

Les clés des dynamiques de groupe **100 cartes pour révéler l'Intelligence Collective**

créé par le Group Pattern Language Project
traduit par www.dynamiques-de-groupe.com



Introduction

Le jeu *Les clés des dynamiques de groupe* est constitué d'un ensemble de cartes destiné à vous aider dans toutes vos situations de groupe, que vous les ayez initiées, commanditées, que vous les facilitiez ou que vous y participiez. Véritable vocabulaire des dynamiques de groupe, ce jeu est un puissant outil vers la maîtrise de l'art qui consiste à mettre en action l'Intelligence Collective. En groupe ou individuellement, vous acquerrez rapidement les clés pour aborder votre situation avec plus de clarté. Et au fil de votre utilisation du jeu *Les clés des dynamiques de groupe*, vous développerez un langage qui facilitera vos réflexions et renforcera votre travail collectif.

Dans *Les clés des dynamiques de groupe*, chaque carte représente un élément fondamental de la vie des groupes. Qu'il s'agisse d'attitudes à cultiver pour susciter la cohésion et l'engagement, ou que vous vous préoccupiez des relations, de la créativité, du contexte ou de la structure, chaque élément est expliqué de façon claire et simple et illustré de manière évocatrice. Le format du jeu offre une liberté totale d'utilisation et avec un peu d'imagination, vous l'inclurez rapidement dans toutes vos activités collectives.

Quelques activités et usages suggérés

Félicitations ! Vous vous apprêtez à intégrer le jeu dans vos activités quotidiennes. Comme pour n'importe quelle autre pratique, vous allez devoir faire preuve d'un peu de persévérance pendant que vous vous familiarisez avec les multiples possibilités d'usage. Laissez-vous guider par votre imagination et jouez avec les contraintes et les opportunités propres à vos domaines d'intervention.

Bien que le jeu soit un puissant outil même lorsqu'il est utilisé en solo, il est évident que son usage au sein de groupes ouvre encore plus de possibilités. Lorsqu'un nombre suffisant de personnes deviennent familières avec les concepts évoqués par les cartes, ceux-ci forment un vocabulaire commun et peuvent être utilisés comme mots-clés pour référer à des réalités spécifiques, à des envies

du groupe ou comme cadre de référence pour expliquer le fonctionnement de nouveaux processus.

Depuis leur parution en 2011, les cartes ont été utilisées de multiples façons, incluant la conception, la préparation et la rétrospective d'événements, des activités d'échauffement (*brise-glaces*), des séances créatives ou de résolution d'impasses, l'apprentissage de nouvelles approches de facilitation, l'analyse et l'explication de processus de groupes et pour le plaisir.

Voici quelques propositions d'usage, afin de vous aider à entamer votre propre exploration. Si l'une ou l'autre de ces propositions vous semble trop complexe, essayez-la avec une portion du jeu uniquement. Lorsque vous développerez de nouvelles façons de les utiliser, partagez-les avec tout le monde ici :

www.dynamiques-de-groupe.com/activites

1. Pour l'auto-apprentissage et l'auto-évaluation

Étalez les cartes devant vous et identifiez les formes et les dynamiques avec lesquelles vous êtes le plus à l'aise et celles avec lesquelles vous voulez vous familiariser davantage.

A. Développement personnel

Chaque semaine, choisissez une carte avec laquelle vous voulez vous améliorer et réfléchissez à la façon dont vous l'avez déjà utilisée, la façon dont vous auriez pu l'utiliser et la façon dont vous aimeriez l'utiliser dans l'avenir. Gardez la carte dans un endroit visible et revenez-y à plusieurs reprises au cours de la semaine. Remarquez les situations dans lesquelles la carte a été utilisée de façon exemplaire et soyez attentif à la façon dont elle est utilisée par d'autres. NB : Si vous jouez le rôle de formateur, vous pouvez aussi encourager vos étudiants à faire des recherches sur des formes et des dynamiques spécifiques.

B. Développement du groupe

Invitez le groupe à s'asseoir autour des cartes étalées. Donnez à chacun un ou deux types de jetons (pièces, trombones, fèves, etc.)

et invitez-les à mettre un jeton sur : (a) une carte avec laquelle ils se sentent à l'aise ; et (b) les cartes avec lesquelles ils aimeraient s'améliorer. Donnez à chacun un moment pour partager les raisons de son choix. Vous pouvez aussi inviter les personnes avec le plus d'expérience à partager leurs connaissances en leur proposant de raconter des exemples concrets. Vous pouvez également vous rendre sur notre site internet pour y découvrir plus d'outils.

