



# Place aux dialogues !

Des pratiques pour relier,  
comprendre, agir

# Place aux dialogues !

Récits de pratiques pour relier, comprendre, agir

**Date de publication : avril 2026**

**Direction éditoriale : Véronique Campillo**

**Coordination : Chloé Guy**

**Crédits photos**

Nous devons les photographies de cet ouvrage à Jean-Pierre Békier (jpbekier\_photography sur instagram). Merci à lui de nous avoir permis d'illustrer ce projet avec sa sensibilité artistique et son regard singulier.

**Contributeurs (par ordre alphabétique)**

Damien Baptiste

Jean-Pierre Békier

Thomas Bernard

Pascal Bitsch

Fabienne Cottret

Denis Cristol

Arina Filippi

Olivier Fournoult

Cora Klein

Christine Koehler

Elisabeth Martini

Annette Monnoury

Pierre Paris

Franck Sinimalé

Rafael Tszyblat

Aude Vrana

La réponse positive de l'ADEME à la proposition du Consortium Accompagnement des Transitions (CAT), en réponse à l'Appel à Communs « Sobriété et Résilience 2023 », avec le soutien de Paris 8 Université des créations, ainsi que des associations Halage et Eutopic, a permis de donner l'élan à des professionnels passionnés du dialogue, de la facilitation et de l'accompagnement en intelligence collective de se mettre en mouvement de manière bénévole pour transmettre leurs connaissances et expériences des pratiques et processus de dialogue, en les documentant.

Cette documentation entre dans un commun de la connaissance : le Commun d'Accompagnement des Transitions, accessible ici :

<https://commun-accompagnement-transitions.org>

Pour que cette transmission soit la plus aisée possible, le groupe de travail Documentation du CAT a opté pour une capitalisation de récits d'expérience singulière. Afin d'en favoriser une large diffusion, le choix du support a pris deux formes : un livre blanc avec l'aide de Véronique Campillo et un espace dédié sur le wiki du CAT.



# Edito



**Dans un monde en transformation, je crois que la valeur du témoignage est de nous inspirer** et surtout, de nous donner du courage pour faire grandir les germes du nouveau qui cherche à naître. Aussi, je suis fière et heureuse d'avoir eu l'opportunité de recueillir les nombreux témoignages venus du cœur de ces auteurs engagés, et d'avoir accompagné, à ma façon, la croissance de ces petites pousses, tous les récits sincères que vous trouverez dans ce livre blanc.

Je repense à cette phrase de Gandhi : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. » Mais il voulait que ce changement advienne, autant que possible, dans la non-violence. Et je crois que l'écoute, le dialogue et le récit sont nos premiers pas pour sortir de la violence. Il n'y aura plus de guerres quand il y aura la paix dans les cœurs. Je suis convaincue que le dialogue a le pouvoir d'instaurer la paix. D'où mon engagement dans ce projet.

***Véronique Campillo, responsable éditoriale***

**Le choix a été fait par le Groupe de Travail Documentation du Consortium d'Accompagnement des Transitions, de mettre en avant le dialogue multi-acteurs** pour aborder la complexité liée aux enjeux de mutation affectant nos modes de vie et nos territoires.

Parmi les pratiques et processus de dialogue, celui que nous avons privilégié dans ce Livre blanc est le Cercle de Dialogue. Vous trouverez ici matière à vous inspirer de récits qui, pour la plupart, ont pour fond commun l'esprit du cercle de dialogue.

Cette pratique de communication collective permet l'écoute en profondeur, le dépassement des polarisations, l'exploration de l'inconnu et l'émergence d'un sens commun.

***Pour le Groupe de Travail Documentation, Elisabeth Martini***

2

**Ce livre blanc contient une sélection de récits. D'autres contributions sont disponibles en suivant le lien :**

<https://commun-accompagnement-transitions.org>

*Le mot « dialogue » vient du grec dialogos et est formé de deux racines « dia » qui signifie « au travers » et de « logos » qui signifie « verbe, parole, mot », ou plus précisément, « le sens de la parole (ou du mot) ». L'image qui surgit est celle d'un courant de « sens » [significations] circulant autour et au travers des participants. Le nombre de participants peut varier - on peut même dialoguer seul - mais le type de dialogue suggéré ici regroupe vingt à quarante personnes, assises en cercle et parlant ensemble.*

**David Bohm**

In Bohm D., Factor P., Jarett D., *Le dialogue : une proposition*, voir <https://www.krishnamurti-france.org>

*Lorsqu'une société perd cette capacité au dialogue, il ne reste plus qu'une cacophonie de voix qui s'affrontent pour savoir qui gagne et qui perd.*

*Il n'existe plus de capacité à aller plus en profondeur, à découvrir un sens plus profond qui transcende les points de vue individuels et les intérêts personnels.*

*Il semble raisonnable de se demander si nombre de nos problèmes actuels de gouvernance les plus profonds – les situations de blocage, la perte de respect mutuel et d'attention à autrui – ne proviennent pas de cette capacité perdue à nous parler les uns aux autres, à penser ensemble comme les membres d'une communauté plus vaste.*

**Peter Senge**

In Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York : Doubleday, 1994  
(traduction libre)

# INTRODUCTION

*Ce texte est le fruit d'un atelier d'écriture collaborative, facilité par Chloé Guy, coordinatrice du CAT, et Véronique Campillo, responsable éditoriale. Il a été mené sur deux sessions d'une demi-journée avec un petit groupe de contributeurs, en visioconférence.*

Qui ne se souvient pas d'un moment où les réunions s'enchaînent sans produire de décisions réellement partagées ? Où les conflits s'installent, parfois subrepticement, parfois avec fracas, où la parole circule mal, trop vite, trop fort, ou pas du tout, où l'on parle **sur** les sujets, **sur** les personnes, sans parvenir à parler **avec** ?

Et cependant, quelque chose en nous nous dit qu'un autre chemin est possible. Ce livre blanc commence là. Dans cet endroit intime où l'on se surprend à écouter cette petite voix qui, en nous, cherche ces possibles.

## Un rêve

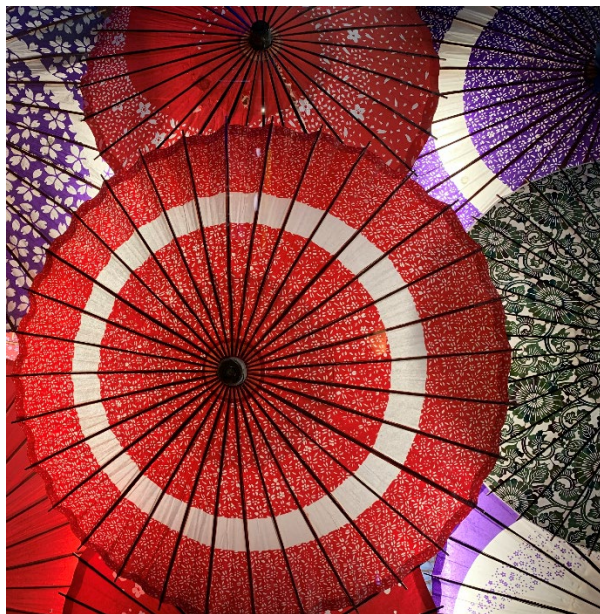
Peut-être êtes-vous cette personne qui rêve, de coopération, de solidarités vécues au quotidien, d'habitat participatif peut-être, et qui se heurte à la complexité du collectif dès que les premières décisions doivent être prises. Peut-être êtes-vous un élu local, un maire de village ou un agent de collectivité, confronté à des conseils municipaux qui s'enlisent, à des tensions entre habitants, à l'épuisement démocratique, tout en restant profondément convaincu qu'il existe une autre voie pour faire société. Peut-être êtes-vous simplement quelqu'un qui sent confusément que quelque chose sonne faux dans nos façons de nous parler, de nous écouter, de débattre, de décider ensemble, sans encore savoir comment faire autrement.

Si vous ressentez cet appel, si vous pressentez que le dialogue n'est pas un simple outil de communication, mais une **condition essentielle du vivre-ensemble**, de la coopération et de la transformation de nos territoires, vous trouverez ici de l'inspiration.

À travers des récits, des témoignages et des expériences vécues, ce livre blanc donne à voir comment des citoyens,

des élus, des professionnels ont choisi un jour de s'arrêter pour s'écouter. Comment ils sont passés, pas à pas, de la confrontation stérile à une coopération vivante. Comment ils ont appris à faire place aux singularités sans renoncer au collectif.

**Il ne s'agit pas ici de raconter des réussites parfaites, mais de partager les conditions qui rendent ces transformations possibles, afin que chacun puisse, à son tour, imaginer et inventer sa propre voie.**



Cette intention de documenter des récits de dialogues a trouvé un écho particulier dans le cadre de l'Appel à communs 2023 de l'ADEME, consacré à la résilience et à la sobriété des territoires. Dans cette perspective, le dialogue

n'est pas un simple moyen, mais une infrastructure invisible du commun : ce qui permet à des ressources partagées, à des visions collectives et à des responsabilités distribuées de se maintenir dans le temps sans s'épuiser. Derrière les enjeux techniques, institutionnels et environnementaux, une urgence se fait sentir : celle de recréer des espaces de dialogue capables de soutenir le lien, la coopération et le mieux-vivre ensemble. Des espaces où la parole et l'écoute deviennent un commun, et où la qualité de la relation conditionne la qualité des décisions.

## Qui sommes-nous ?

Un jour, un beau jour, un groupe hétéroclite de rêveurs, de pionniers et de curieux s'est réuni autour d'une conviction simple et exigeante : **le dialogue peut transformer le monde.**

Nous venons d'horizons très différents. Certain.es ont déjà longuement expérimenté la discussion collective dans leur vie professionnelle, associative ou familiale. D'autres en ont fait leur métier, explorant les chemins de la facilitation, de l'animation de groupes, de l'intelligence collective. Tous ont, à leur manière, rencontré les limites des formes habituelles d'échange, mais aussi vécu et fait vivre de très beaux dialogues.

Ce qui les a rassemblés dépassait largement les enjeux de technique. Ils partageaient l'intuition que le dialogue pouvait aller plus loin que leur propre cercle, irriguer des territoires entiers, soutenir les transitions et retisser du lien là où il s'était distendu.

## Pour quoi ?

L'appel que nous avons perçu en tant que collectif repose sur une intuition forte : les transitions ne peuvent pas reposer uniquement sur des solutions techniques ou réglementaires. Elles nécessitent des espaces de dialogue capables de soutenir la coopération, l'engagement et le soin porté au collectif.

Nous avons perçu le gâchis de nombreux temps collectifs, vidés de leur sens par des modes d'échange inadaptés. Nous voyons des projets de transition s'essouffler, non par manque de solutions techniques, mais par incapacité à prendre soin du commun relationnel qui les soutenait.

Nous avons observé la montée des dialogues de sourds, la banalisation de la violence verbale, la confusion entre la personne et ce qu'elle exprime. Nous avons vu des collectifs s'épuiser, des décisions se figer, des relations se détériorer.

Face à cela, nous voulons autre chose. Nous voulons réapprendre à nous écouter, à penser ensemble, à dialoguer sans conditions, indépendamment de la personne en face, de la situation ou du contexte.

Nous voulons soutenir une dynamique de paix intérieure, de paix avec les autres et de paix avec le vivant. Faire émerger ce qui est pleinement humain en nous, car lorsque nous sommes pleinement en humanité, nous prenons soin du monde.

Le chemin n'a pas été linéaire. Il y a eu des débats, des désaccords, des conflits nécessaires. Chacun.e avait besoin d'exprimer sa singularité, ses doutes, ses élans. Peu à peu, à force d'écoute et de présence, des solutions collectives ont émergé. Le cercle lui-même est devenu un commun. Le dialogue, une manière d'habiter le monde.

**Notre ambition s'est mise en mots : outiller chacun.e pour développer sa capacité à entrer en dialogue et à transmettre, afin que cette compétence ne soit plus réservée à quelques-uns.es, mais devienne un bien commun.**

## Nos valeurs

Nous sommes convaincus :

- **que la qualité des relations est au cœur de toute dynamique collective durable.** Aucun commun, qu'il soit matériel, immatériel, naturel ou social, ne peut perdurer sans une attention constante portée aux relations qui le font vivre ;
- **que le dialogue authentique repose sur la sincérité, la confiance et la capacité à accueillir la complexité, la différence ;**
- **qu'il ne s'agit pas d'éviter les désaccords, mais d'apprendre à les traverser.**

Dialoguer ne signifie pas vivre dans un monde sans conflits. Au contraire. La confrontation fait partie intégrante de la vie collective. Encore faut-il apprendre à confronter sans exclure, à dire sans blesser, à écouter sans se perdre.

Apprendre à coopérer, c'est aussi apprendre à vivre dans le désaccord, ce que le sociologue Richard Sennett décrit comme un véritable art relationnel. Encore faut-il savoir confronter sans exclure, dire sans blesser, écouter sans se perdre.

Nous croyons à la possibilité d'une confrontation ouverte et constructive, capable d'accueillir la vulnérabilité, de reconnaître les singularités et de transformer les tensions en ressources.

Nous croyons que chaque être humain porte en lui une bonté fondamentale, à laquelle il peut se reconnecter dans une relation juste avec les autres. Que le dialogue, lorsqu'il est vécu dans une qualité de présence authentique et d'écoute, peut devenir une source d'apaisement intérieur et de transformation collective.

