir une feuille de route et une carte permet de mieux naviguer dans les moments compliqués qui jalonnent notre odyssée. Cette section propose plusieurs cartographies.

7. **Intégrer.** Comment puis-je rester cohérent, imparfait et incarner ce dont le groupe a besoin à l'instant présent ? Comment animer avec brio des rencontres de plus en plus complexes avec des personnes de plus en plus différentes, dans des cadres plus ou moins flous ?

## Se repérer dans ce livre

Ce livre est un guide pratique. Une première lecture dans l'ordre proposé dans le plan du livre permet d'en comprendre l'ensemble. Pour vous aider à retrouver ensuite rapidement la partie qui vous serait utile à un instant donné, nous vous proposons, outre le plan et le sommaire, plusieurs outils.

Tout d'abord, la **métaphore** du bateau et du vent.



Les méthodes sont comme un bateau. Selon le modèle choisi, on avance plus ou moins sportivement. Avec certains bateaux, on remonte facilement le vent mais on traîne au portant. Dans d'autres, il est confortable de vivre (manger, dormir) et tenir un long périple, mais la performance de vitesse n'est pas au rendez-vous. Selon l'allure que nous cherchons et l'équipage que nous avons, bien choisir son bateau-méthode, est important !

Les architectures invisibles sont comme le vent qui gonfle les voiles du bateau. On ne les attrape pas. On ne les saisit pas. Mais sans elles, rien n'avance. Incorporant clés de lecture, modèles mentaux et structure soutenance, la notion d'architecture invisible est essentielle même si peu connue ou conscientisée. Cet ouvrage tente de la rendre plus compréhensible, palpable et accessible. On retrouve les architectures invisibles essentiellement dans les sections *Être* au début du livre, *Ce qui fait la différence* au milieu du livre et *Intégrer* à la fin du livre. Elles s'immiscent à tous les niveaux d'une rencontre rÉvolutionnaire.

Le second outil est une **carte mentale** ou *mindmap*, ci-après, précisant les différentes méthodes (bateau) et architectures invisibles (vent).

Des tableaux **index** recensent en fin de livre les différentes méthodes sous cette même dichotomie.