

Le guide de poche de la pédagogie dialogique

**Recettes ultra-pragmatiques pour hacker
l'apprentissage au 21e siècle**

Laurent SARRAZIN



L'ONG Agility With No Borders

Ce kit a été créé par Agility With No Borders, notre ONG qui contribue à dignifier la vie de populations défavorisées. Pour en savoir plus, fais une petite visite sur notre site www.awnb.org.

Et si tu as aimé cet ouvrage, si tu apprécies nos projets, tu peux nous soutenir en adhérant à l'asso, ou acheter un de nos guides pratiques, faire un don, nous inviter pour donner des formations courtes et punchy type "master class", ou des conférences inspirantes, etc...

Licence Creative Commons BY-SA

Fidèles à nos valeurs de partage, ce guide est proposé en licence libre Creative Commons BY-SA. Utilisez-le, remixez-le et faites-le grandir dans vos ateliers !

Avec cette LICENCE CREATIVE COMMONS BY-SA., tu peux donc distribuer, remixer, adapter et développer le matériel sur n'importe quel support ou format, à condition que l'attribution soit donnée au créateur. La licence permet une utilisation commerciale. Ce sera à ton tour d'accorder une licence pour le matériel modifié dans des conditions identiques. CC BY-SA comprend les éléments suivants :

- *BY : le crédit doit être attribué au créateur.*
- *SA : Les adaptations doivent être partagées dans les mêmes conditions.*

L'ONG Agility With No Borders	2
Bienvenue	4
Si tu veux savoir d'où ça vient : Les Racines du Dialogic Teaching	7
Ton 1er module dialogique en 6 étapes chrono	12
#01 : D'abord, affûter ton envie et ton intention tu dois ! (les 7P + Solution Focus)	12
#02 : Imagine ton menu entrée / plat / dessert / pousse-café (les 4Cs dialogiques)	15
#03 : Ajoute les ingrédients, saupoudre quelques épices (Les Liberating Structures & Innovation Games)	18
#04 : Ajuste ta posture de Chef (Les 4 espaces du Host Leadership)	20
#05 - Enfile la bonne veste (les 6 rôles de l'Hôte)	29
#06 : "Pause-toi" et sers-toi un W3 twisté SF bien mérité	36
Quand tu ne comprends pas un terme (Glossaire)	37
Si tu aimes grandir (Bibliographie)	40
Bonus : Le double diamant du Design Thinking en mode Solution Focus	43

Bienvenue

Le constat terrain est sans appel : l'enseignement traditionnel directionnel (*instructional teaching*) ne suffit plus. Pour armer les professionnels et les apprenants face aux défis de notre époque, nous devons cultiver les compétences clés du 21^e siècle identifiées par le World Economic Forum : **l'esprit critique, la résolution de problèmes innovante, la créativité, le leadership et le travail en équipe (team work)**¹.

La clé pour y parvenir ? Le **Dialogic Teaching** (l'enseignement dialogique). Ce n'est pas une simple technique, c'est une posture où le savoir se co-construit dans l'action, l'échange et l'apprentissage par les pairs (*Peer Teaching*).

Voici un guide pratique qui tiendra dans ta poche pour concevoir et réussir l'animation de tes modules de formation en pédagogie dialogique, notamment sur un format court et exigeant de **90 minutes**.

En suivant les 6 étapes proposées, pas-à-pas, comme une recette de cuisine, tu créeras et animeras ton premier module de formation "dialogique" en appliquant les grands principes qui nous animent chez Agility With No Borders.

À l'intérieur, tu découvriras notre cocktail d'ingrédients, intégrés d'une telle façon singulière (notre signature) qu'ils s'amplifient mutuellement.

1

<https://1h30.com/infographie-les-soft-skills-du-21eme-siecle-selon-le-world-economic-forum-en-2025/>

- ❶ Les 7P + le Solution Focus pour concevoir par les forces et les opportunités.
- ❷ Le cycle des 4C (Sharon Bowman) pour rythmer ton expérience pédagogique.
- ❸ Les Liberating Structures & Innovation Games pour libérer la parole et le Peer Teaching.
- ❹ Les 4 postures et 6 rôles du Host Leadership (Mark McKergow) pour piloter vos transitions avec fluidité.

Ce guide s'enracine dans des fondations solides, du Dialogic OD (Bushe & Marshak) au constructionnisme social (Kenneth Gergen).

LE GUIDE DE POCHE DE LA PÉDAGOGIE DIALOGIQUE:

6 ÉTAPES POUR "HACKER" L'APPRENTISSAGE (90 MIN)



Si tu veux savoir d'où ça vient : Les Racines du Dialogic Teaching

Si le *Dialogic Teaching* s'avère si puissant sur le terrain, c'est parce qu'il s'appuie sur des fondations théoriques solides issues des sciences humaines et de la sociologie des organisations. Si tu souhaites creuser le *Pourquoi* derrière le *Comment*, voici les deux piliers qui ont inspiré cette approche.

1. Le Constructionnisme Social (Kenneth Gergen) : La réalité se co-crée

Pour comprendre le *Dialogic Teaching*, il faut opérer un virage à 180° dans notre manière de voir le savoir. Dans le modèle traditionnel, on considère le savoir comme un "objet" fixe que l'enseignant possède et qu'il doit transférer dans la tête de l'apprenant.

Le constructionnisme social, théorisé notamment par **Kenneth Gergen**, fait voler ce modèle en éclats. Son idée centrale ? **La réalité et la connaissance ne sont pas des données objectives, mais le produit de nos interactions et de nos dialogues.**

- **L'impact sur notre posture** : Les mots que nous utilisons créent notre monde. En formation, cela signifie que le savoir n'est pas "dans les slides", il émerge *entre* les participants lorsqu'ils échangent, confrontent leurs idées et résolvent des problèmes ensemble. L'enseignant ne distribue pas une

vérité, il crée les conditions pour qu'une compréhension collective s'échafaude.

2. Le Développement Dialogique des Organisations (Gervase Bushe & Robert Marshak) : Changer par la conversation

Pendant des décennies, le Développement Organisationnel (OD) classique a fonctionné en mode "diagnostic" (le modèle *Diagnostic OD*) : on observe l'organisation comme une machine, on cherche la pièce cassée (le problème) et on essaie de la réparer.

En 2009, **Gervase Bushe et Robert Marshak** ont introduit une rupture majeure : le **Dialogic Organization Development (Dialogic OD)**. Ils avancent que les organisations ne sont pas des machines rigides, mais des réseaux de conversations. Pour changer une culture, une équipe ou un système, il ne faut pas faire une autopsie de ses processus, il faut **changer la nature des conversations** qui s'y déroulent.

Le *Dialogic OD* repose sur trois grands principes que le *Dialogic Teaching* s'approprie directement :

- **L'autosélection et l'émergence** : On ne force pas le changement, on crée des espaces attractifs (la posture d'invitation du *Host*) où de nouvelles idées peuvent émerger spontanément.
- **L'omniprésence du récit** : Ce sont les histoires que l'équipe se raconte sur elle-même qui dictent son avenir. C'est là que l'esprit *Solution Focus* intervient : en orientant le dialogue sur les réussites et les *Best Hopes*, on change l'histoire, et donc l'avenir du groupe.