Ces valeurs ne relèvent pas d'un idéal abstrait. Elles se sont construites dans l'expérience, au contact du réel, dans des situations parfois inconfortables, souvent riches d'enseignements.

## Notre promesse

Nous avons pensé à toi, lecteur ou lectrice, qui te reconnais dans ces constats, à toi qui te sens parfois démuné pour exprimer ta singularité dans un collectif, à toi qui doutes de la communication, ou qui t'y épuises, à toi qui cherches à co-créer, à dépasser les antagonismes, à trouver un équilibre entre affirmation de soi et écoute.

Que tu sois élu, agent de collectivité, citoyen, professionnel, membre d'un collectif ou simplement en quête de relations plus justes, ce livre est une invitation à explorer d'autres manières de faire ensemble, au service de collectifs vivants, capables de traverser les crises.

Si tu lis ce livre, c'est sans doute que tu partages cette intuition : le dialogue et la coopération peuvent transformer nos manières de vivre, de travailler et de décider ensemble.

Nous ne te proposerons pas ici de recettes miracles, ni de modèles clés en main, mais des récits vivants, des témoignages sincères, des expériences incarnées, qui donnent envie d'essayer, de créer des cercles, de goûter à la richesse des différences.

Au fil des pages, tu trouveras aussi des pistes concrètes, à explorer à ton rythme, au gré de tes élans.

**Ce livre est une invitation à entrer dans le feu du dialogue – non pour l'allumer, mais pour le nourrir.** Car un dialogue de qualité est, en lui-même, un acte de sobriété : il limite le gaspillage d'énergie humaine, prévient l'usure des relations et renforce la capacité collective à retrouver l'équilibre face aux chocs et aux incertitudes.



*Jean-Pierre Békier, Véronique Campillo, Fabienne Cottret, Chloé Guy, Cora Klein, Christine Koehler, Elisabeth Martini, Franck Sinimalé*

# SOMMAIRE



Préface	7
Prologue	8
Les fondamentaux du dialogue en cercle	11
<b>Partie 1 – Le dialogue au service de la citoyenneté</b>	
1. Le World Café	14
2. Dialogue citoyen et enjeux de transition	16
3. Quand un territoire se met en cercle	18
<b>Partie 2 – Le dialogue au service des solidarités</b>	
4. Le cercle de solidarité sociale	22
5. Les bulles de dialogue	24
6. Le cercle de dialogue public	26
7. Le cercle de pensée-action	28
<b>Partie 3 – Le dialogue au service d'un futur souhaitable</b>	
8. Le cercle de dialogue sensoriel	31
9. Le cercle de rêve éveillé	33
10. Le dialogue génératif	35
<b>Partie 4 – Traverser les conflits</b>	
11. La dispute créative	39
12. Le dialogue en situation de conflit	42
13. Le cercle de dialogue spontané	44
<b>Partie 5 – La posture qui facilite</b>	
14. Un dialogue inattendu à... 120 !	47
15. Regards croisés sur la posture	49

# L'esprit du cercle

**Coach professionnelle, consultante en développement organisationnel et psychanalyste intégrative. Depuis plus de vingt ans, elle initie des espaces de dialogue au service de la transformation collective.**

**Christine Koehler**

[LinkedIn](#)

Voir aussi *Les Bulles de Dialogue*, page 24



**Au fil des années, j'ai cessé de considérer le dialogue comme une conversation. Dans certaines conditions, il devient autre chose : une expérience, un espace où quelque chose peut se réparer, se relier, se transformer.**

Et lorsque le dialogue prend la forme du cercle, il se passe quelque chose de très particulier, que j'ai mis longtemps à pouvoir nommer et que je continue, encore aujourd'hui, à approcher avec beaucoup d'humilité.

- Un cercle, en apparence, c'est simple : des personnes assises ensemble. Il n'y a ni estrade, ni hiérarchie. Et pourtant, cela nous ouvre à une profondeur rare. Lorsqu'on y entre pleinement, le cercle devient une entité en lui-même, qui modifie la manière dont la parole circule.
- Dans un cercle, tout le monde est à égalité. Et ce n'est pas seulement symbolique, c'est un vécu. La parole circule, sans être arrachée, ni confisquée. Le facilitateur, lorsqu'il est juste à sa place, n'impose rien. Il veille. Il soutient le cadre. Et paradoxalement, il agit d'autant mieux qu'il agit moins. Le simple fait d'être assis ensemble crée une qualité d'écoute qui transforme la parole.

Ce que j'observe, presque à chaque fois, c'est qu'au début, les participants sont surtout préoccupés par ce qu'ils vont dire. Ils écoutent peu. Ils se préparent. Ils se rassurent. Puis, peu à peu, quelque chose se déplace. Chacun fait l'expérience que sa parole a une place. Qu'elle n'est ni interrompue, ni jugée, ni instrumentalisée.

Et cela change tout. On devient plus présent à soi-même, d'abord, puis aux autres. L'écoute devient plus profonde, plus lente, plus fine. Puis elle devient presque palpable. On le sent dans les regards, dans le silence entre les paroles.

C'est pour cela que le cercle demande du temps : il est un temps à part. Un temps qui résiste à l'accélération permanente de nos vies. Comme un tricot se fait maille après maille, le dialogue en cercle se construit progressivement. Et ce qui émerge n'était souvent pas prévisible au départ.

Dans ces moments-là, il arrive parfois quelque chose de très précieux : être soi-même surpris par ce l'on vient de dire, comme si le cercle nous autorisait à accéder à une part de nous encore à découvrir.



Je le dis souvent : ce n'est pas tant la parole qui est féconde que l'écoute, et l'écoute du cercle, qui permet à la pensée de progresser, qui laisse la place à quelque chose de nouveau. Elle redonne foi en l'être humain, en sa capacité à être ensemble autrement.

Quand le cercle fonctionne, il crée un sentiment d'appartenance à quelque chose de plus grand que soi. Ce sentiment d'unité est difficile à nommer. Il ne relève ni de la fusion, ni du consensus. Il repose sur l'acceptation

profonde de l'altérité. Accepter que l'autre ne pense pas comme moi, ne ressente pas comme moi.

Le cercle ne garantit pas l'accord. Il ne promet pas la paix à tous les coups. Mais il permet quelque chose de fondamental : une décision, même difficile, devient une décision prise en conscience. Les positions ont été entendues, les points de vue intégrés. Même lorsqu'il n'y a pas consensus, il y a reconnaissance. Et cela change radicalement la manière d'avancer ensemble.

Ce livre blanc témoigne de cette richesse. Il montre qu'il n'existe pas une seule manière de dialoguer en cercle, mais une pluralité de formes, d'approches, de sensibilités. Comme autant d'interprétations d'une même chanson. Même si les modalités varient, l'esprit du cercle demeure. Ce qui compte, au fond, c'est l'intention, la posture, la conviction que quelque chose peut émerger lorsque nous acceptons de nous asseoir ensemble en lâchant prise sur les rapports de force.

Pour moi, le cercle est profondément lié aux transitions que nous vivons. Il incarne une alternative aux logiques de domination, de négociation permanente, de polarisation. Il nous rappelle qu'il est possible d'être en relation autrement, de construire et de décider autrement.

**Et si j'ai participé à cette aventure, c'est pour nourrir cette espérance. Car je m'autorise à rêver, non pas d'un monde parfait, mais d'un monde plus relié.** Un monde où le dialogue ne serait pas une arme, mais un espace de réparation. Un monde où, peut-être, si suffisamment de personnes osaient s'asseoir en cercle, nous redécouvririons une manière plus simple et plus juste d'être en relation et de décider ensemble.

# Accueillir les écarts, construire du commun

Conversation avec Olivier Fournout  
Propos recueillis par Véronique Campillo

Olivier Fournout

[LinkedIn](#)



## L'auteur

Je suis enseignant-chercheur à l'Institut Polytechnique de Paris. Je suis passionné de dialogue, j'en fais un objet de recherche, j'aime passer à l'action en montant des formats innovants, comme le podcast Anticlash avec Rafael Tyszbalt, et j'adore aussi travailler l'imaginaire du dialogue par le théâtre, le roman et la vidéo.

## L'entretien

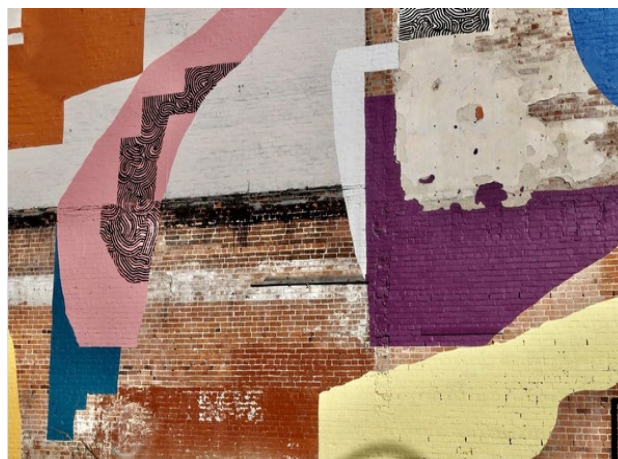
*Le dialogue est devenu un mot familier, on le convoque, on le met en méthode. Mais qu'est-ce qui rend cette pratique à la fois précieuse et fragile dans un monde tenté par la polarisation et le repli ? Dans cet entretien, Olivier Fournout propose une lecture simple et profonde du dialogue, qui commence par la différence, et devient fécond lorsqu'il rend possible un commun qui ne nie pas les écarts, mais les traverse.*

## Aux sources du dialogue

**Véronique :** Olivier, j'avais d'abord envie de remonter avec toi aux origines du dialogue. Mais en te découvrant, j'ai plutôt envie de partir de toi. Comment en es-tu venu à t'intéresser au dialogue ?

**Olivier :** Quand j'entends « cercle de dialogue », je ne pense pas seulement à un format technique. Il revient à ma mémoire des souvenirs très anciens. Vers l'âge de 12-13 ans, j'ai rejoint un club d'ornithologie. Nous faisons des sorties, parfois entre copains, parfois avec des adultes. Et pendant nos longues marches vers les étangs de Saint-Hubert, en forêt de Rambouillet, nous avons des discussions : des choses très sérieuses, pour des enfants :

religion, science, politique... Les adultes nous prenaient très au sérieux. Et surtout, on n'était pas forcément d'accord. Sur la religion, sur la politique aussi, il y avait des discussions franches. Mais je garde le souvenir d'un enrichissement, d'un respect de la différence, y compris quand c'était musclé.



**Véronique :** Donc le dialogue, pour toi, ne commence pas par l'accord.

**Olivier :** Il commence par l'écart. Et je pense que cela a marqué mon approche théorique. Par la suite, j'ai fait beaucoup de théâtre, une autre forme d'initiation au dialogue : dans les comédies comme dans les tragédies, ce qui est mis en scène, ce sont souvent des disputes.

Et puis, il y a un facteur plus intime : je ne suis pas quelqu'un qui vit très bien les conflits. Il y en avait dans ma famille. Je pense que **je me suis intéressé au dialogue aussi comme**

**une manière de ne pas fuir les conflits.** Pour trouver des voies de sortie.

## Ce qui fait dialogue

**Véronique :** Tu parles de conflit, d'affectivité. Est-ce que le dialogue sert à sortir du drame, à sortir de l'affect ?

**Olivier :** Je répondrais d'abord par ce point décisif : pour moi, **une condition du bon dialogue, c'est « bienvenue aux écarts »**. Et je prends cela au sens large : écarts d'identité, de vécu, de positions. Certains écarts se construisent dans la discussion, par l'argumentation. On y découvre qu'on ne voit pas le monde pareil.

Et pour l'affectivité, je dirais : bienvenue aussi aux écarts d'affect. D'émotion. D'attitude physique. Je ne crois pas qu'il faille chercher à éliminer cela. Les affects font partie de notre identité. Et on sait bien, y compris par des travaux en sciences cognitives, qu'on ne réfléchit pas bien sans émotion.

**Véronique :** Tu défends donc une posture d'accueil de ce qui est présent dans la conversation ?

**Olivier :** Oui. Et pas seulement au départ. Jusqu'au bout. Même dans un bon dialogue, au dernier moment, l'autre peut faire surgir un inattendu.

**Véronique :** Une fois cette ouverture posée, qu'est-ce qui vient ensuite ?

**Olivier :** La possibilité du commun. Il peut être donné par le dispositif : un cadre, des règles, une finalité, un mode opératoire. Cela sécurise, ou plutôt, cela permet de prendre des risques avec un garde-fou. Le cadre peut autoriser le

conflit, par exemple, et éviter que cela devienne dévastateur.

Et puis il y a le commun qui se construit dans l'interaction : les contenus abordés, les argumentations, la possibilité de convaincre, de converger... Parfois pas sur le moment, mais dans l'après-coup.

**Véronique :** Le dialogue a donc ce pouvoir de convergence et de créativité ?

**Olivier :** Oui. Et converger, ce n'est pas faire un compromis tiède. Ce commun peut être un point d'accord, mais pas forcément un point « au milieu ». Il peut être entièrement nouveau, quelque chose de réellement construit ensemble.

Quand cela arrive, c'est le *nec plus ultra*. Un petit miracle. Même si je n'emploierais pas « miracle » comme un idéal à rechercher : le quotidien reste difficile, parfois rude.

Et cette zone d'accord rend le dialogue productif, mais pas seulement : il participe du plaisir, d'autant que les écarts ont été traversés. Si on reste dans le déni, on fabrique un commun fragile ou faux. Le commun a de la valeur s'il se bâtit avec une franchise de la parole.