2. Si votre équipe s'apprête à organiser un événement (trois possibilités au choix)

A. Les objectifs de l'évènement

Choisissez entre une et cinq cartes qui représentent l'objectif (ou le besoin) le plus important de votre événement. Lors des rencontres de travail suivantes, demandez-vous : « Sommes-nous toujours alignés avec nos objectifs/besoins ? Sinon, que devons-nous faire différemment ? »

B. La séquence de planification

Choisissez une séquence de cartes (entre 3 et 12) qui représentent la façon dont vous pensez que l'évènement pourrait se dérouler. Par exemple : ouverture et bienvenue, définition de l'intention, etc. Ensuite, réfléchissez à chacune de ces phases et à leurs implications spécifiques en lien avec votre événement.

C. L'analyse par catégories en fonction des étapes de réalisation

Placez un grand tableau dans la salle. Les lignes seront les 9 catégories de cartes et les colonnes seront les différentes étapes de réalisation de votre événement (par exemple : « début des préparatifs », « derniers ajustements », « pendant l'évènement », « évaluation »). Classez les cartes par catégorie et donnez chaque catégorie à un membre de l'équipe ou à un sous-groupe. Demandez à quelqu'un de décrire l'évènement : l'objectif, les prémices, les obstacles que vous pourriez rencontrer, etc. Invitez chacun à choisir des formes ou dynamiques parmi celles de leur catégorie qui pourraient être

utilisées lors des différentes étapes et à les coller dans la case du tableau appropriée (utilisez un adhésif non permanent approprié). Une fois complété, faites le tour du tableau et demandez à l'équipe de dresser un portrait fidèle de la stratégie souhaitée pour la préparation de l'événement.

3. Pendant les sessions de travail

A. Chacun sa carte

Au fur et à mesure que les personnes arrivent, demandez-leur de tirer une carte et invitez-les à prendre soin de ce thème pendant la durée de la rencontre.

B. Clarté en début de séance

Pendant l'ouverture de la séance, invitez l'un des participants à tirer une carte au hasard et à l'offrir au groupe en guise d'inspiration pour la rencontre.

C. Faire face aux blocages

Servez-vous du jeu pour débloquer le groupe :

- en proposant aux participants de réfléchir et de discuter des formes qui pourraient être manifestes de ce blocage (vous pouvez faire passer les cartes ou en lire la liste) ;
- en demandant qui aurait une « forme de secours » à présenter pour sortir de l'impasse et en accompagnant le groupe vers sa mise en œuvre ;
- en repérant les formes qui incarnent les intentions (positives) des personnes manifestant des résistances ou des différentes tendances en présence ;
- en tirant une carte « oracle », tel que décrit au N° 4 ci-dessous.

4. Pour une lecture intuitive – les cartes oracle

Concentrez-vous quelques instants sur la situation pour laquelle vous avez envie d'avoir plus de clarté et acceptez toutes les pensées qui vous viennent à l'esprit. Tirez une carte pour trouver de l'inspiration quant à vos prochains pas. Vous pouvez aussi en tirer plusieurs,

comme au tarot. Par exemple, tirez cinq cartes en séquence représentant (a) le contexte, (b) les influences du moment, (c) le défi auquel vous faites face actuellement, (d) des influences inattendues à venir, (e) la résolution. Pour d'autres types de lectures, il suffit d'effectuer une simple recherche et vous en trouverez de nombreux exemples.

Utilisez les cartes en solo ou en groupe pour explorer l'avenir, vos options, vos opportunités, etc. Laissez votre imagination vous guider et ajoutez-y du plaisir et de la créativité.

5. Pour faciliter la réflexion et l'évaluation post-événement

- A. Étalez les cartes pour que tous puissent les voir. Racontez le déroulement. Partagez l'histoire de l'événement et identifiez les formes qui ont été présentes, ainsi que celles auxquelles vous auriez pu faire appel de façon plus appropriée.
- B. Si vous avez utilisé les cartes et/ou les catégories pour planifier l'événement, revenez sur ces mêmes formes et évaluez la façon dont elles ont été utilisées. Y a-t-il des améliorations pour une prochaine fois ?
- C. Choisissez quelques formes au hasard et faites une rétrospective de l'événement à la lumière de celles-ci.

6. Pour réaliser une étude de cas

Sur un tableau ou un chevalet, dessinez une frise avec les dates ou moments clés du processus. Racontez l'histoire en respectant la chronologie des événements et notez sur la frise les apprentissages ou autres éléments à retenir. À chaque étape, associez une carte qui vous semble appropriée.