- **La transformation des schémas d'interaction** : Si tu réunis les gens de la même manière, ils diront les mêmes choses. En brisant les formats de réunion classiques grâce aux *Liberating Structures*, tu hacks les vieux schémas de pensée et tu libères l'innovation.
-

La Passerelle vers la Pratique

Quand tu lances une *Liberating Structure* (comme un *1-2-4-All*) dans la phase de *Concrete Practice* de tes 4C, tu fais du Gergen et du Bushe sans le savoir : tu modifies la structure de la conversation pour permettre à une nouvelle réalité apprenante d'émerger. Tu passes de l'instruction à la co-création.

Checklist : Tes 10 engagements Constructionnistes

Voici la checklist des 10 grands principes du constructionnisme social de Kenneth Gergen appliqués à l'enseignement, conçue pour valider que ton module est 100 % collaboratif et orienté sur la co-création du savoir :

- ☐ **1. Le savoir n'est pas un objet transférable** : Tu as éliminé l'idée que ton rôle est de "déverser" une vérité objective dans la tête passive de tes participants.
- ☐ **2. La connaissance naît de la relation** : Tu as structuré ta session pour que le savoir émerge *entre* les personnes, à

travers leurs échanges, et non pas uniquement depuis tes slides.

- ☐ **3. Les mots créent les mondes :** Tu choisis et tu invites à utiliser un vocabulaire orienté vers les opportunités et les forces, sachant que le langage utilisé façonne directement la réalité de ton groupe.
- ☐ **4. L'importance des contextes culturels et historiques :** Tu reconnais que ce qui est "vrai" ou "efficace" dépend de la culture de l'équipe ou de l'entreprise présente, et tu adaptes les concepts à leur réalité vécue.
- ☐ **5. Le doute constructif face aux évidences :** Tu incites les apprenants à questionner les évidences de leur quotidien professionnel pour stimuler leur esprit critique.
- ☐ **6. La pluralité des voix (Multivocalité) :** Tu as intégré des structures qui permettent à 100 % des voix d'être entendues (comme les *Liberating Structures*), évitant qu'une seule vision ne monopolise l'espace.
- ☐ **7. L'apprentissage est une action sociale :** Tu as conçu des exercices où l'on apprend en faisant ensemble (ateliers, prototypes), car la théorie prend son sens uniquement dans la pratique partagée.
- ☐ **8. Valoriser les récits et les histoires du groupe :** Tu passes du temps à écouter les récits d'exceptions positives et les réussites de tes participants, car ce sont ces histoires qui dictent leur capacité à changer.
- ☐ **9. L'enseignant comme architecte du dialogue :** Tu te positionnes comme un facilitateur ou un hôte qui conçoit

l'espace de discussion, et non comme l'unique source d'autorité dans la pièce.

- ☐ **10. Une évaluation basée sur l'utilité pratique :** Tu évalues le succès de ton module non pas sur la mémorisation d'un cours, mais sur la capacité des participants à co-construire des solutions concrètes et applicables dès le lendemain.

Prêt à cocher ces cases pour ton prochain atelier ?

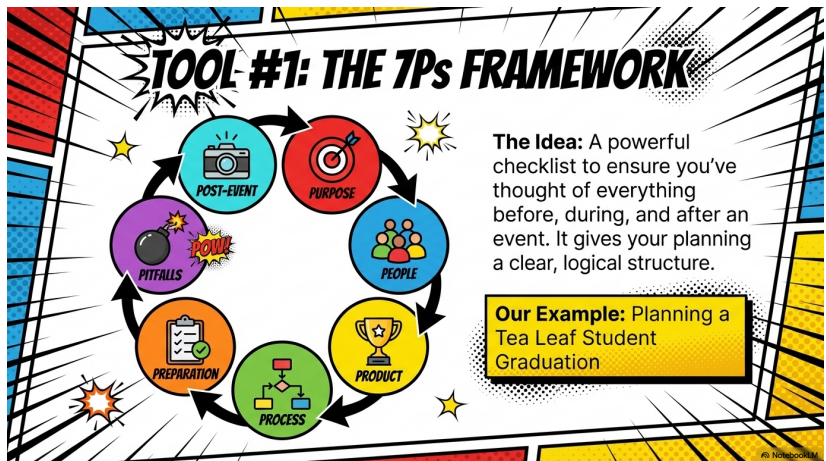
Ouvrages de référence pour aller plus loin :

- **Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change** – Gervase Bushe & Robert Marshak (*Berrett-Koehler Publishers*).
- **An Invitation to Social Construction** – Kenneth J. Gergen (*SAGE Publications*). (*Disponible en français sous le titre : "Le constructionnisme social : Une introduction"*).

Ton 1er module dialogique en 6 étapes chrono

Comme je suis épicurien, nous prendrons la métaphore d'un bon chef cuisinier pour concocter ensemble ton premier module de formation.

#01 : D'abord, affûter ton envie et ton intention tu dois ! (les 7P + Solution Focus)



Avant d'allumer le feu, tu dois savoir exactement ce que tu cuisines, pour qui, et avec quoi. Pour éviter de t'éparpiller, utilise la matrice des **7P (de James Macanufo / Gamestorming)**, mais pimente chaque dimension avec des questions 100 % ouvertes orientées **Solution Focus**.

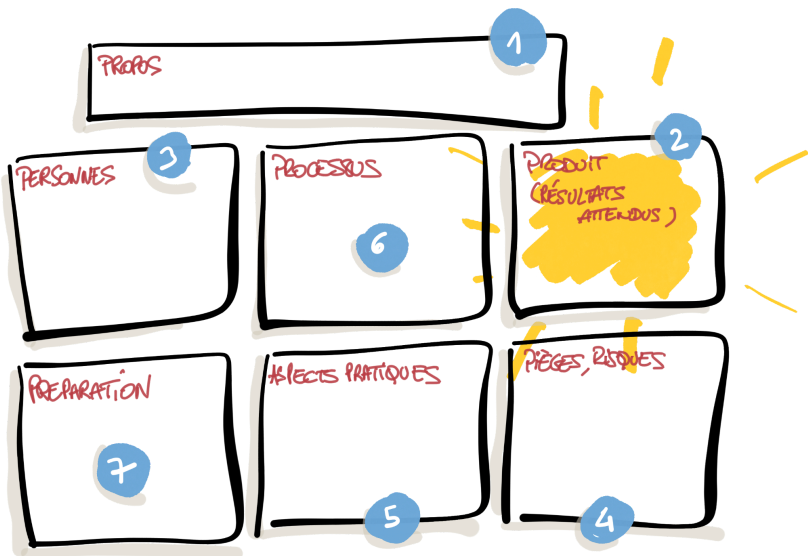
Prends une feuille et valide ces 7 ingrédients de cadrage :

1. Purpose (Le Pourquoi) :

Question Flash : **Qu'est-ce** qui donne un sens profond à ce module ?
Si cette session de 90 minutes est une réussite totale, **qu'est-ce** qui sera devenu possible pour les participants dans leur quotidien ?

2. Product (Le Produit) :

Question Flash : **Avec quoi** concrètement repartent-ils (une roadmap, un plan d'action, une check-list co-construite) ? **Quelles** seront les preuves observables de leurs apprentissages ?



3. People (Les Participants) :

Question Flash : **Qui** est dans la pièce et surtout, **quelles** forces, connaissances ou expériences possèdent-ils déjà sur le sujet et sur lesquelles on va pouvoir s'appuyer ? (On cherche leurs ressources existantes, pas leurs lacunes).