**Véronique :** Si je te demandais une définition du dialogue ?

**Olivier :** Le dialogue est une forme de relation. J'aime bien parler d'« écologie relationnelle »<sup>1</sup>. L'écologie, c'est l'approche du vivant dans son milieu naturel. Et l'écologie relationnelle, c'est l'approche du vivant dans son milieu relationnel : pour un dialogue ouvert à la relation non seulement avec les autres humains, mais avec l'espace environnant, la société, les non-humains, les minéraux, le cosmos... Sans oublier, bien sûr, le dialogue intérieur.

Par conséquent, prendre soin du milieu naturel comme prendre soin du milieu relationnel, en petit comme en grand, c'est prendre soin de l'ensemble du vivant.

**Véronique :** Et la qualité de la relation ? On peut avoir des conversations, des débats... Qu'est-ce qui fait qu'on est vraiment dans le dialogue ?

**Olivier :** La qualité de la relation est essentielle. Elle est productive, elle crée de la confiance, elle permet d'être créatif, même en désaccord. Mais le dialogue est peut-être

le plus requis précisément là où il y a le plus d'agressivité, le plus de violence. Le dialogue ne se résume pas à une bonne qualité relationnelle. Il doit aussi pouvoir s'aventurer sur des terrains où on est presque « à l'article de la guerre ». Il est probablement illusoire de vouloir purger les relations de toute forme d'agressivité.

Il y a aussi une dimension subjective : nous n'avons pas tous la même tolérance, la même perception de ce qui est ou non agressif.



### Une pratique fragile : cadre, présence, corps... et spirale

**Véronique :** Tu dis que tu as étudié différentes « anthropologies du dialogue ». Qu'est-ce que cela veut dire ?

**Olivier :** Oui, là c'est le volet « recherche » de mon travail. J'ai fait ma thèse sur le dialogue, elle s'appelait « L'archipel du dialogue ». J'ai eu la chance d'étudier différentes conceptions et pratiques du dialogue, sur des terrains très variés. Les terrains du dialogue peuvent être des dispositifs, des formats observés ou expérimentés, ou des représentations de situations de dialogue, comme par exemple, des mises en page de dialogues. Mon approche a

été de chercher ce que ces conceptions et représentations ont en partage. Et c'est là que j'ai pu formaliser un peu plus solidement et empiriquement que, dans les différents formats, je retrouvais toujours ces deux piliers : travailler les écarts et bâtir du commun. Je suis très enthousiaste de pouvoir rapprocher, par la structure partagée, disons, par exemple, la poétique de la relation de Glissant et Chamoiseau, les cercles de dialogue de David Bohm, les pratiques de médiation que je vois à l'œuvre sur des terrains parfois très ardues, des techniques qui viennent de la psychologie des interactions, l'éthique de la discussion d'Habermas, la complexité de Morin qui, quand on la lit de près, est un dialogisme, etc.<sup>2</sup>

**Véronique :** Et qu'est-ce que tu en retiens pour ta vie ?

**Olivier :** Qu'il faut toujours remettre l'ouvrage sur le métier. Rien n'est acquis. Ni par les recettes, ni par les théories.

Et on parle beaucoup du déroulé, mais il y a une question en amont : comment faire venir les gens autour de la table ? C'est une difficulté qu'on oublie souvent.

Tout le monde ne vient pas au dialogue. Et surtout : quand il y a des désaccords, c'est là que c'est le plus difficile, alors que c'est précisément là que nous avons le plus besoin de dialogue.

**Véronique :** C'est une question d'ego ?

**Olivier :** Il y a de l'ego, bien sûr. Mais il y a aussi des institutions, des loyautés de camp. Ce ne sont pas seulement des phénomènes égotiques : parfois, on ne peut pas parler librement, car cela nous met en porte-à-faux avec notre groupe d'appartenance. Il y a des jeux stratégiques, des effets de groupe.

**Véronique :** Tu dirais donc qu'il est plus facile de diviser que d'unir ?

**Olivier :** Certainement. Semer la controverse est très payant, notamment sur les médias et les réseaux sociaux. Cela attire l'attention en produisant de la division. C'est ce qui fait le succès de Trump, l'antidialogue par excellence, que j'ai aussi étudié<sup>3</sup>. De plus, sur internet, émettre des écrits et des vidéos est très facile et se fait « en l'absence » des récepteurs, qui, eux-mêmes, reçoivent « en l'absence »

des émetteurs : il n'y a pas d'interaction immédiate. Cette désynchronisation ouvre la porte à des lâchetés qui se parent de courage : « Je dis ce que je pense ! » (alors qu'il n'y a personne en face au moment où c'est balancé).

**Véronique :** Donc se voir en vrai est fondamental.

**Olivier :** Oui. Le courage de se voir en vrai. Un lieu physique crée du commun. Comme une scène de théâtre. Le corps, la présence, changent profondément la relation.

**Véronique :** Tu pourrais revenir sur la place du corps ? Tu as certainement plein de choses à nous dire, avec ton expérience du théâtre ?

**Olivier :** Le théâtre met en scène des corps, pas seulement des discours. Et le corps implique les affects : émotions, postures, frictions. Je repense à une expérience marquante : un groupe d'étudiants travaillait sur la controverse du mariage pour tous, au moment où elle était la plus vive. Le groupe était très divisé. Avec ma collègue enseignante, Valérie Beaudouin, on leur a demandé de mettre en scène la controverse, à partir à la fois de leur vécu et de leur étude sociologique de la controverse.

Ce que leur pièce a produit, c'est une innovation : ils l'ont appelée « théâtre pour tous ». C'était une bulle d'oxygène. Une sortie par le haut. Le « mariage pour tous » en dispute avec la « manif pour tous » trouvait un terrain de rencontre dans le « théâtre pour tous »<sup>4</sup>. Franchement, c'était une avancée formidable.



**Véronique :** Qu'est-ce que le cercle symbolise pour toi ?

**Olivier :** Il m'évoque des sagesse ancestrales, un retour aux fondamentaux. Il m'évoque la spirale. J'aime la spirale : elle revient, mais jamais au même point. Elle progresse. Elle ouvre un champ des possibles toujours renouvelé, comme dans un dialogue fructueux<sup>5</sup>. La spirale, c'est accepter qu'il y ait des accidents, que rien ne sera parfait, et qu'on pourra toujours y revenir. Enfin, cela me renvoie à une sagesse essentielle : apprendre qu'on n'a pas toujours raison, accepter de ne pas tout savoir, car même quand on est parfaitement centré, on peut apercevoir de l'autre côté du cercle, au-delà du périmètre, l'altérité qui nous environne.

**Véronique :** Que veux-tu nous dire pour conclure ?

**Olivier :** Peut-être est-ce là, au fond, la discrète exigence du dialogue : accepter d'entrer dans l'écart sans chercher à le réduire trop vite ; tenir un cadre qui permette la rencontre sans promettre l'absence de tensions ; et revenir, encore et encore, à ce geste simple, accueillir ce qui surprend, jusqu'au bout. Car le commun ne se décrète pas : il se construit. Et s'il ressemble à un cercle, c'est peut-être moins parce qu'il tourne en rond que parce qu'il invite, à chaque fois, à recommencer pour avancer, en spirale.

**Véronique :** Merci Olivier.

**Olivier :** Merci à toi.

<sup>1</sup> Fournout O., « L'urgence à dialoguer autrement pour agir », *Up'Magazine*, 25 avril 2022 : <https://up-magazine.info/lurgence-a-dialoguer-autrement-pour-agir/>

<sup>2</sup> Tiré de la thèse, le livre *Théorie de la communication et éthique relationnelle. Du texte au dialogue*, Hermès-Lavoisier, 2012 : <https://www.amazon.fr/Th%C3%A9orie-communication-%C3%A9thique-relationnelle-dialogue/dp/2746232960>

<sup>3</sup> Fournout O., *La trumpisation du monde*, Editions du Bord de l'Eau, 2020

<sup>4</sup> La pièce est analysée plus complètement dans Fournout O., Beaudouin V., « L'art pour la pédagogie : mise en théâtre de la controverse sur le mariage pour tous », Actes du colloque *Questions de Pédagogie dans l'Enseignement Supérieur*, Grenoble, 13-16 Juin 2017 : <https://hal.science/hal-02191766v1/document>

<sup>5</sup> Voir Fournout O., Bouchet S., *Le champ des possibles. Dialoguer autrement pour agir*, SiKiT/MKF, 2020 : <https://www.amazon.fr/champ-possibles-Dialoguer-autrement-pour/dp/2490516043>

# LES FONDAMENTAUX DU DIALOGUE EN CERCLE

*Le dialogue ne s'improvise pas.*

*Il obéit à des grands principes qui visent à préserver la qualité des échanges et à accueillir la sensibilité de chacun sans jugement.*

## Bref historique

C'est dans les années 1980 que la pratique du Dialogue en cercle a émergé et a commencé à se diffuser largement dans les pays anglo-saxons, à partir de la proposition du physicien David Bohm, inspiré par ses échanges avec Jiddu Krishnamurti et par les pratiques du dialogue en cercle chez les Amérindiens.

Voici ce que déclarait David Bohm à propos du dialogue : « Étant donné que dans l'infiniment petit et l'infiniment grand, tout est relié, pourquoi ne parvenons-nous pas à nous relier entre humains ? Le problème c'est la communication. J'émetts l'hypothèse qu'il existe une possibilité de transformation de la nature de la conscience, aux plans individuel et collectif, et que si cela doit se faire, culturellement et socialement, cela va dépendre du dialogue. »

Cette pratique de dialogue en cercle a été également diffusée par Christina Baldwin et Ann Linnea à travers la communauté du Circle Way, inspirée aussi par les pratiques ancestrales de dialogue.

## Pourquoi ce choix ?

Comme l'indique Olivier Fournout dans le prologue de ce livre blanc : « *Le cercle évoque des sagesses ancestrales, un retour aux fondamentaux* ». Les peuples premiers de diverses cultures et parties du monde ont gardé cette tradition : s'asseoir en cercle pour s'écouter et partager. Ce qui est premier dans notre « être en humanité » est le lien, la relation à l'autre/aux autres. Il est primordial de se voir, de se rencontrer, avec ce sentiment donné par la configuration en cercle, que chaque parole compte. Vivre des espace-temps de rencontre, d'écoute et de dialogue

profond est transformateur, le dialogue en cercle commence par l'écoute !

**Le dialogue ne passe pas que par des mots, il passe par les sens, les ressentis, le corps. Il sollicite toutes les formes d'intelligence, à commencer par celle du cœur.**



## Le champ d'application

Les processus de Cercle de Dialogue varient pour répondre à différents types de besoins/intentions : exploration d'un enjeu, résolution de conflit, prise de décision collective, soutien mutuel, co-construction de vision, génération d'idées nouvelles, questionnement collectif, prise de recul en équipe, discernement collectif, travail intérieur...

Dans tous les cas, les principes fondamentaux propres à ce dialogue permettent d'instaurer un cadre de confiance, de libérer la parole authentique, d'accueillir et valoriser la diversité des points de vue, de favoriser la compréhension des enjeux communs et de révéler des possibilités et idées qui ne seraient pas apparues autrement, de discerner ensemble le juste et le bon. Ces potentialités renforcent la cohésion sociale et ouvrent sur la coopération dans l'action.

## Les fondamentaux

Le cercle en lui-même crée un espace d'inclusion, avec des chaises réparties dans l'espace, à égale distance les unes des autres.

Les principes sont présentés en amont par le facilitateur, qui en vérifie la compréhension par les participants. Ces principes sont constitutifs d'un cadre de communication vertueux. Avant l'ouverture du cercle, les participants peuvent être invités, selon le contexte, à énoncer chacun ce qui lui importe pour que ce cadre soit le plus vertueux possible.

### Principes d'inclusion

- Être pleinement à l'écoute en prêtant attention à l'autre et au flux de parole qui circule, tout en étant à l'écoute de soi (émotions, ressentis, inspirations).
- Parler à partir de ce qui est présent pour soi, en s'exprimant en « JE », en évitant les généralités.
- S'exprimer en étant attentif à la formulation de son propos afin qu'il soit entendu de manière respectueuse, bienveillante et non jugeante (accueil des différences, suspension des préjugés et des a priori).

**Curiosité d'esprit bienvenue !**

## A propos de la confidentialité

En fonction des circonstances, il peut apparaître important de mentionner que ce qui est exprimé reste dans le groupe, afin de favoriser la liberté d'expression et la confiance dans les interactions.



## Principes de circulation de la parole

- Chaque personne prend et rend la parole de façon claire, en utilisant un bâton de parole (la personne se lève, elle prend le bâton au centre et revient s'asseoir puis prend la parole. De même, à la fin de la prise de parole, la personne se lève et redépote le bâton au centre du cercle). Dans certains cercles, un geste de la main suffit.
- Chaque personne s'adresse au centre du cercle en offrant l'essentiel (parole concise).
- Toute parole est pleinement écoutée et accueillie sans interruption.
- Il n'y a pas d'effet rebond : éviter de se référer au propos d'une autre personne soit pour abonder, soit pour s'en distancier. Ce n'est ni un débat ni une conversation.
- Chacun.e est co-responsable de la circulation de la parole et du respect du temps.
- La parole est authentique et respectueuse : elle est libre et non censurée, mais chacun.e reste attentif.ve à l'impact potentiel de ses paroles sur les autres.