7. Pour partager des histoires

Distribuez les cartes au hasard pour que chacun en ait une partie. Invitez quelqu'un à lire, à raconter ou à inventer une histoire au sujet d'un événement :

- (a) qui a fait l'objet d'une excellente facilitation ;
- (b) qui a fait l'objet d'une piètre facilitation, ou ;
- (c) qu'il va faciliter dans l'avenir.

Invitez les participants à utiliser les formes ou dynamiques qu'ils considèrent comme :

- (a) ayant été utilisées dans des événements facilités correctement ;
- (b) pouvant être utilisés pour améliorer la facilitation, ou ;
- (c) pouvant être utilisés dans l'événement à venir.

8. Pour décrire les processus

Si vous êtes familier avec certains processus de groupe (par exemple : le Forum ouvert, le World Café, l'Investigation appréciative, le Future Search, etc.), vous pouvez utiliser les cartes pour décoder la façon dont fonctionne le processus. Choisissez 5 à 12 cartes qui vous semblent les plus pertinentes pour le décrire. Parmi celles-ci, choisissez-en trois qui reflètent l'essence du processus. Utilisez-les pour expliquer le processus aux personnes autour de vous.

9. « La plus appropriée » (jeu)

Distribuez sept cartes à chaque participant. Le joueur #1 (le « client » ou « demandeur ») décrit une situation qui lui pose un défi. Les autres joueurs l'écoutent et chacun lui propose l'une de ses cartes, celle qu'ils considèrent comme la plus appropriée. Le demandeur évalue les cartes (cette partie est plus amusante lorsque les autres joueurs tentent de le convaincre que leur carte est la plus appropriée) et choisit celle qu'il veut garder. La personne qui a proposé la carte retenue gagne un point. Tous les joueurs tirent une nouvelle carte pour remplacer celle qui vient d'être proposée. C'est au tour de la personne suivante dans le cercle de partager une nouvelle situation. Le jeu se termine lorsque tous les participants ont partagé une situation au moins une fois.

10. « Oui, et... » (le jeu de la connexion)

Distribuez sept cartes à chaque participant et demandez à quelqu'un de décrire un contexte de rencontre imaginaire, en nommant Qui, Où et Pourquoi. Demandez à quelqu'un d'autre de déposer au centre une carte en lien avec le contexte. Ensuite, chacun

à son tour pose une carte qui lui est associée (voir la liste des formes en bas de chaque carte) tout en complétant l'histoire de la rencontre imaginaire. Si un participant ne peut pas poser sa carte, il doit tirer une nouvelle carte. Le premier à avoir posé toutes ses cartes gagne.

Historique

Le jeu (en anglais : *Group Works Deck*) a été développé par une cinquantaine de facilitatrices et facilitateurs d'Amérique du Nord (Canada et USA), qui, pendant plusieurs années, ont mis en commun leur expérience des meilleurs événements collectifs qu'il leur eût été donné de voir ou d'animer : réunions publiques et privées, conférences, séminaires et autres processus qui insufflent la vie dans les organisations, permettent de résoudre des problèmes même lorsqu'ils sont anciens, redonnent de la fluidité aux relations figées, font bouger les choses ou aboutissent à des décisions claires et largement approuvées. À cela s'ajoutent les réunions récurrentes qui, bien menées, conduisent les personnes à travailler très efficacement ensemble. C'est leur souhait d'offrir leur travail sous une licence ouverte (Creative Commons BY-SA 4.0) qui vous permette aujourd'hui d'en tenir la version française entre les mains.

Voici les idées fondamentales qui ont présidé à la création du jeu :

« Notre monde se crée pour une grande part au moyen du dialogue. Tout geste qui engage au moins deux personnes passe par une conversation. C'est ainsi que les actions naissent, se maintiennent, se dirigent, sont coordonnées et nous permettent d'avancer. Nos actions ont de multiples impacts sur le monde. Dans la mesure où la vie humaine est basée sur des conversations, il devient fondamental d'engager et de tenir des conversations porteuses de sens. Construire et faciliter de bonnes réunions de travail et autres rencontres collectives est vital pour créer notre futur commun. Ce projet est né d'un sentiment partagé : il est urgent, car notre survie en tant qu'êtres humains en dépend, de développer notre capacité à être et à faire ensemble, notre capacité à découvrir et à créer des processus de groupes qui soient à la fois efficaces et qui permettent