4. Process (Le Déroulé) :

Question Flash : **Quel** est le rythme idéal pour que l'énergie reste haute, fluide et constructive du début à la fin ?

Tu reviendras sur cette partie plus en détail dans la suite.

5. Pitfalls (Les Pièges) :

Question Flash : Si cette session risquait de déraiser (hors-sujet, passivité), **qu'est-ce** qui en serait la cause ? **Quel** micro-pas postural ou structurel puis-je préparer dès maintenant pour l'éviter ?

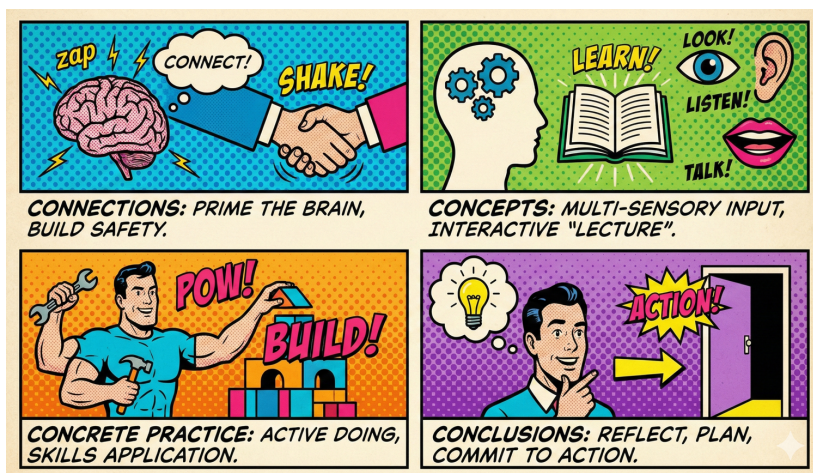
6. Preparation (La Préparation) :

Question Flash : **Que** dois-je concevoir avant que la session commence pour que le dialogue s'enclenche instantanément (des canvas clairs, des instructions simples écrites au mur, un template de tableau blanc virtuel prêt à l'emploi) ?

7. Practical Concerns (Les Contraintes Pratiques) :

Question Flash : Sachant qu'on n'a "que" 90 minutes et des contraintes techniques/logistiques réelles, **comment** puis-je utiliser ces limites comme un levier pour aller droit à l'essentiel et maximiser le temps de dialogue ?

#02 : Imagine ton menu entrée / plat / dessert / pousse-café (les 4Cs dialogiques)



Issu du modèle *"Training from the BACK of the Room!"* de Sharon Bowman, les 4C structurent ton temps pour que le focus se déplace de *"ce que dit le formateur"* à *"ce que font et disent les apprenants"*. Voici une suggestion de cadencement idéal pour 90 minutes :

1. Connections (Connexions) – 15 min

Tu connectes les participants entre eux et avec le sujet en activant leurs connaissances existantes.

Comment puis-je réveiller instantanément ce qu'ils savent ou pressentent déjà sur le sujet par une question ouverte ou un défi ?

Comment faire en sorte que 100 % des participants parlent et s'écoutent mutuellement dans les 5 premières minutes ?

Comment vais-je basculer rapidement de ma position *On the stage* (donner la consigne) à une présence *With the guests* (écouter ce qui émerge) ?

2. Concepts (Concepts) – 15 min MAX

Tu délivres la juste quantité d'information nécessaire pour passer à l'action. Pas une slide de plus.

Quel modèle visuel, quelle métaphore ou quelle idée force unique vais-je garder pour ce module ?

Comment puis-je rendre cette transmission interactive (quiz flash, quête d'information) pour éviter la passivité ?

Comment puis-je incarner une clarté et une concision absolues *On the stage* pour préserver leur temps de pratique ?

3. Concrete Practice (Pratique concrète) – 45 min

Le cœur du gâteau. Ils manipulent, se trompent, partagent et apprennent par l'action.

Quel exercice ou étude de cas réel va les obliger à manipuler le concept et à trouver leurs propres solutions ?

Quelle structure va leur permettre de s'entraider et de s'enseigner mutuellement (*Peer Teaching*) ?

De quoi ai-je besoin pour filer *In the gallery* et rester silencieux pendant qu'ils cherchent, en tolérant les blancs ou les frictions ?

4. Conclusions (Conclusions) – 15 min

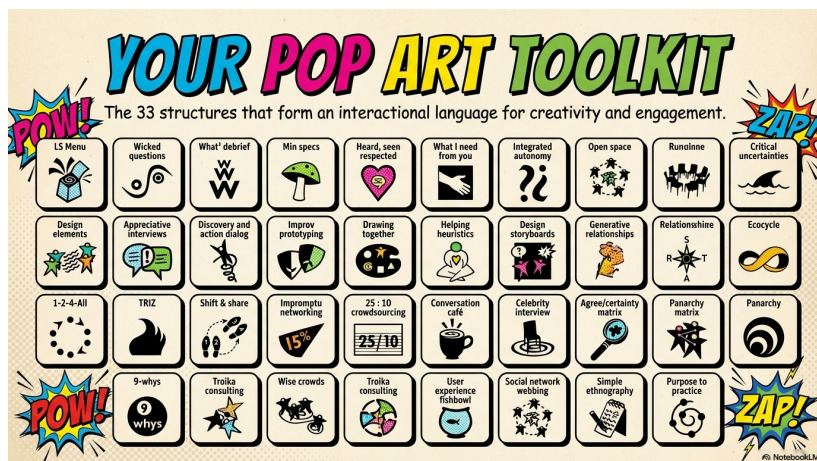
Tu ancras les apprentissages dans la durée et tu projettes l'action future.

Quelle question (si possible Solution Focus) va les amener à formaliser leur tout premier "micro-pas" d'action dès demain matin ?

Comment formaliser et rendre visible pour tout le groupe la valeur collective qui a été créée ?

Comment vais-je reprendre la parole *On the stage* pour clore la session en valorisant leurs efforts ?

#03 : Ajoute les ingrédients, saupoudre quelques épices (Les Liberating Structures² & Innovation Games³)



Pour nourrir tes 4C et stimuler la créativité ou la résolution de problèmes, pioche dans ces outils :

Pour animer les Connections :

Option A : Impromptu Networking. Rapide, puissant pour connecter 100 % des gens en 3 rounds de conversations en paires sur leurs attentes.

² <https://www.liberatingstructures.fr/>

³ <https://www.innovationgame.fr/les-innovation-games>

Option B : Mad Tea. Si tu es à distance, une pluie de questions ouvertes très courtes dans le chat pour faire monter l'énergie.

Pour animer la Concrete Practice :

Option A : Troika Consulting (LS). Les participants se coachent par triades sur un défi réel. Idéal pour le travail en équipe.

Option B : 1-2-4-All + Shift & Share (LS). Réflexion individuelle, en paire, en quatuor, puis création d'un livrable que les groupes font tourner et découvrent.

Option C : Speedboat (Innovation Games). Identifier visuellement les freins (les ancres) qui empêchent un projet d'avancer vers son objectif (le bateau).

Pour animer la Conclusion :

Option A : 15% Solutions (LS). Chacun identifie l'action immédiate et triviale qu'il peut lancer sans demander la permission et sans ressources supplémentaires.