### Temps de silence bienvenu !

#### Temps de parole : variantes

Un temps égal de prise de parole peut être donné à l'avance, avant l'ouverture du cercle (exemple 3 minutes chacun).

**Alternative :** un temps global est donné et le facilitateur vérifie la bonne circulation de la parole. Cet espace-temps alloué permet l'intériorisation, le silence et une écoute et une parole en profondeur.

## La facilitation

Le facilitateur du cercle est aussi le gardien des principes précités d'inclusion et de circulation de la parole, et du temps (ce rôle peut être délégué). A cette fin, il veille à la bonne circulation de la parole, régule le temps de prise de parole si nécessaire afin de permettre à chacun.e de s'exprimer.

Il prend soin du cercle, de ce qui se dit et se vit. Il prend soin de la configuration du cercle dans l'espace physique. Il organise en amont la récolte (prise de notes) quand c'est approprié.

## Références

Bohm D., *Le Dialogue, cheminer vers l'intelligence collective*, Eyrolles, 2021, traduit de la version originale en anglais *On dialogue*, Routledge, 1996

Baldwin C., Linnea A., *The Circle Way : A Leader in Every Chair*, Berrett-Koehler Publishers 2010

Voir aussi le site The Circle Way :  
<https://www.thecircleway.net/>

*Quand le silence devient une réponse à l'urgence écologique*, <https://www.eco-education-recherche.com/2025/06/quand-le-silence-devient-une-reponse.html>

Bohm D., Factor P., Jarett D., *Le dialogue : une proposition*, <https://www.krishnamurti-france.org>

Cristol D., *Dialogue en intelligence collective : sagesse amérindienne* : <https://cursus.edu/fr/23046/dialogue-en-intelligence-collective-sagesse-amerindienne>

Cristol D., *Réenchanger la parole publique avec les cercles de dialogue* :  
<https://cursus.edu/fr/35814/reenchanger-la-parole-publique-avec-les-cercles-de-dialogue>

# Partie 1

## Le dialogue au service de la citoyenneté

---



13

1. Le World Café	14
2. Dialogue citoyen et enjeux de transition	16
3. Quand un territoire se met en cercle	18

# LE WORLD CAFÉ

*Le format de dialogue du World Café est en apparence simple. Avec une bonne dose de préparation, il est possible de faire de la diversité du groupe en présence une vraie richesse.*

Annette Monnoury

[www.dialogue-ic.com](http://www.dialogue-ic.com)

[LinkedIn](#)



## L'autrice

Au sein du cabinet Dialogue en Intelligence Collective, j'accompagne les transformations des organisations et territoires, notamment dans leur transition écologique et sociale.

## Le récit

Tout a commencé par une demande d'une direction d'une très grande ville de France. C'était un moment de transition délicat, les agents allaient vivre deux changements importants : le départ imminent de leur responsable de centre et le rattachement à une nouvelle direction. Il y avait du mouvement. Un nouvel organigramme, un nouveau chef, probablement un nouveau fonctionnement.

Une personne de la communication, qui s'était formée au World Café avec moi, m'a contactée. Elle avait l'intuition que ce format de dialogue pourrait aider les équipes à faire un bilan des modes de management et de travail en cours, ainsi que des valeurs importantes pour elles. Des bonnes pratiques collaboratives avaient déjà été mises en place et dont il s'agissait aussi de préparer l'arrivée des nouveaux managers.

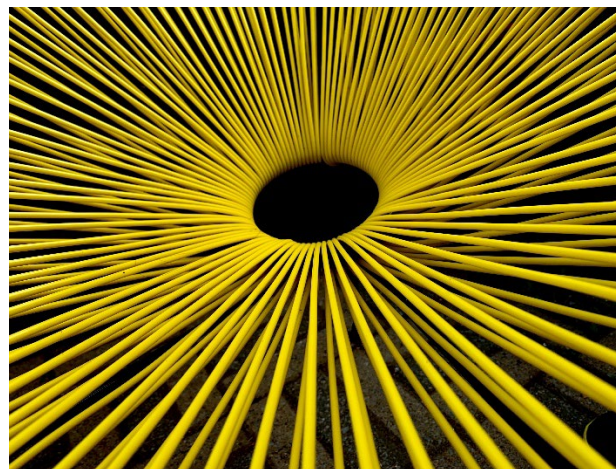
Mais derrière cette demande, il y avait aussi la peur de revenir à des modes de travail qui ne leur conviendraient pas. Ils avaient fait un chemin vers plus de collaboration. Personne n'a parlé de « management à l'ancienne », mais la crainte de régresser était tout de même présente. C'était aussi, pour la responsable qui partait, une manière d'honorer ce qui avait été construit et de le faire perdurer. Un passage de flambeau.

## Pourquoi un World Café ?

Le World Café permet de mettre en conversation des groupes importants. On peut travailler à 15 personnes comme à 150. Là, ils étaient une cinquantaine.

Ce que j'aime dans ce format, c'est sa simplicité apparente. Il permet de brasser les idées, d'entrecroiser les points de vue. On part souvent de quelque chose d'assez général pour aller vers du plus concret, dans un fonctionnement en entonnoir. C'est pédagogique et progressif.

Le dispositif est très simple, et informel : des tables de six personnes, des nappes, des feutres, des feuilles. Peu de personnes par table. Cela encourage la participation.



Mais cette simplicité demande de la rigueur, surtout sur un point : les questions qui sont posées aux participants. Elles doivent être claires, simples, reliées entre elles. Je prends toujours le temps d'écouter longuement le client. J'ai proposé une première formulation, qui a été enrichie par le

groupe de préparation. Quand le cadrage est bon, on est rarement « à côté de la plaque ».

## Faire alliance

Les délais étaient courts : moins d'un mois. Une petite équipe de préparation s'est constituée rapidement.

J'ai co-facilité le World Café avec le soutien de la responsable. Faire alliance avec le client est essentiel. Je me suis sentie très soutenue par l'équipe, notamment sur la dimension logistique. On sous-estime souvent cet aspect : installer les tables, prévoir le matériel, gérer les contraintes de salle. Sans cela, tout peut dérailler.

Nous avons eu la chance d'occuper, le matin, un lieu magnifique. C'est un vrai plus. La lumière, l'espace, la beauté du cadre donnent aux participants le sentiment d'être honorés. Cela dit, je crois que l'on peut créer les conditions par sa posture, même si le lieu n'est pas idéal. L'intention des personnes compte tout autant.

## Mettre en dialogue

Le matin, nous avons organisé deux tours de dialogue : un premier tour à propos des pratiques de travail actuelles favorisant la collaboration et la coopération, et un second au sujet des valeurs incarnées au quotidien par les agents, et associées à ces modes de travail.

Entre chaque tour, les groupes se recomposaient. Les participants changeaient de table. Les idées circulaient.

Au départ, il peut y avoir un peu de résistance, des rires, des personnes qui veulent rester ensemble. Certains cherchent quoi dire pour être intéressants. Puis quelque chose bascule.

Dès la deuxième question, les échanges deviennent plus profonds. À mesure que le dialogue avance, les voix baissent, le rythme ralentit. Un petit bourdonnement s'installe dans la salle. On n'est plus dans la volonté de convaincre, mais dans un vrai dialogue.

Le bâton de parole aide beaucoup. Il rend visible que la parole peut tourner, se réguler. Celui qui parle est au centre de l'attention, il parle au groupe.

## Résonner et converger

L'après-midi a été consacré à la restitution et à la convergence. Chaque sous-groupe a partagé ce qui avait émergé le matin. Puis nous avons pris un temps de résonance : qu'est-ce que cela me fait d'avoir participé ? Qu'est-ce qui relève du commun ? Quels sont les coups de cœur ? Quels sont les incontournables ?

C'est un point essentiel pour moi. Trop souvent, un World Café s'arrête après la divergence. On a beaucoup d'idées, mais on reste dans la juxtaposition. Or, si l'on veut que ce soit utile, il reste un chemin à faire, celui de l'émergence, en tissant les idées entre elles, puis celui des choix. Après une prise de recul et des échanges sur les productions du matin, les participants ont priorisé les bonnes pratiques et les valeurs à conserver à l'aide de gommettes « coup de cœur » et « incontournable ». Ce qui a été valorisé m'a touchée : le sens du service public, la culture orientée utilisateur, l'entraide interne, le courage, l'exemplarité du management, un encadrement responsable, le codéveloppement.

Le World Café a permis à ces équipes de prendre du recul et de poser des mots sur ce qu'ils faisaient déjà sans en avoir toujours conscience. Nous partions d'exemples concrets. Ils ont reconvoqué leurs expériences et les ont rendues visibles.

## Ce que j'ai vu naître

Ce qui m'a frappée, c'est la rapidité avec laquelle ils se sont approprié le format. Le cadre simple et la clarté des questions ont permis à chacun de trouver sa place. Même les plus réservés ont participé. J'ai vu des regards se croiser autrement. J'ai senti une reconnaissance mutuelle. Plusieurs personnes m'ont confié qu'elles ne pensaient pas pouvoir parler ainsi, ici, ensemble. Ce jour-là, un espace de parole rare s'est ouvert.

## Le rapport et la capitalisation

L'intention était claire dès le départ : produire quelque chose d'utile pour la suite. J'ai donc rédigé un rapport qui incluait la production des groupes, la priorisation des incontournables et mon regard de facilitatrice, basé sur mes observations factuelles.

Les commanditaires ont été ravis. L'objectif était atteint : une bonne participation, un sentiment d'avoir dialogué dans un cadre propice, et une capitalisation concrète pour la nouvelle direction.

Je n'ai pas eu de retour sur la suite. C'est souvent le cas dans notre métier. Nous semons, sans toujours voir ce qui pousse.

## Ce que cette expérience m'a confirmé

Cette journée m'a confortée dans la puissance du World Café comme outil de transition. Sa simplicité cache une grande profondeur car il permet de sécuriser les échanges, de brasser les idées, d'aller du moins concret au plus concret, d'accueillir la divergence, de favoriser l'émergence et surtout... de converger vers l'essentiel !

Les dialogues en cercle permettent de produire des idées, mais ils créent aussi une expérience de reliance. Un moment où chacun retrouve le sens de sa contribution dans le collectif. En quittant la salle, j'ai eu le sentiment qu'au-delà des pratiques identifiées et des valeurs priorisées, quelque chose de plus important avait été transmis : de la confiance, de la reconnaissance, et un élan partagé. Dans une période de transition, c'est peut-être cela le plus précieux.

## Le processus

### Contexte d'utilisation

Traiter des sujets à fort enjeu en impliquant un grand nombre de parties prenantes, élargir les points de vue, partager le savoir et faciliter la remontée des idées, développer les relations.

- Réfléchir sur un sujet important
- Lancer ou explorer un projet
- Travailler sur les valeurs de l'organisation
- Elaborer un début de vision partagée
- Préparer un changement

### Cadre spécifique

- Concentrez-vous sur l'essentiel.
- Faites part de vos réflexions.
- Exprimez ce que vous avez dans la tête et dans le cœur.
- Écoutez pour comprendre.
- Écoutez à la fois les points de vue et les questions plus profondes.
- Reliez et connectez les idées.
- Amusez-vous !

**Participants** : 12 à 250 personnes

**Durée** : 1h30 minimum

### Le processus détaillé

#### Références

Le World Café a été développé par Juanita Brown et David Isaacs, USA, en 1995

*World Cafe Book* : <https://theworldcafe.com/world-cafe-book/>

# DIALOGUE CITOYEN ET ENJEUX DE TRANSITION

*Comment l'art et les récits inspirants suscitent un dialogue citoyen propice à la sensibilisation aux enjeux de transition.*

Elisabeth Martini

[dialogue-ic.com](http://dialogue-ic.com)

[LinkedIn](#)



## L'autrice

Au fil des années, j'ai accompagné des équipes et des projets dans les organisations en mettant l'intelligence collective et le dialogue au cœur. Co-fondatrice de Dialogue en Intelligence Collective et co-traductrice du livre de David Bohm *On dialogue*.

## Le récit

Tout a commencé au printemps 2024, à La Seyne-sur-Mer, la ville où je vis. À cette époque, un artiste local engagé dans la vie citoyenne et qui pratique l'art convivial, préparait une exposition sur la transition, une série d'œuvres fortes et poétiques. En découvrant son projet, j'ai ressenti un élan clair : et si nous ouvrons des espaces de dialogue citoyen à partir de cette exposition ? L'idée l'a séduit.

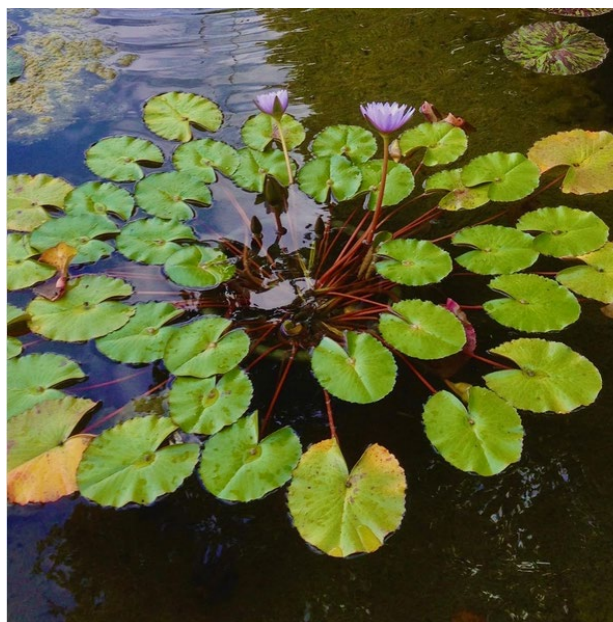
C'est ainsi qu'ont vu le jour les ateliers de sensibilisation à la transition, entre mai et juin 2024. Cela a permis aux habitants de s'inspirer, de se rencontrer et de leur donner envie de se mettre en mouvement ou d'aller plus loin.