à la vie de s'épanouir. Cet objectif simple s'avère parfois très difficile à réaliser. En créant cet ensemble de cartes, nous avons voulu approfondir et partager nos prises de conscience, nos compétences et notre capacité à tenir cette promesse. »

Les convictions profondes qui nous rassemblent :

- Face à un monde de plus en plus complexe qui peine à gérer l'ensemble de ses besoins, nous croyons que le rôle de facilitateur, qu'il soit formel ou informel, peut faire une différence significative sur la qualité et l'issue de conversations clés concernant les grands enjeux de notre époque. Dans un esprit de contribution, que ce soit en les facilitant ou en participant à des processus collectifs, nous acceptons la responsabilité d'agir pour le bien commun.
- Nous attendons de nos commanditaires de processus collectifs de la transparence sur leurs intentions et les résultats attendus des sessions que nous organisons et facilitons. De notre côté, nous nous engageons avec honnêteté et humilité à améliorer en permanence la qualité de notre travail.
- Nous faisons le choix conscient de présumer à chaque instant le meilleur de chaque personne. Nous croyons que les individus s'épanouissent lorsqu'on leur fait réellement confiance, en leur offrant l'opportunité de s'auto-organiser, de collaborer et de prendre des décisions ensemble, en égalité de dignité. Parce que les problèmes les plus importants auxquels notre monde est confronté sont complexes et interconnectés, nous avons besoin les uns et les unes des autres pour les résoudre. Les enjeux auxquels nous faisons face aujourd'hui dépassent en effet la capacité de décision de *leaders* ou d'experts isolés. Nous croyons que le pouvoir se partage et que nous avons accès à plus de sagesse lorsque nous travaillons ensemble.
- Nous avons la conviction que ce qui guide les processus de groupe de façon efficace réside dans l'intention pour laquelle ils ont été préparés. Afin d'honorer l'énergie créative de tout le monde, nous créons des processus efficaces, qui utilisent le temps de façon productive et qui donnent lieu à des ateliers

coopératifs, où un haut niveau d'engagement contribue à la création de liens entre les personnes qui y participent. Nous puisons dans nos expériences et connaissances pour créer avec soin des rencontres dont l'organisation précise et à la fois souple est capable de s'adapter aux changements nécessaires, qu'ils soient dus aux circonstances, à la volonté du groupe ou à l'enchaînement des événements.

- De bons processus permettent de construire des communautés solides. Notre travail est un acte d'amour au service du monde.

Traduire et adapter

Quelques tests avec le jeu original anglais ont rapidement montré que le jeu devait exister en français pour en faire un réel outil de travail pour le monde francophone. De cette constatation commune, quoiqu'à des milliers de kilomètres de distance, a germé le trio franco-helvético-québécois qui a travaillé à cette traduction depuis le début de l'année 2014.

Euvrant dans la facilitation de groupes dans nos contextes respectifs, notre rencontre s'est faite spontanément autour de la conviction de l'utilité d'une telle ressource et du désir de contribuer à sa diffusion. Dès les premiers contacts et tout au long du processus, les créatrices et créateurs du jeu ont fait preuve d'une immense générosité et de l'élan de contribution qui porte le projet. Avec *Les clés des dynamiques de groupe*, nous poursuivons dans cette énergie et la portons un pas plus loin.

Au cours de notre travail, nous avons retiré un enrichissement profond des discussions menées autour du sens de chaque carte. En parallèle, nous les testons en situation réelle au cours de formations ou de facilitations, en ouverture ou en débriefing de session, comme sujet d'étude ou en support à la discussion. Entre nous, un rituel s'est d'ailleurs instauré où nous terminons toutes nos séances de travail collectif en ligne en tirant une carte au hasard, pour éclairer notre situation sous un angle inattendu. Un rituel... lumineux !

À l'été 2015, nous avons accueilli avec joie un éditeur prêt à s'engager pour le jeu. Il nous a paru souhaitable de confier à des

mains professionnelles l'important travail d'édition et de diffusion de *Les clés des dynamiques de groupe*, une tâche particulièrement délicate compte tenu de l'éclatement des zones possibles de diffusion du jeu en français. Nous nous concentrons depuis lors sur le développement des réseaux d'utilisateurs et utilisatrices francophones de ce magnifique jeu (voir le point « *Participez...* » en fin de feuillet).