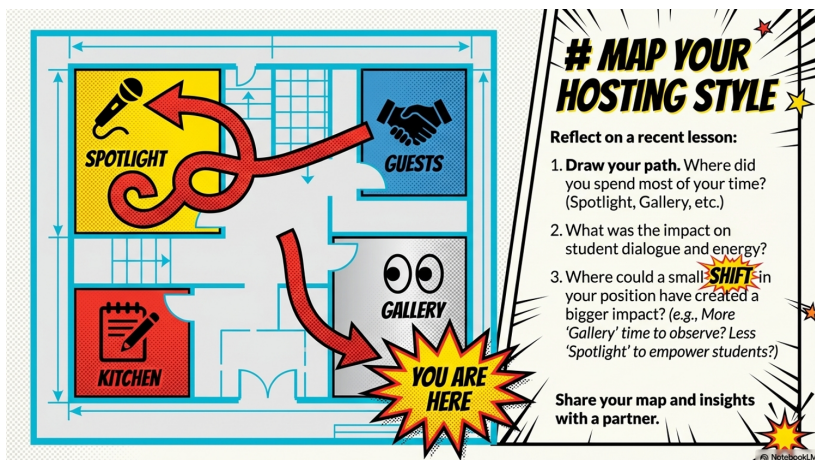
#04 : Ajuste ta posture de Chef (Les 4 espaces du Host Leadership)



Un bon Chef sait quand remuer la sauce et quand s'éloigner du feu. Pour avoir une posture 100% dialogique, nous naviguons consciemment entre quatre espaces définis par le modèle de Host Leadership de Mark McKergow:

- ☐ **On the Stage (Sur scène)** : Tu captas l'attention, tu lances une consigne ou tu transmets le concept. **Surtout, tu restes le moins longtemps possible dans cette posture.**
- ☐ **With the Guests (Avec les invités)** : Tu te mêles aux participants dans les sous-groupes pour écouter.
- ☐ **In the Gallery (À la galerie)** : Tu prends du recul physique et mental pour observer la dynamique globale.

- ☐ **In the Kitchen (En cuisine – Ton refuge pendant l'action)**
: Ton espace de ressourcement, de réglage et de recul mental *pendant* que le module tourne. Tu t'y isolas pour souffler et préparer la suite.



Pour t'aider à naviguer entre ces postures

Pour maîtriser le **Host Leadership**, le secret ne réside pas seulement dans le fait de connaître les postures, mais dans la conscience fine du moment où tu les incarnes et, surtout, de la manière dont tu passes de l'une à l'autre. Les transitions ratées ou floues sont souvent ce qui crée de la confusion chez les apprenants.

Voici les 3 questions clés à te poser pour chaque posture, suivies des règles d'or pour piloter tes transitions en plein vol.

1. On the Stage (Sur scène)

C'est le moment où tu captes l'attention, tu lances une consigne ou tu transmets un concept.

- **La question d'impact** : *"Mon message est-il assez court, imagé et percutant pour que je puisse rendre la scène au groupe le plus vite possible ? - Comment puis-je épurer mon message pour donner le maximum de temps de parole et d'action au groupe ?"*
- **La question d'espace** : *"Est-ce que ma communication non-verbale (regard, ancrage au sol, voix) pose un cadre de sécurité et de clarté indiscutable ? - Quels signaux corporels et vocaux puis-je déployer pour installer une sécurité psychologique immédiate ?"*
- **La question d'intention** : *"En quoi ce que je m'apprête à dire sert-il directement l'autonomie et le dialogue des participants ?"*

2. With the Guests (Avec les invités)

C'est le moment où tu te mêles aux participants dans les sous-groupes, au sol, pour écouter et soutenir.

- **La question de posture** : *"Quand je m'approche d'un groupe, est-ce que je m'assois à leur hauteur pour être un pair, ou est-ce que je reste debout comme un surveillant ? - Comment puis-je adapter ma posture physique pour me mettre instantanément au diapason et à la hauteur du sous-groupe ?"*
- **La question d'écoute** : *"Suis-je en train de capter leurs signaux faibles (frustration, pépète, niveau d'énergie) ou d'attendre qu'ils me posent une question ? - Quelles pépètes*

ou quels signaux faibles (énergie, doutes discrets) puis-je capter en écoutant leurs échanges au sol ?"

- **La question Solution Focus** : *"Si un groupe m'interpelle, comment puis-je répondre par une question qui valide leurs ressources plutôt que de leur donner MA solution ? - Quelle question Solution Focus va leur permettre de découvrir et d'activer les ressources qu'ils ont déjà en eux ?"*

3. In the Gallery (À la galerie)

C'est le moment où tu prends du recul physique et mental pour observer la dynamique globale sans intervenir.

- **La question du lâcher-prise** : *"Suis-je capable de tolérer le silence, le brouhaha ou une légère confusion temporaire sans sauter de ma galerie pour 'sauver' le groupe ? - De quoi le groupe a-t-il besoin pour que je le laisse naviguer seul et grandir à travers sa réflexion actuelle ?"*
- **La question systémique** : *"En observant la pièce de haut, qu'est-ce que je remarque sur l'inclusion ? Est-ce que 100 % des gens sont engagés par la structure actuelle ? - Qu'est-ce que j'observe depuis ma galerie sur le niveau de contribution et d'inclusion de chaque participant ?"*
- **La question d'ajustement** : *"Le timing et le rythme actuels soutiennent-ils toujours l'objectif, ou la structure a-t-elle besoin d'un léger pivot ? - Quels micro-ajustements de rythme ou de cadre optimiseraient la dynamique collective en cours ?"*

4. In the Kitchen (En cuisine)

C'est tout le travail de l'ombre : le design, la logistique, l'alignement des objectifs et la création des supports avant que la session ne commence.

- **La question de clarté** : *"Est-ce que mes consignes et mes supports visuels sont tellement explicites qu'un enfant de 10 ans pourrait comprendre quoi faire sans mon aide ? - Comment concevoir des supports et des consignes si limpides que le groupe n'aura presque pas besoin de mon aide pour agir ?"*
 - **La question d'épuration** : *"Qu'est-ce que j'ai mis dans mon design par habitude et que je peux retirer pour laisser plus d'espace au dialogue ? - Quels éléments superflus puis-je élaguer de mon design pour laisser le dialogue respirer au maximum ?"*
 - **La question d'accueil** : *"Comment ai-je configuré l'espace (physique ou virtuel) pour que les participants se sentent attendus, accueillis et en sécurité dès la première seconde ? - Quels détails concrets dans la configuration de l'espace (physique ou virtuel) vont faire dire aux participants : "Ici, je suis attendu et en sécurité" ?"*
-

Zoom sur les Transitions : L'art du pivot posturale

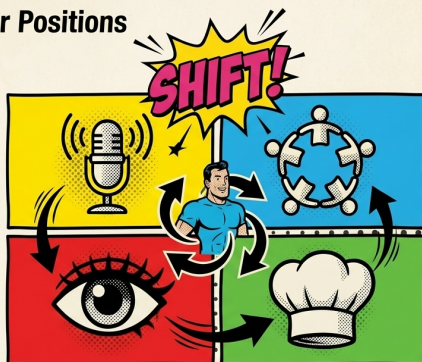
Gérer les transitions, c'est savoir changer de costume de manière visible et propre pour le groupe. Voici les 3 questions cruciales pour réussir tes bascules de posture :

Concrete Practice: Map Your Positions

On the 4-quadrant worksheet, reflect individually, then share:

1. **TODAY:** What percentage of time do you spend in each position in a typical class? Jot down one concrete example for each.
2. **TOMORROW:** To be more dialogic, what is one small shift you could make? (e.g., "5% less Spotlight, 5% more Gallery")

This isn't about right or wrong percentages. It's about developing the awareness and flexibility to **choose your position based on what your students need.**



1. De On the Stage à In the Gallery (Le lâcher-prise) : "Ai-je explicitement signifié au groupe que le contrôle leur appartient désormais ? - **Quels** rituels ou mots précis vont marquer la bascule claire où le contrôle de l'exercice leur est confié ?"