## L'intention : créer du lien et du sens

En tant que citoyenne et facilitatrice, j'avais à cœur de faire ma part : donner à vivre la transformation par le dialogue. Je crois profondément à la puissance du cercle comme espace d'humanité partagée, où chacun peut s'exprimer à partir de son expérience vécue.

A la même période, nous lançons une recherche-action sur les processus de dialogue multi-acteurs dans le champ des transitions, avec le collectif CAT (Consortium d'Accompagnement des Transitions). Notre proposition avait été sélectionnée en février 2024 dans le cadre de l'Appel à Communs de l'ADEME « Sobriété et Résilience ».

Ces ateliers ont donc constitué une expérimentation vivante à la croisée de l'art, de la recherche-action et de la citoyenneté.



## Le cadre : une ville, des habitants, une envie d'agir

Les ateliers étaient ouverts à tous les habitants. Sur l'ensemble des ateliers incluant ceux organisés lors de l'inauguration, plus de 150 personnes d'âge et de parcours très variés sont venues, avec leur curiosité, leur expérience, leurs questions. Certaines étaient déjà engagées, d'autres simplement curieuses. Toutes sont venues chercher quelque chose de sincère : du lien, du sens, et un espace pour s'exprimer.

Nous avons abordé cinq grands thèmes : l'eau, la mobilité douce, l'alimentation durable, le recyclage et la convivialité. Durant l'inauguration de l'exposition, des dialogues réflexifs en petits cercles ont été organisés, à partir des scénarios 2050 de l'ADEME, et en lien avec l'exposition.

Des flyers ont été conçus par l'artiste annonçant les ateliers avec ce titre : « la transition écologique se construit ensemble ».

## Le processus des tables apprenantes :

Les récits apprenants s'inspirent des tables apprenantes que j'avais découvertes au sein du réseau Sol France il y a quelques années. L'idée est à la fois simple et puissante : inviter un témoin, une personne investie à titre personnel et/ou professionnel, à partager son expérience, son chemin, ses doutes, ses apprentissages. Chaque rencontre débutait ainsi par le témoignage d'une personne engagée localement, dont le récit inspirait les échanges.

En préparation, j'ai passé environ une heure d'entretien avec chaque témoin pour l'aider à formuler son récit, à identifier le cœur vivant de son expérience. J'ai constitué une petite équipe de facilitateurs et des lieux accueillants ont été trouvés pour organiser cette parole collective.

## Ce que les participants ont vécu

Les participants sont ensuite entrés dans un dialogue en cercle, non pour débattre, mais pour s'écouter, partager ce qui les avait inspirés, appris, s'enrichir mutuellement. Chaque atelier suivait un même fil. À la fin de chaque atelier, nous avons recueilli les impressions « à chaud ». En voici quelques-unes :

« Très bien, il faudrait plus souvent des échanges comme celui-ci, ça donne plein d'idées. »

« J'ai trouvé intéressant le respect, l'écoute, la liberté de parole. »

« C'était convivial, humain, presque démocratique : chacun s'exprime. »

« Agréablement surprise et très touchée. »

« Je ne suis pas seule à me poser ces questions, à vouloir agir, à chercher comment. »

Beaucoup sont repartis pleins d'optimisme et de joie, nourris par la qualité d'écoute et la simplicité du cadre. Ces moments ont fait émerger des idées nouvelles, des envies d'agir, et la conviction partagée qu'il est possible de traverser collectivement les périodes de transition.

### Quelques conseils

Du côté des facilitateurs, je retiens quatre facteurs pour la réussite du processus :

- L'importance du temps de préparation collective pour garantir la clarté du cadre et la fluidité du déroulé.
- La préparation du récit avec le témoin : poser des questions ouvertes, l'accompagner sur ce qui lui tient vraiment à cœur de partager et le rend fier.
- Respecter le rythme et les temps de parole dans le cercle, car c'est dans la lenteur que la profondeur émerge.

Le détour artistique a une grande valeur pour aborder les enjeux de transition : une exposition, un poème, une œuvre. L'art, la créativité ouvre des portes que les mots seuls n'ouvrent pas.

### Ce que j'ai appris

Bien souvent, il suffit d'un processus très simple pour ouvrir des perceptions nouvelles et retrouver de l'élan. Cette autre manière d'entrer en dialogue, dans l'écoute, le respect, la bienveillance et l'authenticité, n'est pas une évidence pour tout le monde au début.

Ce que je retiens, c'est que cette méthode crée du lien humain avant tout. Elle permet de partager sans débattre, de penser sans s'opposer, de faire émerger une intelligence

collective sensible. Grâce au récit, à l'art, et à l'écoute, un espace de créativité sociale s'ouvre : les mots se relient, les imaginaires s'éveillent, la convivialité renaît.

Ces ateliers m'ont profondément marqué. Ils m'ont rappelé combien la transformation commence dans le lien, dans la parole partagée, dans ces petits espaces en format cercle où l'on ose écouter vraiment. C'est peut-être là, dans cette simplicité retrouvée, que se joue déjà une partie du chemin des transformations à accomplir.



### Ce qui nous a touchés dans l'équipe

Ce qu'a dit une participante du processus de dialogue proposé : aussi simple qu'il paraît, il surprend beaucoup les personnes, engage beaucoup les personnes dans un sens positif du terme. Le fait de ne pas être coupé, de pouvoir s'exprimer : les personnes le perçoivent comme une forme en soi de reconnaissance.

Ce qu'a partagé une membre de l'équipe de préparation et de coordination, docteur en écologie : très important comme expérience, surtout à développer, à suivre pour mettre en place un projet au service des transitions.

## Le processus

### Contexte d'utilisation

Inviter des citoyens à écouter le récit d'un témoin pour explorer un sujet, stimuler des échanges, faire évoluer les représentations.

Susciter la pratique d'une qualité d'écoute et d'une conscience collective pour mieux se projeter dans l'avenir et enclencher une dynamique d'action.

### Étapes

1. Introduction et présentation du témoin
2. Récit par le narrateur
3. Questions de clarification
4. Répartition en cercles de 6 à 8 participants
5. Les participants se présentent
6. Partage des résonances à partir du récit
7. Dialogue
8. Choix des enseignements et/ou idées à partager en grand groupe
9. Partage en grand cercle et récolte
10. Retour du témoin sur ce qu'il a entendu

**Participants** : 50 à 200 au total, 8 maximum par cercle

**Durée** : ½ journée

**Logistique** : présentiel

### Le processus détaillé

#### Références

Les Tables Inspirantes, voir : [www.solfrance.org](http://www.solfrance.org)

Bohm D., *Le dialogue, cheminer vers l'intelligence collective*, Eyrolles 2021

# QUAND UN TERRITOIRE SE MET EN CERCLE

*L'expérience collective de la Maison du Pain de Sélestat. Un processus multisectoriel et multi-acteurs, où chacun est invité à rêver, puis à coconstruire un futur commun souhaitable pour le territoire, son économie, sa culture et son patrimoine.*

**Cora Klein**

<https://koralliance.fr/>

[LinkedIn](#)

Voir également

*Le cercle de rêve éveillé, page 33*



## L'autrice

Fondatrice du cabinet KORALLIANCE, je suis facilitatrice, formatrice et coach depuis plus de 15 ans. J'accompagne les leaders et les collectifs sur les chemins de la coopération, du dialogue et de la créativité pour clarifier leur futur, traverser les défis, apprendre et agir ensemble. Clowne, je croise les approches du jeu du clown dans ma pratique professionnels, notamment pour libérer le potentiel créatif des personnes et développer les qualités relationnelles.

## Le récit

Dans certaines démarches collectives, il arrive un moment où quelque chose bascule. Les rôles s'effacent, les positions institutionnelles se relâchent et les personnes se rencontrent réellement. Un espace commun apparaît. Ce type d'expérience ne se décrète pas : il se crée patiemment, par la qualité du processus et la confiance accordée à la capacité de coopération entre humains.

C'est ce qui s'est produit à Sélestat, en Alsace, lorsque la Maison du Pain a engagé une démarche participative pour imaginer son avenir. Pendant deux jours, plus de soixante acteurs du territoire se sont réunis pour réfléchir ensemble à ce que pourrait devenir ce lieu emblématique.

Au cœur de l'expérience : des dialogues en cercle, un travail sur la vision et une conviction forte : un système peut se renouveler en impliquant l'ensemble de son écosystème.

## Un lieu chargé de sens

La Maison du Pain est à la fois un musée et un fournil retraçant l'histoire du pain. Elle se situe dans l'ancien « Poêle » de Sélestat, un lieu de rencontre de la corporation

des boulangers datant de 1522, et elle est portée par l'association La Maison du Pain d'Alsace. Outre le musée, on y produit et on y vend du pain et des spécialités alsaciennes : bretzels, kougelhopf, pain d'épices ou bredele rappellent le profond ancrage de la boulangerie dans la culture locale.

C'est un espace vivant, à la fois culturel, économique et social. On y transmet un savoir-faire, mais aussi une mémoire collective. Le pain, dans cette région comme ailleurs, renvoie à des souvenirs d'enfance, à des gestes transmis de génération en génération, à une certaine idée du partage.



Nous sommes en 2017 et l'association décide de redéfinir son projet. Une question essentielle se pose : comment renouveler les forces vives et imaginer l'avenir de ce lieu unique ?

Le constat était clair. En perte de vitesse sur l'activité muséographique, l'association faisait également face à un

enjeu de renouvellement de la gouvernance. Le renouvellement de la muséographie a ouvert l'opportunité de s'inscrire davantage dans l'offre touristique de Sélestat et de toute la communauté de communes. La célèbre bibliothèque humaniste, située juste en face, était également en réhabilitation et la Maison du Pain souhaitait se montrer à la hauteur des enjeux. Elle devait prendre un tournant et donner un avenir à ce lieu unique en Alsace !

Leurs enjeux à l'époque étaient de différents ordres :

- L'inscription de ce projet et ses résultats dans l'offre touristique du territoire
- La redynamisation du tissu partenarial autour du projet
- L'optimisation de l'articulation des différentes activités
- Le renouvellement du conseil d'administration
- La mise en cohérence du projet avec les ressources humaines, politiques et partenariales

## L'audace d'impliquer tout un écosystème

Plutôt que de confier cette réflexion à un petit groupe d'experts, les responsables ont fait un choix audacieux : inviter tout l'écosystème du territoire à participer.

La démarche reposait sur une approche systémique et la conviction que les défis d'une structure sur un territoire ne peuvent être vraiment compris et résolus que par ceux qui en font partie. Ainsi, la vision ne devait pas être produite par quelques décideurs, mais émerger du dialogue entre toutes les parties prenantes.

Une réflexion a été menée pour inclure les bonnes personnes, représentatives de l'écosystème de la Maison du

Pain. Une approche qui supposait de faire confiance à la capacité des personnes à construire ensemble des réponses pertinentes.

L'ensemble du processus a duré environ douze mois, avec plusieurs mois de préparation et des ateliers après le séminaire pour transformer les idées en actions concrètes. Le séminaire, intitulé « Façonnons ensemble la Maison du Pain », s'est déroulé sur deux jours et s'est structuré autour de trois temps : revisiter le passé, identifier les tendances de l'environnement, et imaginer le futur.

Un large éventail d'acteurs était présent : les salariés, bénévoles et membres du conseil d'administration de la Maison du Pain, des clients et des habitants, des boulangers et représentants de la filière, des enseignants, des responsables du tourisme et de la culture, des représentants des collectivités territoriales, des partenaires économiques et de la presse.

Environ soixante personnes se sont retrouvées autour de cette question simple : « Quel futur voulons-nous pour la Maison du Pain ? »

Après une introduction des responsables du projet et des élus locaux, un temps d'inclusion a permis aux participants de se connaître. Pour permettre aux participants de se connaître et de créer du lien, j'ai invité chacun à se déplacer dans l'espace en fonction d'affirmations proposées, telles que « je travaille dans la culture », « je suis un client régulier », « j'exerce un métier de bouche... » J'aime utiliser ce processus simple car il fait immédiatement apparaître les liens invisibles entre les participants, génère de la reconnaissance mutuelle et met le groupe en mouvement.

### Se relier aux racines : revisiter l'histoire

Sur une grande ligne du temps remontant vingt ans en arrière, chacun a été invité à inscrire des événements marquants. Peu à peu, une fresque historique collective s'est construite. Les objectifs de la fresque sont de :

- construire le sentiment d'appartenance au même monde, à la même histoire,
- et sentir une base commune qui inclut la diversité des personnes.

En sous-groupes, les participants ont ensuite exploré ces traces pour faire émerger des récits : que racontait cette histoire ? Quelles valeurs s'en dégagent ? Quels liens étaient perçus entre l'histoire des gens, de la maison du pain et du monde ?

### Se connecter au présent en mouvement

La deuxième étape a consisté à observer ce qui se transforme aujourd'hui autour de la Maison du Pain. En construisant ensemble une carte mentale des tendances, les participants ont identifié l'évolution des pratiques alimentaires, les attentes des visiteurs, les transformations du tourisme ou les mutations des métiers de la boulangerie.