Un langage de formes (*pattern language*)

L'équipe à l'origine du jeu s'est inspirée des travaux de Christopher Alexander et de ses collègues, qui en 1977 ont publié un ouvrage intitulé *A pattern language : towns, buildings, construction* sur la façon de créer des espaces bâtis capables de nourrir l'âme.

Leur quête a été celle de l'ineffable, « la qualité qui n'a pas de nom » et qui pourtant, assurent-ils, est à la fois profondément subjective et vérifiable empiriquement.

Dans une volonté de démocratiser l'architecture, ils ont repris un très vaste ensemble de connaissances sur la manière de construire des bâtiments et ont identifié 253 principes. Leur œuvre a été d'autant plus révolutionnaire qu'elle a aussi mis en lumière la façon dont chacun de ces principes était relié aux autres, bien avant qu'Internet ne rende cette façon de faire habituelle. Grâce à leur travail, des générations entières de bâtisseurs et de designers à travers le monde s'inspirent de ces principes pour construire des bâtiments et des communautés à échelle humaine.

Les instigateurs de *Les clés des dynamiques de groupe* se sont inspirés de cette démarche afin de l'appliquer au domaine des processus de groupes et de délibération. C'est pourquoi l'ensemble de cartes que vous avez entre vos mains ne tente pas de reproduire les multiples livres qui existent déjà sur la meilleure manière de tenir des rencontres efficaces et dynamiques. Il s'agit plutôt de partager de façon organisée quelques bribes de sagesse, à la fois plus spécifiques que des valeurs et plus générales que des outils et des techniques. Afin de déterminer si une notion était ou non un *pattern*, l'équipe nord-américaine s'est posé les questions suivantes :

- La notion décrit-elle une caractéristique récurrente dans des processus de groupe réussis ?
- Est-ce qu'on la retrouve dans des méthodes différentes ?
- Peut-elle prendre des formes variées ?
- Est-ce qu'elle est visible à plusieurs niveaux ou échelles (par exemple : l'équilibre entre le processus et le contenu se repère à l'intérieur d'un atelier pendant une conférence mais aussi pendant l'intégralité de la conférence) ?
- Décrit-elle une action qui peut être consciemment entreprise par les facilitateurs, les mandataires ou les participants d'un processus ?
- Avons-nous le sentiment de reconnaître ce principe de façon intuitive ?

Compte tenu de l'espace limité, chaque carte mentionne le *Quoi* et le *Pourquoi* de l'élément en question. Il vous revient donc d'imaginer le *Comment* afin d'appliquer les notions dans vos propres processus. Quant aux manières d'utiliser les cartes, il existe beaucoup d'exemples sur le site internet www.dynamiques-de-groupe.com et vous en trouverez quelques-uns ci-dessous.

Quelques mots sur la traduction

Nous avons choisi de traduire le mot *pattern* (littéralement : *motif* ou *modèle*, parfois *patron*) et ce faisant, nous avons été confrontés à la tâche de trouver un équivalent. Aucun mot ne semblant assez explicite en lui-même, nous utilisons selon le cas les mots *forme*, *concept*, *dynamique* ou *principe*. Pour ce qui est de *pattern language*, nous avons choisi l'expression « langage de formes », par simplicité.

Catégories de formes

Pour alléger la prise en main du jeu complet, qui peut sembler excessive de prime abord, les cartes sont réparties en neuf catégories. Chaque catégorie représente un besoin fondamental d'un groupe auquel cet ensemble de cartes répond. Pour simplifier les choses, chaque carte est classée dans une catégorie unique, même si certaines pourraient très bien être classées dans plusieurs d'entre elles.

APP & version électronique

Il existe une application mobile et une version électronique du jeu. Toutes deux en anglais (accessibles par www.groupworksdeck.org). Vous avez des compétences informatiques ? Participez à l'adaptation de ces outils vers le français en prenant contact avec nous : www.dynamiques-de-groupe.com.

Autres traductions

Au moment où nous écrivons ces lignes, une version du jeu a déjà été réalisée en espagnol. Une version en italien est en cours, et des demandes ont été reçues pour plusieurs autres langues. Pour obtenir les autres traductions, ou des informations sur les projets en cours, ou encore pour contribuer à de nouveaux projets, allez sur www.groupworksdeck.org/translations.

Participez au développement de ce nouveau langage

Partagez vos idées et expériences, vos nouvelles techniques et tout le reste sur le site unique pour le monde francophone : www.dynamiques-de-groupe.com.