Le conseil pratico-pratique : Dès que tu as fini de donner la consigne d'une Liberating Structure, fais un pas physique en arrière, ferme la bouche, et va te poster au fond de la pièce ou coupe ta caméra/micro si tu es à distance. C'est le signal visuel que tu n'es plus sur scène.

2. De In the Gallery à With the Guests (L'intervention ciblée) : "Mon intervention auprès de ce sous-groupe est-elle motivée par un besoin réel de soutien ou par mon impatience ? - **En quoi** mon approche de ce sous-groupe va-t-elle propulser leur réflexion sans pour autant hacker leur autonomie ?"

Le conseil pratico-pratique : Ne t'immisce pas dans un groupe à l'improviste. Approche-toi doucement, demande : "Je peux m'asseoir 2 minutes avec vous pour écouter où vous en êtes ?". Tu passes du rôle d'observateur à celui d'invité privilégié.

3. De *In the Gallery* / *With the Guests* à *On the Stage* (La reprise de contrôle) : "Comment vais-je capter à nouveau l'attention de 100 % des gens sans avoir à crier ou à interrompre brutalement l'énergie du dialogue ? - **Quel** signal visuel ou sonore élégant va ramener l'attention de 100% de la pièce sur la scène, tout en honorant l'énergie du dialogue qui vient de vibrer ?"

Le conseil pratico-pratique : N'essaie jamais de couvrir le bruit du groupe avec ta voix. Utilise un signal sonore clair et bienveillant préparé *In the kitchen* (un gong, une clochette, ou le fait de lever la main en demandant à ceux qui te voient de faire de même). Cela te permet de remonter *On the stage* avec élégance et sérénité pour la phase suivante des 4C.

Le Quizz : Quel Chef es-tu pendant le service ?

Voici un mini-quiz rapide et décalé pour tester tes réflexes de Chef et vérifier si tu as la bonne posture en plein "coup de feu" !

1. La consigne de ta *Liberating Structure* est donnée. Les sous-groupes se lancent dans l'exercice. Que fais-tu IMMÉDIATEMENT ?

- **A)** Tu restes planté au milieu de la pièce, les bras croisés, en fixant le premier groupe qui parle pour vérifier s'ils ont bien compris.
- **B)** Tu lances Jira ou tes e-mails sur ton écran parce que "bon, ils en ont pour 20 minutes".
- **C)** Tu fais un pas physique en arrière, tu fermes la bouche, et tu vas te poster discrètement au fond de la pièce en mode *In the Gallery*.

2. Un sous-groupe t'interpelle en panique : *"Chef, on est bloqués sur l'étape 3, on ne sait pas quoi écrire sur le canevas !"*. Ta réaction
Solution Focus :

- **A)** Tu prends le marqueur de leurs mains et tu leur écris la solution en disant : *"Regardez, c'est pourtant simple"*.
- **B)** Tu leur réponds : *"Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans les étapes 1 et 2, et sur quelles forces pouvez-vous appuyer pour démarrer la suite ?"*
- **C)** Tu fais semblant de regarder ta montre et tu fuis vers un autre groupe.

3. Tu es tranquillement *In the Kitchen* en train de boire une gorgée d'eau pendant que la pièce bourdonne d'échanges

C'est l'heure de la transition pour remonter *On the Stage*. Comment captes-tu l'attention ?

- **A)** Tu cries très fort : *"OK ON S'ARRÊTE S'IL VOUS PLAÎT !"* en essayant de couvrir le bruit ambiant.
- **B)** Tu utilises le gong ou la clochette prévu en amont, ou tu lèves simplement la main en attendant que le silence se propage par mimétisme.
- **C)** Tu éteins brusquement les lumières de la salle pour leur faire peur.

4. Quelle est la proportion maximale de temps que tu devrais passer *On the Stage* (à parler seul face aux slides) sur un module de 90 minutes ?

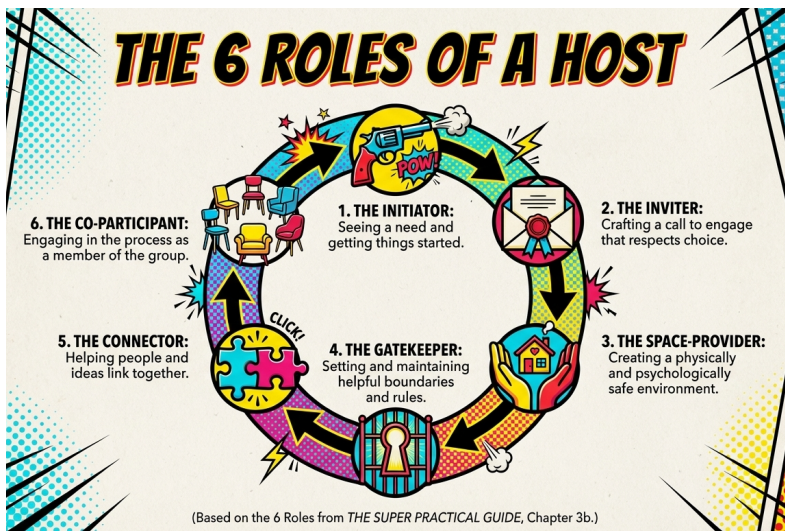
- **A)** 15 minutes maximum pour la phase *Concepts*, le reste appartient au dialogue et à la brigade.
 - **B)** 60 minutes, parce qu'il faut bien étaler toute ta science.
 - **C)** 0 minute, tu restes caché dans le placard à balais du début à la fin.
-

Grille des Scores

Majorité de B ou de A : Le Chef Cauchemar en Cuisine 🤖. Tu as encore un vieux réflexe de contrôle direct (*instructional teaching*). Tu as tendance à vouloir sauver le groupe ou à saturer l'espace avec tes propres recettes. Respire, fais confiance à la brigade et va faire un tour *In the Gallery* !

Majorité de C (et la B à la question 4) : Le Host Chef Étoilé 🌟. Tu as parfaitement capté l'essence du *Dialogic Teaching*. Tu sais concevoir un plan de travail impeccable, poser un cadre ferme, et t'effacer au bon moment pour laisser la magie de l'apprentissage par les pairs opérer. Ta cuisine est hautement systémique !

#05 - Enfile la bonne veste (les 6 rôles de l'Hôte)



Maintenant que tes espaces sont clairs, tu vas devoir incarner 6 rôles bien distincts tout au long de tes 90 minutes. Un bon Chef sait exactement quand fixer les règles du jeu, quand donner un coup de main et quand s'effacer.

Pour chaque rôle, voici ta feuille de route et tes questions ouvertes de préparation :

1. L'Initiateur (*Initiator*) – Allumer le feu

C'est toi qui lances l'idée, qui crées le mouvement initial et qui impulses la vision du module.