Puis ils ont travaillé en groupes sectoriels pour approfondir ces tendances selon leur domaine d'activité. Chacun prenait conscience que son propre point de vue n'était qu'une facette d'un système plus vaste, favorisant une meilleure compréhension mutuelle : comprendre les contraintes des autres acteurs, leurs motivations, leurs préoccupations. Ce dialogue en cercle a permis d'identifier les tendances à prendre en compte pour envisager le futur

### Le pouvoir du rêve

Le lendemain matin, les participants ont été invités à imaginer le futur de la Maison du Pain à travers un processus de rêve éveillé collectif. Plus de soixante personnes se sont assises en cercle. Les chaises étaient

tournées vers l'extérieur, invitant chacun à regarder plus loin que lui-même. Je me souviens encore de ce silence profond, presque palpable.

Il y avait dans cette salle des acteurs très différents. Pourtant, pendant quelques minutes, chacun était connecté à sa singularité dans une forme d'équivalence et au-delà des rôles. J'aime pratiquer le rêve éveillé car l'éveil de l'imaginaire est pour moi une dimension essentielle des dialogues en cercle.

Lorsque les personnes peuvent rêver ensemble, elles dépassent les contraintes immédiates pour ouvrir un espace de créativité. Le futur n'est plus seulement une projection rationnelle ; il devient un horizon partagé.

### Du rêve individuel au futur commun

Après ce temps d'introspection, les participants ont partagé leurs visions en petits cercles de dialogue, conçus pour favoriser l'écoute. Les rêves sont fragiles : ils demandent à être accueillis sans jugement.

Les participants ont ensuite transformé ces visions individuelles en scénarios collectifs. Chaque groupe a présenté son futur sous forme créative : reportage TV imaginaire, article de presse du futur, œuvre artistique ou conférence fictive. Des thématiques communes ont émergé, des différences ont été assumées, des projets sont nés. Le futur commun souhaité se dessinait pour l'ensemble des participants. Les propositions ont été exposées dans une galerie et chacun a été invité à indiquer ce qui lui semblait essentiel pour l'avenir, son premier pas vers la vision.

### Quand les rôles s'effacent

Ce qui m'a peut-être le plus touchée dans cette démarche, c'est la qualité des relations qui se sont tissées. Au fil du processus, les participants ont cessé de parler uniquement depuis leur rôle institutionnel. Ils ont commencé à s'exprimer en tant que personnes.

Il s'agit d'une transformation essentielle dans les démarches de coopération. Celle-ci ne se construit pas seulement entre organisations, ou autour d'un projet

commun, mais de personne à personne. Cette qualité de rencontre crée de la valeur invisible : confiance, empathie, désir de travailler ensemble.

## Un sentiment d'appartenance renforcé

L'un des témoignages recueillis à l'issue du séminaire résume bien cette transformation : « Avant, nous venions pour mieux comprendre la Maison du Pain. Maintenant, c'est notre Maison du Pain. » Cette phrase exprime le cœur du processus. En participant à la réflexion, chacun s'est senti légitime pour contribuer à l'avenir du lieu. L'engagement n'était plus seulement institutionnel : il devenait personnel et faisait sens.

Les participants ont également souligné la dimension émotionnelle de l'expérience. Le plaisir d'être ensemble, la convivialité des repas partagés, la fierté de valoriser un patrimoine commun ont joué un rôle important. La réussite du séminaire tenait aussi à cela : le plaisir personnel des participants.



## Une cohésion territoriale renforcée

Au-delà du projet lui-même, la démarche a produit un effet plus large : elle a renforcé la cohésion du territoire. Des acteurs du tourisme ont découvert de nouvelles possibilités de collaboration avec la Maison du Pain. Des enseignants ont identifié des liens avec leurs projets pédagogiques. Des

responsables culturels ont envisagé de nouvelles coopérations.

En réunissant l'ensemble de l'écosystème dans une même pièce, le séminaire a permis de créer des ponts entre des mondes qui se côtoient sans toujours se rencontrer.

## La puissance des dialogues en cercle

Cette expérience m'a montré, encore une fois, combien le dialogue peut transformer la manière dont un territoire se projette dans l'avenir. Il ouvre un espace d'écoute profonde, il permet de reconnaître la diversité des points de vue, de mobiliser l'imaginaire collectif, et de faire émerger une vision partagée.

Mais leur véritable force réside peut-être ailleurs. Dans ces moments où les personnes se retrouvent simplement humaines, au-delà de leurs fonctions. Dans ces instants de silence où chacun ressent qu'il participe à quelque chose de plus grand que lui. Dans ces dialogues où l'avenir n'est plus décidé par quelques-uns, mais façonné ensemble, comme une pâte que l'on travaille collectivement.

À Sélestat, ce processus a permis à un territoire entier de se remettre en mouvement. autour de la Maison du Pain. Et peut-être, au fond, de redécouvrir quelque chose d'essentiel : que la coopération commence toujours par une rencontre, qui permet de se connaître et former un collectif aux capacités accrues.

## Références

Consultant, auteur et chercheur, Marvin Weisbord (1931-2025) a influencé les domaines du développement organisationnel, du leadership et de la collaboration à grande échelle.

Il est le co-fondateur du Future Search Network (<https://futuresearch.net/weisbord/>), un réseau mondial dédié à la facilitation du changement collectif à grande échelle.

Auteur de plusieurs ouvrages de référence, notamment *Productive Workplaces* et *Future Search*.

## Le processus

### Contexte d'utilisation

- Amorcer des changements profonds au sein d'une organisation ou d'un territoire
- Travailler avec des parties prenantes aux intérêts divergents
- Elaborer une vision commune
- S'inscrire dans une dynamique de réalisation

### Étapes

#### 1. Cadrage de l'intention et des besoins

- Création d'un noyau pilote de la démarche, représentatif des parties prenantes
- Identification et mobilisation de l'écosystème
- Co-construction du séminaire

#### 2. Le séminaire

- Se reconnecter à l'histoire du lieu dans son écosystème local et global
- Identifier les tendances – le présent dynamique
- Rêver les futurs souhaités pour converger vers le futur commun

#### 3. Les groupes de travail

- Comment tendre vers ce futur ?
- Comment entretenir la vision ?
- Quelle gouvernance autour du projet ?
- Apprentissages et clôture du chemin

**Nombre de participants :** le processus est conçu pour des groupes de grandes tailles. En fonction du nombre d'acteurs de l'écosystème, de 30 jusqu'à 120 personnes.

**Durée :** 10 à 12 mois, dont séminaire de 2 à 3 jours

**Logistique :** présentiel

### Le processus détaillé

# Partie 2

## Le dialogue au service des solidarités



21

<b>4. Le cercle de solidarité sociale</b>	<b>22</b>
<b>5. Les bulles de dialogue</b>	<b>24</b>
<b>6. Le cercle de dialogue public</b>	<b>26</b>
<b>7. Le cercle de pensée-action</b>	<b>28</b>

# LE CERCLE DE SOLIDARITÉ SOCIALE

*Nés de l'Initiative Gaïa, portée pendant le confinement COVID, les cercles de solidarité sociale s'inspirent des cercles de coaching du Presencing Institute. Une aventure collective dans laquelle le cercle fait son œuvre : il relie, il transforme et rend plus vivant.*

Thomas Bernard

[LinkedIn](#)



## L'auteur

J'ai depuis très jeune voulu travailler en équipe, œuvrer à plusieurs pour faire du beau. C'est cet élan qui m'a conduit à devenir ingénieur et architecte de logiciels. Après 20 ans dans ce métier, j'ai choisi d'aider les humains, plutôt que les machines, à bien fonctionner ensemble : j'aide à créer les bonnes conditions pour les bonnes conversations.

## Le récit

Tout a commencé pendant le confinement du COVID, à une période où le monde entier semblait suspendu, désorienté. C'est dans ce contexte que j'ai découvert l'initiative GAIA, portée par le Presencing Institute (voir Références). Participer à cette initiative a contribué à réorienter ma vie.

Si je regarde en arrière, les rencontres et les échanges dans notre groupe de 6, puis 4 personnes, m'ont soutenu et permis de tenir le cap pendant mon changement de vie professionnelle suite à un burn-out. Ils m'ont permis d'aller vers le métier de facilitateur et de découvrir dès son émergence la Convention Des Entreprises pour le Climat à laquelle je contribue aujourd'hui.

Aujourd'hui, presque six ans plus tard, nous sommes encore quatre à nous retrouver chaque mois : deux hommes français et deux femmes canadiennes. Ce cercle a traversé le temps avec une étonnante constance. C'est une expérience que je trouve à la fois simple et folle : sans jamais nous être rencontrés physiquement, nous avons bâti une relation d'une rare profondeur. Avec le recul, je crois que la clé de cette aventure, c'est la régularité et l'engagement.

## Nos intentions initiales

Au départ, notre intention était simple et profondément humaine : trouver du lien, du soutien, dans un contexte de crise mondiale. Nous voulions créer une plateforme de solidarité, explorer la richesse du langage corporel, et donner du sens à nos expériences individuelles en les reliant à celles des autres.



Nos rencontres avaient lieu toutes les deux semaines, en ligne. Le cercle devait être francophone, mais nous avons accueilli des personnes moins à l'aise en français — ce qui, loin d'appauvrir nos échanges, leur a donné une dimension universelle. Nous avons appris à écouter autrement, à ressentir au-delà des mots.

## Une méthode vivante et évolutive

Le Cercle de Solidarité Sociale s'inspire de la méthode des cercles de coaching, mais avec une dimension corporelle plus présente. Chaque séance est facilitée par l'un d'entre nous — ce rôle tourne, afin que chacun puisse expérimenter la posture d'écoute et de guidance. La préparation est légère : une simple lecture des consignes suffit à entrer dans la pratique.

La structure est à la fois claire et ouverte : un temps d'inclusion et de centrage, puis un partage sur nos "angles morts" :

- Qu'est-ce que je ne vois pas ?
- Qu'est-ce que je vois mais ne ressens pas ?
- Qu'est-ce que je pourrais faire mais que je ne fais pas ?

Ces trois explorations intérieures permettent d'aller vers un lâcher prise : laisser derrière soi le fil qui nous retient, afin de s'engager, de s'ouvrir à de nouveaux possibles et de retrouver de l'élan dans l'adversité.

Arrive alors une traversée par le corps. Les autres observent, ressentent, puis offrent un geste miroir, une forme de réponse corporelle. Chacun laisse son corps exprimer ce qui se termine, et ce qui cherche à émerger. Enfin, nous ouvrons un espace de parole, où les mots, le silence, et les perceptions s'entremêlent.

C'est au travers de ce dialogue qu'un blocage peut être dépassé, du fait du partage et de la relation directe qui passe par le corps.

## Les effets dans le temps

Avec les années, notre cercle s'est transformé. L'intention de départ demeure – relier nos vies, se laisser surprendre – mais la forme s'est assouplie. Nous avons trouvé une liberté nouvelle, une confiance tranquille. Chaque rencontre est une redécouverte : nos expériences résonnent, se répondent, se transforment mutuellement.

De cette pratique naissent souvent des choses inattendues : un poème, une idée, une prise de conscience... Le silence est devenu un allié précieux. Nous avons appris à lui faire place, à écouter ce qui s'invite dans le cercle, ce qui a besoin d'être dit dans l'instant, plutôt que ce que nous nous étions préparés à dire.



Les effets dépassent largement nos échanges. J'observe en moi :

- une plus grande empathie,
- une meilleure écoute de mes propres mouvements intérieurs,
- une aisance nouvelle à observer la vie sans la juger.

Ce que nous tissons ensemble dans le cercle rayonne ensuite dans nos vies familiales, professionnelles, sociales.

## Pour soutenir la dynamique

Si je devais transmettre une chose, ce serait celle-ci : osez plonger dès le début, avec régularité et sincérité. Planifiez les rencontres, tenez la cadence, même à quatre, même à distance. Et surtout, laissez-vous surprendre. Le cercle fait son œuvre à sa manière : il nous relie, il nous transforme, il nous rend plus vivants.

## Mes apprentissages

Avec le temps, j'ai compris que cette méthode allie écoute, parole et mouvement corporel dans une danse subtile. Elle me permet d'habiter pleinement ma présence, tout en m'ouvrant à celle des autres. Et surtout, elle m'enseigne une chose essentielle : il n'y a plus rien à préparer. Il faut simplement être là.

### Références

L'Initiative Gaia est un parcours proposé par le Presencing Institute, qui développe des méthodes d'accompagnement des transformations profondes autour de la Théorie U : <http://www.presencing.org>

En réaction au COVID, le Presencing Institute a proposé à sa communauté de traverser collectivement cette période, en se reliant les uns aux autres, en cultivant les capacités d'écoute et la perception collective des participants.

Pendant plusieurs mois, environ 100 000 personnes tout autour de la planète ont été invitées à se rencontrer en sous-cercles de six personnes, afin de donner du sens à ce qui survenait, d'entendre comment les uns et les autres vivaient cette période.

Pour accéder à la méthode du cercle de coaching : <https://www.u-school.org/caseclinic>

Art of Hosting : <https://www.linkedin.com/company/art-of-hosting-francophone/>

## Le processus

### Contexte d'utilisation

Le cercle de solidarité sociale est un format qui peut se déployer en virtuel ou en présentiel. Les effets de cette pratique se révèlent au fil du temps et il est encouragé de répéter les rencontres dans ce format avec un groupe stable. Avec le temps, des liens forts peuvent se tisser.