Chapitres régionaux

Nous développons activement des communautés d'utilisation du jeu en France métropolitaine, au Québec et en Suisse romande, et nous nous réjouissons de voir de nouveaux groupes se former ailleurs. Rejoignez-nous pour partager en direct vos expériences avec d'autres utilisateurs et utilisatrices des cartes *Les clés des dynamiques de groupe* ! Pour cela, rendez-vous sur notre site pour y trouver les informations et contacts des différents chapitres régionaux.

Remerciements

Un projet de cette nature s'appuie sur l'incroyable dévouement et le soutien de toute une communauté. Sans être en mesure de mentionner tous ceux et celles qui y ont pris part, nous voulons ici rendre hommage à leur engagement altruiste. Aux personnes que nous ne manquerons pas d'oublier, nous présentons d'ores et déjà nos excuses.

Le jeu original a été développé par plus de 50 personnes, constituant le *Group Pattern Language Project*, dont un noyau de trois personnes a porté la vision et s'est engagé à la voir se concrétiser. Tree Bressen, Dave Pollard et Sue Woehrlin ont ainsi consacré pendant trois ans une part importante de leur temps à ce projet, créant un noyau stable autour duquel d'autres pouvaient en retour apporter leurs contributions respectives. Ils ont offert au monde le jeu sous licence libre, permettant sa diffusion au-delà des frontières du monde anglo-saxon. Nous leur en sommes très reconnaissants et saluons ici leur vision et leur générosité. Vous retrouverez l'histoire complète de la création du jeu anglais sur le site web www.groupworksdeck.org.

Dans le monde francophone, nous tenons à remercier Stephanie Auxenfans, Philippe Beck, Roberta Faulhaber, Lan Levy et Beatrice Moulin qui nous ont accompagnés pour différentes parties de cette aventure, apportant leur précieux soutien, leurs idées et encouragements. Nos bonnes pensées vont également aux groupes qui ont subi les prototypes et versions préliminaires du jeu, contribuant ainsi grandement au peaufinage du jeu définitif.

Qui nous sommes

Jérémie Schaeli

Facilitateur issu du travail social et du développement communautaire, Jérémie Schaeli a travaillé en Suisse, au Québec et en Éthiopie, avec des groupes de tous âges et dans les contextes les plus variés. Dès 2013, il a choisi de mettre ses savoir-faire au service des groupes militants et associatifs exclusivement, et à tarif libre. Basé à

Lausanne, il recherche et expérimente actuellement les connexions entre facilitation et non-violence, et voit dans *Les clés des dynamiques de groupe* un outil précieux pour des processus collectifs plus efficaces et satisfaisants ! www.tarifdegroupe.ch

Juan Carlos Londono A

Passionné par l'humain et par la rencontre sous toutes ses formes, Juan Carlos œuvre dans le monde de l'innovation sociale et des pratiques collaboratives à titre de conférencier, formateur et consultant. Il est le cofondateur de Lupuna, une firme de conseil basée à Montréal qui se spécialise dans la conception et la facilitation de processus participatifs. Fasciné par les langages de formes (*pattern languages*), il considère qu'il s'agit d'un outil extraordinaire pour faciliter l'apprentissage et le partage des connaissances. Il œuvre actuellement au développement d'un langage de formes pour favoriser la réconciliation et l'émergence de cultures de paix. www.lupuna.com

Christine Koehler

Immergée très tôt dans des contextes interculturels challengants, Christine Koehler a développé une posture et des outils pour écouter et prendre en compte la diversité et la complexité dans ses approches du changement, individuel et collectif. Économiste de formation, coach certifiée, elle développe aujourd'hui des architectures d'innovation sociales, travaille sur les leviers de changements individuels et collectifs, l'innovation managériale et l'émergence de nouveaux possibles grâce à l'intelligence collective et au *leadership* partagé. Elle contribue activement à faire connaître l'approche du forum ouvert en France. www.christine-koehler.fr

- - -

« *Reconnaissant que le travail de notre collectif repose sur des générations de compréhension des dynamiques de groupe, nous offrons au bien commun cette émergence spécifique de ce développement continu* ».

Group Pattern Language Project (2014)
www.groupworksdeck.org



Cette œuvre est produite sous la licence Creative Commons Internationale *Attribution-Partage dans les mêmes conditions* (BY SA 4.0). Le titulaire des droits autorise toute utilisation de l'œuvre originale (y compris à des fins commerciales) ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale. Les droits de chaque image restent propriété de leurs créateurs et créatrices. Plus d'informations au sujet des images peuvent être obtenues sur le site web mentionné ci-dessous.

Pour les détails de la licence, voir :
www.creativecommons.org