- **Comment** formuler l'intention de cette session pour donner immédiatement envie au groupe de se mettre en mouvement ?
- **Quels** mots forts puis-je utiliser pour partager mon enthousiasme dès la première minute ?

2. L'Invitateur (*Inviter*) – Dresser la table

Un invité ne vient pas par contrainte, il vient parce qu'il se sent choisi. Tu crées une invitation à laquelle on a envie de répondre.

- **Comment** proposer les exercices pour que les participants s'y engagent volontairement et non par pure obligation pédagogique ?
- **De quelle manière** puis-je accueillir leurs doutes ou leurs résistances initiales pour les transformer en contributions positives ?

3. Le Créateur d'Espace (*Space Creator*) – Agencer le plan de travail

Tu configures l'environnement physique ou virtuel pour que le dialogue soit physiquement inévitable.

- **Comment** organiser la pièce (tables en îlots, aucun écran entre nous, ou plan Miro ultra-fluide) pour optimiser l'autonomie des sous-groupes ?
- **Quels** outils de facilitation visuelle puis-je mettre à leur disposition pour rendre leurs idées immédiatement palpables ?

4. Le Gardien du Seuil (*Gatekeeper*) – Valider les entrées et le timing

Tu es le garant des règles du jeu, de la sécurité psychologique de la brigade et du chronomètre.

- **Quelles** règles de fonctionnement explicites (respect du temps, droit à l'erreur, écoute) doivent être sanctuarisées pour que chacun ose prendre des risques ?
- **Comment** recadrer fermement mais avec bienveillance un participant qui monopoliserait la parole ou briserait la dynamique collaborative ?

5. Le Connecteur (*Connector*) – Marier les saveurs

Tu crées des ponts entre les personnes, les idées et les compétences présentes dans la pièce.

- **Quels** dispositifs puis-je utiliser pour croiser les expertises des participants les plus avancés avec les besoins des débutants ?
- **Comment** relier les conclusions d'un sous-groupe avec les découvertes d'un autre pour créer une vision systémique globale ?

6. Le Co-participant (*Co-participant*) – Goûter le plat

Parfois, tu laisses ta veste de Chef au vestiaire pour redevenir un apprenant parmi les autres, au même niveau.

- **À quels moments** précis de la session ai-je tout intérêt à me joindre à un exercice pour partager mes propres vulnérabilités ou apprentissages ?
 - **Comment** recevoir les feedbacks du groupe avec la même ouverture d'esprit que celle que je leur demande tout au long des 90 minutes ?
-

Le Conseil du Chef pour l'Animation

Pendant le coup de feu des 90 minutes, l'erreur classique est de rester bloqué dans le rôle de *Gatekeeper* (obsédé par le chrono) ou d'*Initiator* (vouloir tout contrôler).

L'art du *Dialogic Teaching*, c'est de savoir glisser d'un rôle à l'autre : lancer une impulsion (*Initiateur*), poser le cadre (*Gardien*), agencer l'espace (*Créateur d'Espace*), puis s'asseoir à table avec eux (*Co-participant*) pour savourer l'intelligence collective en train de mijoter.

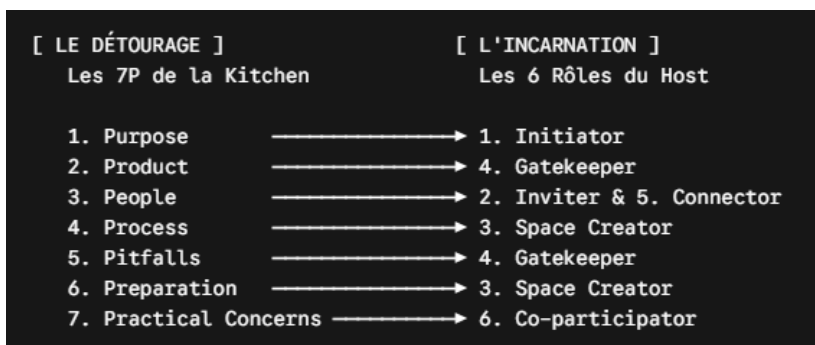
L'Équation Secrète : Quand les 7P rencontrent les 6 Rôles de l'Hôte

*Si ton détournage (7P) est flou, tes rôles de Host seront fragiles, et ta structure pédagogique (4C) s'effondrera au premier coup de feu. Mais si tu alignes le **Pourquoi** avec l'**Initiateur**, le **Process** avec le **Créateur d'Espace** et les **Forces du Groupe** avec le*

Connecteur, ton module devient une mécanique de précision où tu n'as plus à forcer : tout coule de source.

C'est là que la magie opère et que l'on passe de la simple juxtaposition d'outils à une véritable **ingénierie systémique**. Tout se recoupe parfaitement. Les **7P** (ton plan de travail) dictent la manière dont tu vas habiter tes **6 rôles de Host** (tes postures de Chef) pour faire vivre les **4C** (ton menu).

Regarde comment chaque P trouve son alter ego naturel dans les rôles du Host Leadership pour créer une cohérence absolue :



1. Purpose (Le Pourquoi) —► L'Initiateur (*Initiator*)

Le lien d'intégration : Le *Purpose*, c'est la vision et l'intention profonde de ton module de 90 minutes. Pour lui donner vie, tu dois endosser le costume d'**Initiateur**.

Comment ça s'articule ? C'est parce que tu as clarifié un *Purpose* puissant « en cuisine » que tu peux monter *On the stage* avec la posture d'un leader qui sait exactement pourquoi il allume le feu et où il emmène sa brigade.

2. Product (Le Produit) & Pitfalls (Les Pièges) —► Le Gardien du Seuil (*Gatekeeper*)

Le lien d'intégration : Le *Product* définit ce qui doit être livré à la fin de la session, et les *Pitfalls* identifient ce qui pourrait faire déraiser le groupe. Le garant de ces deux piliers, c'est le **Gatekeeper**.

Comment ça s'articule ? En gardant un œil sur le produit final attendu (phase de *Conclusions* des 4C), le *Gatekeeper* s'assure que le groupe ne s'égare pas. Il utilise les *Pitfalls* anticipés pour fixer les frontières de sécurité psychologique et de gestion du temps.

3. People (Les Participants) —► L'Invitateur (*Inviter*) & Le Connecteur (*Connector*)

Le lien d'intégration : Le P de *People* consiste à cartographier les forces et les ressources déjà présentes dans la pièce. Pour les activer, tu te transformes en **Invitateur** et en **Connecteur**.

Comment ça s'articule ? En tant qu'*Invitateur*, tu relies le vécu de ton *People* à la phase de *Connections* de ton module. En tant que *Connecteur*, tu utilises la phase de *Concrete Practice* pour marier leurs compétences et faire émerger le *Peer Teaching*. Tu ne combles pas un manque, tu relies des forces.

4. Process (Le Déroulé) & Preparation (La Préparation)

—► Le Créateur d'Espace (*Space Creator*)

Le lien d'intégration : Le *Process* (l'enchaînement des 4C) et la *Preparation* (tes supports, tes outils, ton Miro) prennent vie uniquement si tu agis en **Créateur d'Espace**.

Comment ça s'articule ? Concevoir un bel agenda ne sert à rien si l'espace ne le soutient pas. Le *Space Creator* donne une forme physique au *Process* : il met en place les *Liberating Structures* prévues, distribue les canevas et agence la pièce pour que le mouvement s'exécute sans friction.