### Intention

- Reconstruire et entretenir le lien social
- Partager un vécu corporel dans un collectif
- Travailler sur la résilience individuelle et collective

### Étapes

1. Présentations (pour une première rencontre)
2. Ancrage et temps de silence
3. Sculptures corporelles en 3 temps (chacun son tour)
4. Miroir du groupe, silence et partage d'une résonance
5. Dialogue génératif
6. Temps d'écriture individuelle
7. Dialogue génératif
8. Clôture et apprentissages

**Nombre de participants** : 3 à 6 personnes

**Durée** : 1 heure environ pour 6 personnes

**Logistique** : présentiel ou équipement de visioconférence

### Le processus détaillé

# LES BULLES DE DIALOGUE

*Ce récit décrit la création et l'expérimentation des « bulles de dialogue » en ligne durant le confinement. Il décrit un dispositif structuré favorisant un dialogue profond, ses effets sur les participants, ainsi que la posture de facilitation fondée sur le cadre, la responsabilité partagée et le lâcher-prise.*

Christine Koehler

[LinkedIn](#)



## L'autrice

Je suis coach professionnelle, consultante en développement organisationnel et psychanalyste intégrative. Depuis plus de vingt ans, j'initie des espaces de dialogue au service de la transformation collective. Instigatrice des Bulles de Dialogue (plus de 200 événements), j'accompagne dirigeants, équipes et organisations vers des dynamiques participatives robustes.

## Le récit

Pendant le confinement, comme beaucoup de facilitatrices et de facilitateurs, je me suis retrouvée contrainte d'expérimenter le distanciel. Les séminaires en présentiel s'arrêtaient brutalement, les collectifs se dispersaient, et une grande partie des professionnels de l'accompagnement cherchait comment continuer à travailler, à se relier, à faire société malgré l'isolement.

C'est ainsi que j'ai découvert un format proposé par une coalition américaine. Je me suis retrouvée dans un petit groupe de quatre personnes que je ne connaissais pas. Malgré la visio, malgré la distance, quelque chose de fort s'est passé entre nous.

## Se relier même à distance

Un sentiment très fort de compréhension mutuelle est apparu rapidement, comme si nous étions dans la même pièce. Cette expérience m'a profondément marquée : elle survenait dans un contexte de fortes tensions sociales, politiques et sanitaires. Elle m'a révélé qu'un espace de dialogue profond était possible, même à distance.

Je me suis mise à proposer des « bulles de dialogue », avec une intention claire : maintenir le lien, la qualité de présence

et la joie pendant cette période d'isolement. Je voulais offrir un espace en dehors de la confrontation, alors que les dissensions autour du confinement, des vaccins ou des théories complotistes devenaient très vives.

Au fond, ce projet répondait à un rêve : que la pratique du dialogue se diffuse largement. L'intuition était simple : plus nous serions nombreux à savoir dialoguer, plus nous aurions de chances de reconstruire une société capable de se parler et de se comprendre.



Les premières bulles ont rassemblé une dizaine de personnes. Au coeur du confinement, nous étions parfois 80 à 100 participants. Un public varié : facilitateurs, artistes, chercheurs, médiateurs, citoyens curieux. À chaque rencontre, un nouveau thème était proposé, par exemple :

« Comment votre pratique artistique nourrit-elle votre pratique professionnelle ? »

Les rencontres ont duré plus de trois ans à un rythme soutenu, et elles continuent aujourd'hui de manière plus épisodique.

## Une dynamique collective

Une équipe cœur s'est constituée. Nous avons progressivement stabilisé une manière de fonctionner : à chaque bulle, deux co-animateurs facilitaient la conversation tandis qu'une troisième personne assurait le soutien technique.

En parallèle des bulles, des temps plus structurants ont vu le jour. En mai 2022, nous avons organisé les « 24 heures du dialogue », dans un format hybride, et en partenariat avec un collectif en Polynésie.

Pendant vingt-quatre heures, des bulles de deux heures se sont succédées. Les rencontres commençaient par un éclairage inspirant proposé par un intervenant, puis se poursuivaient par une bulle d'une heure où les participants dialoguaient autour du thème. Un lieu à Paris accueillait une partie des participants, une captation vidéo était mise en place, d'autres se connectaient à distance. Un véritable marathon, exigeant mais profondément porteur. En 2023, l'équipe cœur a suivi le parcours U-Lab et les bulles continuent d'exister.

## Le processus

Le processus est simple, très cadré, mais volontairement léger : tout part de la parole des participants. À chaque rencontre, un nouveau thème est proposé. Les participants sont répartis en sous-salles de quatre à cinq personnes (voir fiche processus).

## Le cadre et les engagements

Le cadre est central dans les bulles de dialogue. Je le pose dès le départ : ouverture, écoute, non-jugement, sincérité, curiosité, parler à partir de son expérience, chercher à comprendre plutôt qu'à convaincre, et une certaine brièveté de parole.

Ce cadre doit être explicitement accepté par tous. Il est la condition d'entrée dans l'espace. C'est cela qui permet à la fois la sensation d'intimité et la profondeur de parole.

Pour la grande majorité des participants, ce processus est vécu comme extrêmement positif. Les mots qui reviennent le plus souvent sont l'émerveillement, la gratitude profonde, le sentiment d'avoir été touché au cœur, la surprise de la profondeur atteinte, la joie de la découverte. Beaucoup disent avoir appris quelque chose d'essentiel, parfois sur eux-mêmes, parfois sur l'humanité. Ce qui est remarquable, c'est que l'expérience engage souvent le corps entier. Les participants en témoignent :

- « j'ai eu des frissons »,
- « j'en ai encore la gorge serrée »,
- « j'ai senti l'énergie de notre échange jusque dans mes tripes ».

Pour une petite minorité, le processus est au contraire mal vécu. Certaines personnes se sentent contraintes par le cadre, qu'elles jugent rigide, voire excluant. Ces situations sont inconfortables, car elles interrogent notre capacité à maintenir le lien lorsque quelqu'un refuse soudainement de jouer le jeu qu'il avait accepté. Le cadre permet de proposer un espace de controverse apaisée, mais chacun reste libre de s'en saisir — ou non.

Ici, l'enjeu n'est ni la production, ni le résultat. Il réside dans le vécu intérieur des participants. La responsabilité est partagée quant au cadre et à la qualité du dialogue.

Il arrive que le processus soit bousculé : une personne monopolise la parole, une autre refuse certaines règles. Tant que les principes fondamentaux — écoute, respect, curiosité — sont préservés, je m'abstiens généralement d'intervenir.

## Des expériences marquantes

Certaines bulles laissent une empreinte particulière.

Je me souviens d'une bulle organisée après le confinement, autour de la question : « Qu'est-ce qui a changé, ou non, dans nos vies ? » Une participante a raconté qu'elle allait quitter Paris pour s'installer à la campagne. Elle ne regrettait pas son choix, mais parlait avec beaucoup d'honnêteté de ses doutes : baisse de revenus, organisation du travail, relations sociales.... Cela montre la capacité des bulles à créer un espace de soutien, d'appartenance et de profondeur, même entre personnes qui ne se reverront sans doute jamais.

### L'esprit du cercle

Dans certaines rencontres, quelque chose de très tangible se manifeste : une présence plus grande que les individus est parfois ressentie presque physiquement. Même en visio, cette dimension est là. Il m'est arrivé de ressentir des frissons, une forme de verticalité, une sensation de reliance à quelque chose de plus vaste. Un sentiment d'être à la fois plus ancrée et plus reliée.

Parfois, une métaphore surgit dans un sous-groupe, se propage et marque les esprits. Une fois, une bulle a utilisé l'image du culbuto pour exprimer la fréquence des violences vécues pendant le confinement. Nous avons tous senti la vibration de cette image dans notre corps, réalisant combien nous étions impactés.

Une autre fois, quelqu'un a parlé de « joie froissée » pour exprimer une émotion subtile. Cette expression m'est restée. Ces rencontres ont confirmé une intuition forte : dans un monde saturé d'opinions et de réactions, les espaces structurés de dialogue restent rares. Et lorsqu'ils existent, ils peuvent être profondément transformateurs.

### Ce que les bulles m'ont appris

Avec le recul, ces bulles m'ont appris plusieurs choses essentielles. D'abord, que la visio peut permettre des liens profonds et authentiques, bien au-delà de ce que j'imaginai. Ensuite, que le lâcher-prise sur les résultats est fondamental : proposer un cadre, inviter, et laisser advenir.

Je me perçois de moins en moins comme celle qui « fait » le processus, et de plus en plus comme celle qui en prend soin et en garantit le cadre. Ce qui se vit ne m'appartient pas. Cela se diffuse lentement et discrètement, par les personnes qui s'en emparent et les font vivre ailleurs.

Raconter cette expérience, pour moi, c'est aussi permettre à d'autres d'oser : entrer dans le dialogue, reprendre les bulles et développer cette compétence invisible mais essentielle qu'est le dialogue profond.

## Le processus

### Contexte d'utilisation

- Créer un espace d'expression authentique dans un cadre bienveillant
- Faciliter l'émergence d'une intelligence collective
- Accueillir la diversité des points de vue et des expériences
- S'adapter à différents contextes

### Étapes

- Présentation du sujet et de la question
- Accueil et répartition des rôles
- Premier tour de réponse brève individuelle
- Deuxième tour d'approfondissement
- Conversation libre
- Tour de clôture et partage de résonances

**Nombre de participants :** 5 à 8 personnes par cercle

**Durée :** 2h

**Modalités :** présentiel ou distanciel

### Le processus détaillé

#### Références

<https://www.linkedin.com/company/les-bulles-de-dialogue/>

<https://www.christine-koehler.fr/?s=bulles>

# LE CERCLE DE DIALOGUE PUBLIC

*Ces cercles existent depuis 2023 dans des Cafés Associatifs et des Maisons Pour Tous en Région parisienne. Ils s'adressent à tous et visent à la réduction des fractures sociales et interpersonnelles au niveau local. Ils permettent de développer la capacité à s'exprimer en profondeur sur des sujets intimes et personnels.*

**Franck Sinimalé**

<https://francksinimale.fr>

[LinkedIn](#)



## L'auteur

Depuis 2010, coach professionnel, facilitateur des dynamiques collectives, accompagnant des transformations, avec un penchant prononcé pour la médiation corporelle et la connaissance de soi. Mon fil guide est ma sensation du vivant à chaque instant. Mon intention est d'apprendre à cheminer ensemble vers notre humanité en devenir.

## Le récit

Suite aux confinements 2020-22 et à la tournure qui semblaient prendre nos vies face aux défis climatiques, aux guerres, aux difficultés politiques et économiques, je me suis demandé ce que je pouvais apporter de mieux de là où je suis. Un long moment de perplexité et d'observation. J'ai fini par cerner que ce à quoi j'aimais vraiment contribuer : aider les personnes à (re)trouver des actions concrètes, alignées entre elles et leur milieu, à partir du moment où elles retrouvaient un tant soit peu d'unité en elles. Et là, dans une approche sociale et locale, le cercle de dialogue m'est apparu comme une évidence. De là à le proposer en public, il n'y avait plus qu'un pas.

C'est aussi une façon pour moi de rendre hommage à nos frères amérindiens des traditions Huron-Wendat et Abénaki qui m'ont initié à la pratique du cercle et du « bâton de parole ». C'est là-bas au Québec qu'est née en moi la posture de membre du cercle, la reconnaissance de l'esprit du cercle et la présence en son centre, l'humilité à laquelle invite le rôle de facilitateur.

Un passage du texte « Le Dialogue - Une proposition... » guide mon intention : « Dans notre culture moderne, les

hommes et les femmes peuvent interagir de diverses façons : ils peuvent chanter, danser et jouer ensemble sans trop de difficulté, mais leur aptitude à parler de sujets qui les touchent profondément semble les conduire invariablement à la dispute, à la division et souvent à la violence. À notre avis, cet état de chose est le reflet d'une lacune profonde qui se répand dans le processus de la pensée humaine. »



## Genèse

Le Cercle de Dialogue Public trouve son origine dans les travaux et les écrits de David Bohm sur le Dialogue, et dans le cercle de parole de la hutte de sudation amérindienne.

Le Cercle de Dialogue Public se tient dans des lieux publics ! La participation est libre, gratuite et ouverte à toutes et tous. Une rencontre de deux heures par mois, avec un ou deux temps de cercle de 30 à 60 minutes, rassemble entre

3 et 8 personnes, généralement du quartier ou des alentours. 20 à 30% des personnes viennent régulièrement.

## La posture

Dans le Cercle de Dialogue Public, le facilitateur participe au même titre que les autres membres du cercle. Sa posture évolue selon les phases du cercle : au début du cercle, il pose le cadre, et il prend soin des besoins des participants dans une posture dite « haute ». Puis il participe, dans une posture dite « d'équivalence ». Enfin, avant et après le cercle, il est un citoyen comme les autres, dans une posture dite « basse ». Il importe de rester centré sur sa posture et sa qualité d'écoute, ne pas chercher à obtenir un résultat, avoir foi dans le processus, et une certaine sensibilité au cercle lui-même, en tant que forme ayant sa propre présence.