5. Practical Concerns (Les Contraintes) —► Le Co-participant (*Co-participant*)

Le lien d'intégration : Les *Practical Concerns*, ce sont les réalités implacables du terrain (un outil qui bugue, un timing de 90 minutes hyper serré). Pour y faire face avec agilité, tu dois parfois descendre de ton piédestal et devenir **Co-participant**.

Comment ça s'articule ? Lorsque les contraintes logistiques frappent, le Chef n'impose pas une solution descendante depuis sa tour d'ivoire. Il se met au niveau du groupe, partage la contrainte en toute transparence ("*Ok l'équipe, on a un défi technique, comment on s'adapte ensemble ?*"), et co-construit la suite de la recette avec eux.

#06 : “Pause-toi” et sers-toi un W3 twisté SF bien mérité

Une fois ta session terminée, “pause” toi pour prendre du recul sur ce que tu viens d'accomplir.

Fais-toi cadeau d'un W3⁴ passé au filtre *Solution Focus* pour faire grandir ton positionnement :

What? (Le constat orienté forces) :

Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné ? À quels moments précis ai-je senti que le dialogue était le plus riche ?

So What? (L'analyse des facteurs de succès) :

Qu'est-ce que cela me dit sur les ressources du groupe ou sur ma posture ? Qu'est-ce que j'ai fait, moi, pour rendre ces bons moments possibles ?

Now What? (Le pas en avant) :

Si je veux faire grimper ma satisfaction d'un demi-point la prochaine fois, quel est le tout petit changement postural ou structurel que je vais tester ?

⁴ <https://www.liberatingstructures.fr/what-so-what-now-what-w3/>

Quand tu ne comprends pas un terme

(Glossaire)

L'Enseignement Dialogique (*Dialogic Teaching*)

Approche pédagogique qui place le dialogue, la co-construction du savoir et l'interaction sociale au cœur de l'apprentissage. Contrairement à l'enseignement traditionnel directionnel (*instructional teaching*), il utilise la voix des apprenants comme un levier pour développer l'esprit critique, la créativité et la résolution de problèmes complexes.

Le *Host Leadership*

Modèle de leadership et de facilitation développé par Mark McKergow. Il propose de substituer aux postures de "Héros" (contrôle descendant) ou de "Serviteur" (effacement) celle de l'**Hôte**. Le facilitateur navigue de manière systémique à travers quatre espaces distinctes (*On the stage, With the guests, In the gallery, In the kitchen*) et assume six rôles clés (*Initiator, Inviter, Space Creator, Gatekeeper, Connector, Co-participator*) pour engager collectivement les participants.

Le Modèle des 4C

Cadre de design pédagogique conceptualisé par Sharon Bowman dans l'approche "*Training from the BACK of the Room!*". Il structure toute séquence d'apprentissage en quatre étapes chronologiques centrées sur l'activité de l'apprenant :

1. **Connections** : Activation des connaissances antérieures et inclusion.
2. **Concepts** : Transmission théorique synthétique (maximum 15 minutes).
3. **Concrete Practice** : Application active, manipulation et droit à l'erreur.
4. **Conclusions** : Ancrage cognitif, auto-évaluation et plan d'action.

Les Structures Libératrices (*Liberating Structures*)

Répertoire de 33 micro-structures de facilitation conçues par Henri Lipmanowicz et Keith McCandless. Elles visent à distribuer la parole de manière équitable et à inclure simultanément 100 % d'un groupe (ex: *1-2-4-All*, *Troika Consulting*). Elles éliminent les biais des réunions traditionnelles pour libérer l'intelligence collective.

L'Apprentissage par les Pairs (*Peer Teaching*)

Méthode pédagogique où les apprenants s'enseignent mutuellement les concepts ou s'entraident pour résoudre un problème. En formalisant et en expliquant le savoir à un pair, l'apprenant consolide son propre niveau de compréhension et développe ses compétences de leadership et de communication.

L'Approche Centrée Solution (*Solution Focus*)

Posture d'accompagnement et de questionnement issue des thérapies brèves de Steve de Shazer et Insoo Kim Berg. Appliquée aux organisations, elle consiste à orienter délibérément l'attention vers le futur désiré, les ressources disponibles et les réussites

passées (les "exceptions"), plutôt que de focaliser l'analyse sur les causes et la taxonomie des problèmes.

Les Jeux d'Innovation (*Innovation Games*)

Méthodologies de facilitation visuelles et collaboratives créées par Luke Hohmann. Elles utilisent des cadres métaphoriques pour structurer la réflexion stratégique d'une équipe.

- **Speedboat** : Analyse qualitative des freins (les ancrés) qui ralentissent un système vers son objectif.
- **Remember the Future** : Technique de rétro-ingénierie cognitive où l'équipe se projette dans le succès futur pour cartographier les décisions concrètes qui l'ont rendu possible.

Si tu aimes grandir (Bibliographie)

1. Le Host Leadership & Postures

Host: Six new roles of engagement for teams, organizations, communities and movements – Mark McKergow et Helen Bailey (*Solutions Books*).

L'ouvrage fondateur indispensable pour comprendre les 4 espaces et les 6 rôles du leader-hôte.

Le Management Dialogique : Manager par le sens et le dialogue – Jean-Pierre Bouchez (*De Boeck Supérieur*).

Un excellent pendant francophone qui théorise la bascule vers le management par le dialogue et le partage du leadership en entreprise.

Derrière les fourneaux : Pratique de la facilitation et de la posture – Collectif (*Ouvrage collaboratif communautaire*).

Pour ceux qui cherchent des partages d'expérience concrets en français sur l'art de tenir la posture de facilitateur.

2. Le Modèle des 4C (Design Pédagogique)

Training from the BACK of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn – Sharon L. Bowman (*Pfeiffer*).

La bible absolue qui a révolutionné la formation professionnelle en modélisant le cycle des 4C.

L'essentiel des neurosciences au service des formateurs – Aurélie Van Dijk (*Eyrolles*).

Un guide en français remarquable pour comprendre pourquoi le modèle des 4C (qui respecte le fonctionnement naturel du cerveau) est scientifiquement plus efficace que les cours magistraux.

Pratiques de formation et neurosciences : Pour un apprentissage adapté et durable – Sébastien Martinez (*Dunod*).

Un ouvrage francophone très axé terrain pour structurer des sessions courtes et mémorables basées sur l'action de l'apprenant.

3. Les Liberating Structures & Peer Teaching

The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation – Henri Lipmanowicz et Keith McCandless (*Liberating Structures Press*).

Le livre source décrivant les 33 micro-structures pour inclure 100 % d'un groupe.

Le Guide des Liberating Structures (Version Française) – Traduction collaborative de la communauté agile (*Disponible en ligne / Open Source*).

La feuille de route incontournable en français pour animer pas à pas le 1-2-4-All, la Troika, ou les 15% Solutions.

L'apprentissage entre pairs : Passer de la compétition à la coopération – Baudrit Alain (*L'Harmattan*).

Une référence académique en français pour comprendre la mécanique cognitive et relationnelle derrière le *Peer Teaching*.

4. Innovation Games (Speedboat & Remember the Future)

Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play – *Luke Hohmann (Addison-Wesley)*.

L'ouvrage d'origine qui théorise le détournement par le jeu sérieux, incluant le *Speedboat* et le *Remember the Future*.

Agile Games : Des jeux pour concevoir, piloter et manager vos projets – *Alexandre Boutin (Dunod)*.

Le livre de référence francophone pour comprendre comment intégrer les jeux d'innovation et de créativité dans tes modules.

Gamestorming : Jouer pour innover. Pour les innovateurs, les visionnaires et les acteurs du changement – *Dave Gray, Sunni Brown et James Macanufo (Diateino)*.

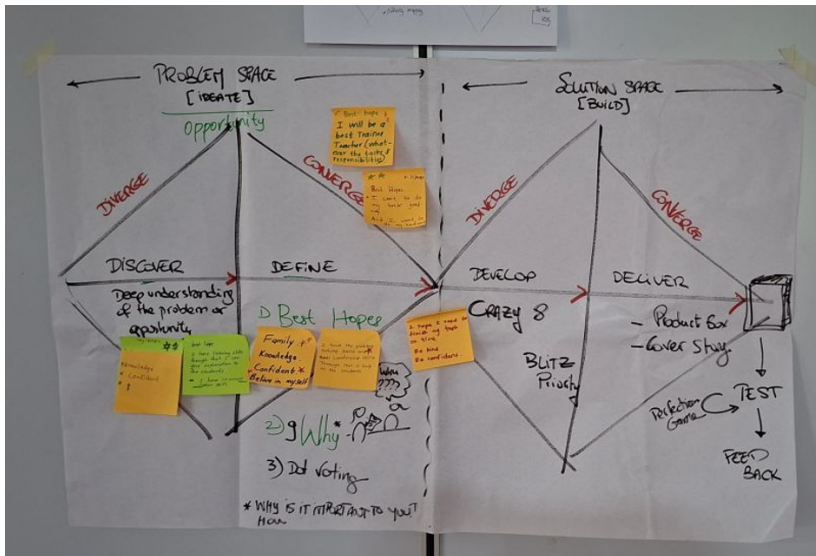
Traduit en français, c'est la bible de la facilitation par le jeu. Il contient notamment la matrice des 7P que nous utilisons à l'Étape 1.

5. L'Esprit Solution Focus (Art du Questionnement)

The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE – *Mark McKergow et Paul Z. Jackson (Nicholas Brealey Publishing)*.

Le livre qui a transposé l'approche centrée solution du monde de la thérapie à celui du management et des organisations.

Bonus : Le double diamant du Design Thinking en mode Solution Focus



Présentation

Le Design Thinking classique (empathie, définition, idéation, prototypage, test) est ici recadré à travers le prisme Solution Focus : au lieu de partir d'une analyse approfondie des "pain points" et frustrations des utilisateurs, on part davantage des moments où l'expérience fonctionne déjà bien, des exceptions positives, et du futur préféré de l'utilisateur — sans pour autant renoncer à l'empathie ni au prototypage rapide.

Bénéfices pour le Dialogic Teaching

C'est l'ingrédient qui entraîne le plus directement le travail d'équipe et le leadership distribué dans un cadre structuré : les rôles tournent, les itérations rapides obligent chacun à proposer, défendre et lâcher des idées. Combiné à l'orientation solution, il évite l'écueil classique des ateliers de Design Thinking qui s'enlisent dans la cartographie exhaustive des problèmes sans jamais déboucher sur l'action.

Intégration avec les autres ingrédients

C'est souvent le format qui clôture une séquence longue : on y retrouve Speedboat (en version diagnostic), Remember the Future (en cadrage de la vision), plusieurs Liberating Structures (pour l'idéation et le prototypage en petits groupes), tout en suivant le squelette des 4C à une échelle plus large (l'atelier entier devient un macro-Concrete Practice). Le formateur y est presque exclusivement "In the Gallery" et "With the Guests".

Zoom : le double diamant revisité, du "problem space" à l'"opportunity space"

Le Design Thinking classique s'appuie souvent sur le double diamant : un premier diamant qui s'ouvre puis se referme pour définir le problème (problem space : découvrir, définir), et un second qui s'ouvre puis se referme pour produire la solution (solution space : développer, livrer). C'est un outil puissant, mais son vocabulaire même — "problem" répété deux fois sur quatre mots-clés — programme la salle à creuser le manque avant de creuser la ressource. Voici comment nous l'avons retravaillé pour le rendre pleinement Solution Focus.

Premier diamant : du "problem space" à l'"opportunity space"

Le changement tient en un mot, mais il change tout le climat de l'atelier. On ne demande plus aux participants de cartographier exhaustivement ce qui ne fonctionne pas ; on leur demande de repérer où se cachent des opportunités — y compris, souvent, des opportunités qui se révèlent à travers une difficulté plutôt qu'à côté d'elle.

Concrètement, la phase Discover ne pose plus "quels sont les problèmes des utilisateurs" mais des questions du type : "Quand cette situation a-t-elle, même une fois, mieux fonctionné que prévu ? Qu'est-ce qui était présent à ce moment-là ?" La phase Define ne se referme plus sur un "problem statement" mais sur un énoncé d'opportunité : non pas "les utilisateurs n'arrivent pas à X", mais "comment amplifier ce qui a permis à certains d'arriver à X ?"

Le bénéfice est direct sur l'esprit critique et la créativité : un groupe qui analyse un manque adopte vite une posture de diagnostic, presque clinique, où la pensée critique sert à disqualifier les pistes (déjà vu, déjà tenté, irréaliste). Un groupe qui explore une opportunité garde l'esprit critique actif — on continue à questionner, à challenger — mais au service de la construction, pas de l'élimination.

Second diamant : ancrer dans les "best hopes" et le futur désiré

Le second diamant a lui aussi été renforcé, mais sur un autre levier : avant même d'entrer dans Develop et Deliver, nous faisons clarifier aux participants leurs best hopes — la question Solution Focus de référence : "Quel est ton meilleur espoir pour ce que cet atelier va produire ?" Cette clarification individuelle, puis partagée, donne au groupe une boussole concrète et incarnée, bien plus mobilisatrice qu'un cahier des charges abstrait.

Cette étape se prolonge naturellement par un travail sur le futur désiré : on demande au groupe de décrire, le plus concrètement possible, la situation une fois la solution en place — qui fait quoi, qui ressent quoi, qu'est-ce qui a changé dans le quotidien. C'est ici que Remember the Future trouve naturellement sa place : on "se souvient" de ce futur désiré comme s'il avait déjà eu lieu, ce qui aide le groupe à descendre du concept flou vers des détails opérationnels — et donc vers des prototypes beaucoup plus concrets et testables.

Pourquoi ce twist change la dynamique du groupe

Ce double mouvement — opportunité en amont, best hopes et futur désiré en aval — transforme le double diamant en un dispositif qui ne s'arrête jamais sur le manque. Le groupe garde un lien permanent avec une intention positive, du premier post-it jusqu'au dernier prototype. Cela ne supprime pas la rigueur de l'analyse (on reste précis, factuel, on continue à challenger les idées faibles), mais cela change radicalement l'énergie émotionnelle de l'atelier : on travaille vers quelque chose plutôt que contre quelque chose. C'est, à notre sens, l'endroit où le Solution Focus apporte la transformation la plus visible au Design Thinking — pas dans les outils utilisés, qui restent largement les mêmes, mais dans l'orientation du regard que l'on pose sur la situation.

Références

Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.

Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers.



Agility With No Borders

L'AGILITE SANS LIMITE, POUR TOUS
WWW.AWNB.ORG