## Retours des participants

Ils ne sont pas toujours d'accord avec ce qui se dit dans le cercle. Certains ne sont pas revenus, peut-être trop dérangés, ou trop ou trop peu stimulés. D'autres se sont trouvés maladroits, mais ils sont toujours allés au bout des sujets. Voici quelques témoignages :

« Je n'ai jamais parlé comme ça avant, ni écouté comme ça. »

« Je note que mon comportement a changé, surtout avec des personnes avec qui c'était difficile pour moi, maintenant j'arrive à les écouter, et eux aussi ça les fait changer de comportement, c'est plus apaisé dans nos échanges. »

« Je ne m'attendais pas à parler aussi profondément et ouvertement sur ce sujet si intime, pourtant dans mon métier on aborde des sujets très sensibles. »

« Ce qui est fou, c'est qu'il ne s'agit pas d'être d'accord, chacun continue de parler de son point de vue sans que ça ne gêne personne. »

« Même si je ne parle pas beaucoup, ça me fait du bien d'être là. »

Je m'intéresse particulièrement à ce qui se passe pour chaque individu mais plutôt à en quoi et comment évolue la dynamique du groupe. Je n'oriente en rien dans un sens ou dans un autre. Chacun vient quand il veut autant qu'il veut. Cependant, dès le premier cercle, la plupart des personnes sont assez vite captivées par le récit des autres. Je l'observe dans le langage non-verbal, les yeux fixés sur le locuteur, le corps immobile, les émotions sur les visages.



Il y a deux effets que je trouve remarquables :

1. Beaucoup de personnes qui viennent pour la première fois abordent des sujets « forts » qui les concernent directement : violences, décès, harcèlement, désespoir, colère...
2. Quelle que soit l'intensité du dialogue pour chacun, tous expriment en fin de cercle, que ça leur a « fait du bien ».

## Ce que j'ai appris

J'ai d'abord appris à faire plus simple au niveau de la formulation et des consignes de départ. J'ai découvert à quel point le processus est fiable, même en laissant passer des écarts par rapport aux consignes. Aujourd'hui, je les

appelle plus volontiers « indications pour le déroulé du cercle ».

J'ai été marqué par l'intimité des sujets, le fait que les participants ne les avaient jamais abordés aussi ouvertement en public. Le besoin semble être de trouver une place singulière dans le cercle, un accueil pour s'exprimer. Des situations de vie qui selon moi, devraient être accompagnées par des professionnels mais qui semblent trouver une certaine satisfaction, peut-être une part de résilience ? dans l'accueil et la qualité d'écoute du cercle.

## Les qualités de la méthode

Avec le recul, je trouve que le Cercle de Dialogue Public apporte de l'inclusivité, tant des personnes que des sujets. Il crée un espace sécurisé qui permet d'aborder les sujets importants pour les participants. Il soutient et induit une profondeur de parole et de sens. Il arrive au groupe de se retrouver très naturellement au contact de ce que chacun appellera à sa façon, l'essentiel, la présence, le silence, l'accueil inconditionnel de l'autre...

Je serais incomplet et imprécis si je ne disais pas aussi que la pratique de ce cercle amène à aimer les gens quels qu'ils soient et quels que soient leurs attitudes et leurs propos.



## Le processus

### Contexte d'utilisation

Toutes situations permettant à un groupe de personnes de se réunir au moins une fois dans un lieu suffisamment confortable pour rester tout au plus deux heures en capacité de parler librement et d'écouter.

### Étapes

1. Présentation des règles et droits,
2. Son du bol et ouverture de notre cercle de dialogue
3. Déroulé du premier cercle
4. Pause
5. Déroulé du second cercle
6. Son du bol et clôture du cercle de dialogue
7. Débriefing et feedback sur le vécu et le processus

**Participants** : 3 à 12 personnes

**Durée** : 9 à 10 mois, 2h par mois

**Logistique** : présentiel, gratuité et aucune demande d'engagement à participer dans le temps

### Le processus détaillé

#### Références

Bohm D., *Le Dialogue - Cheminer vers l'intelligence collective*, Eyrolles, 2021

Bohm D., Factor D., Garrett P., *Le Dialogue - Une Proposition*, 1991

Krishnamurti J., *Au seuil du silence*, Le Courrier du Livre, 2007

# LE CERCLE DE PENSÉE-ACTION

*Une méthode patiemment développée en croisant les apports des pédagogies occidentales, les arts martiaux et les arts du spectacle, prend la forme de cercles d'apprentissage.*

Pascal Bitsch

[LinkedIn](#)



## L'auteur

J'accompagne des collectifs et des territoires engagés dans les transitions écosystémiques, sociales et démocratiques. Facilitateur de cercles de dialogue et coconcepteur du Commun d'Accompagnement des Transitions (CAT), je déploie les pratiques d'écoute profonde, de gouvernance partagée et d'IA éthique comme leviers de transformation systémique, résiliente et régénérative.

## Le récit

À Strasbourg, dans les années 1980-90, un homme au regard vif et à l'allure déterminée monte sur un petit escabeau place de la Cathédrale. À ses pieds, deux affiches colorées décrivent une méthode intrigante : la **Pensée-Action Do-Ambivalence**. Comme dans les termes dojo, ou taekwondo, le do se traduit par « voie » (de sagesse, de progression). Et pour nous Occidentaux, si le terme ambivalence renvoie à l'absence de clarté, dans la culture orientale, il signifie un « ou inclusif » de complémentarité et de recherche d'équilibre entre les contraires.

Mais revenons à cet homme : Do-Huu Dong est Vietnamien, avec une double culture occidentale, arrivé en France comme doctorant en Sciences de l'Éducation et venu étudier la théologie à Strasbourg.

## Improvisation

Juché son petit escabeau, il improvise un discours magistral qui attire l'attention des passants. L'homme achève son discours et reçoit des applaudissements nourris. Et là, surprise : il invite qui veut à prendre sa place sur l'escabeau pour improviser un discours, puis il invite la foule à donner

son avis sur les aspects positifs et sur ce qui peut être amélioré dans la performance.

C'est ainsi que Do-Huu Dong interpelle les passants et donne une illustration éloquent de sa méthode : une forme de théâtre de la parole, mais avec une visée bien plus profonde : aider chacun à se révéler, à mobiliser ses ressources, ses talents et sa capacité à toucher les gens.



## Autour du cercle

Cette méthode, qu'il a patiemment développée en croisant les apports des pédagogies occidentales, les arts martiaux et les arts du spectacle, prend la forme de **cercles d'apprentissage**. Après la rue, il propose des cycles plus approfondis dans une salle mise à disposition par la paroisse Saint-Jean, à prix libre. Le bouche-à-oreille fait son œuvre, et les cercles se multiplient, accueillant entre 3 et 8 personnes, parfois plus. Les séances se déroulent tantôt

en intérieur, tantôt sur les places publiques. Le public est très varié : étudiants, enseignants, retraités, jeunes en quête d'expression, personnes introverties ou en reconversion, professionnels du social, simples passants attirés par l'élan collectif.

Dès le départ, l'intention est claire : aider les personnes à prendre conscience de leur valeur, à exprimer leurs idées avec clarté, à s'adapter aux situations complexes et à interagir avec les autres de façon constructive. Pour Do-Huu Dong, il s'agit de proposer une réponse pédagogique et humaine à des problématiques très concrètes : peur de parler en public, difficulté à affirmer ses idées, besoin de recul dans les relations personnelles ou professionnelles.

## Accueillir l'ambivalence

Dans ces cercles, chacun est tour à tour **acteur, spectateur, évaluateur et soutien**. Les exercices, souvent oraux et improvisés, poussent à s'exprimer devant les autres, à s'évaluer mutuellement, à ajuster sa posture. Cette « **voie de la perception de l'ambivalence** », comme la nomme son créateur, repose sur l'idée que chaque situation porte en elle des tensions, des paradoxes, et que c'est dans l'ajustement à ces ambivalences que réside le progrès.

Ce que cette méthode apporte est souvent profond. Les participants témoignent de **véritables transformations** : confiance retrouvée, création d'une entreprise, meilleure gestion de conflits professionnels, capacité à s'affirmer dans un entourage autoritaire. Certains parlent même d'un **tournant décisif** dans leur vie. D'autres, cependant, ont pu ressentir une forme de **verticalité** dans l'approche, notamment lors de phases avancées comme les formations de formateurs. Là, l'intensité des exercices ou le rythme des prises de conscience ont parfois été difficiles à vivre. Dans ces cas, c'est la supervision par l'animateur principal ou la

**solidarité du cercle** qui permettent de réajuster, d'accueillir les émotions, de retrouver un équilibre.

## Un impact immédiat

L'un des principaux co-animateurs à Strasbourg se souvient très bien de cette période. Alors jeune étudiant en philosophie, **profondément introverti**, il craignait de perdre ses moyens aux oraux. Il a rejoint un cercle animé par Do-Huu Dong, séduit autant par l'éthique de la méthode que par l'espace d'expérimentation qu'elle offrait. **Il y a découvert une fluidité mentale et verbale, un sens de l'organisation des idées**, mais aussi une capacité à évaluer et à relativiser, précieuse dans les moments de doute. Peu à peu, il a animé à son tour, accompagné la formalisation du protocole, puis intégré des séquences issues de la méthode dans sa pratique de formateur indépendant.

Avec le temps, la méthode a continué d'évoluer. Do-Huu Dong a créé une version ludique pour les enfants et les familles. Les principes fondamentaux, eux, restent inchangés : une progression en spirale, l'importance de la répétition et de l'immersion, une éthique dialectique du progrès personnel, et une posture d'**accompagnement souple mais exigeante**.

## Une empreinte durable

**La clé de la méthode réside dans l'énergie du cercle.** Un cercle qui accueille chacun tel qu'il est, qui soutient sans juger, et dans lequel chaque exercice devient l'occasion d'un apprentissage partagé. Mais pour cela, une **grande vigilance** est requise : attention portée aux rythmes, à la diversité des exercices, à la charge émotionnelle. La posture de l'animateur est donc essentielle : il ne s'agit pas de diriger, mais de **favoriser l'expression, l'écoute et la transformation**.

Aujourd'hui encore, ceux qui ont connu les cercles Do-Ambivalents en gardent une empreinte durable. Parce qu'en forgeant sa parole, on forge aussi une nouvelle manière d'être au monde.

## Le processus

### Contexte d'utilisation

- Amener les personnes à mieux structurer leurs prises de parole et leurs interventions
- Développer des qualités et des aptitudes complémentaires à même de s'équilibrer dans la relation aux autres
- Identifier ses points aveugles et les pistes d'amélioration

### Étapes

1. Présenter l'exercice
2. Désigner un participant volontaire
3. Mise en exercice
4. Évaluation par le groupe en points positifs et pistes d'amélioration
5. Résonance
6. Complément d'évaluation par le superviseur

**Nombre de participants** : 2 à 10 personnes

**Durée** : cycle de plusieurs séances

**Logistique** : présentiel

### Le processus détaillé

## Références

Dong, D. H. (1990). *Perspective éducative de la pensée action Do ambivalence* [Thèse de doctorat en sciences de l'éducation]. Université de Nice, sous la direction d'Arlette Mucchielli Bourcier.[4][7]

Dong, D. H. (1996). *Progressez en jouant La Do-Ambivalence*, OPERA Editions, 1996.

Dong, D. H. (1998). *Chaque jour un jeu do ambivalent... Manuel illustré de formation humaine. Pour progresser.* Bouguenais : Éditions DYA (D et A). 284 p., 17,5 × 12 cm, ill. de Roseline Jai Lamimi. ISBN 2 903999 01 5 / 978 2 903999 01 8.[8][9][2]

Bitsch P., *Présentation de la Pédagogie Do-Ambivalente et Analyse du Protocole*, monographie 26 p. 1987

Do Huu Dong, *Traité de Pédagogie-Thérapie Do-Ambivalente - Etude Critique des cas et techniques employées*, Tome 1, 236 p., 1993

<https://www.chire.fr/librairie/do-huu-dong-chaque-jour-un-jeu-do-ambivalent-manuel-illustre-de-formation-humaine-p-385428>

<https://www.abebooks.fr/edition-originale-signe/Chaque-jour-Jeu-Do-Ambivalent-Manuel-illustre/12502577388/bd>

# Partie 3

## Le dialogue au service d'un futur souhaitable



30

8. Le cercle de dialogue sensoriel	31
9. Le cercle de rêve éveillé	33
10. Le dialogue génératif	35

# LE CERCLE DE DIALOGUE SENSORIEL

*Comment fermer les yeux permet de se relier à partir de nos autres sens, de co-apprendre et de vivre des expériences collectives inspirantes et mobilisatrices.*

**Denis Cristol**

<https://apprendre-autrement.org>

[LinkedIn](#)



## L'auteur

Chercheur associé à Paris Nanterre et Rennes, et facilitateur. J'ai exercé des fonctions de direction en innovation à la chambre de Commerce de Paris, au CNFPT ou au sein de l'Association Progrès du Management. Je suis l'auteur de 27 ouvrages (voir en référence).

## Le récit

Au Centre National de la Formation Publique Territoriale (CNFPT), j'ai proposé d'expérimenter une autre manière d'entrer en dialogue à l'occasion du lancement d'un cercle d'études centré sur l'autopoièse du groupe. L'autopoièse, telle que formulée par Francisco Varela, désigne la capacité du vivant à se produire et se maintenir par lui-même. Transposée au collectif, elle suppose qu'un groupe peut co-apprendre à partir de ses propres ressources, de ses énergies et de ses interactions, avec l'appui d'un facilitateur.

Plutôt qu'un échange classique, j'ai choisi de faire vivre ce principe à travers une expérience corporelle. L'intention était simple : permettre au groupe de se relier par la qualité de présence et d'écoute, et non d'abord par les idées.

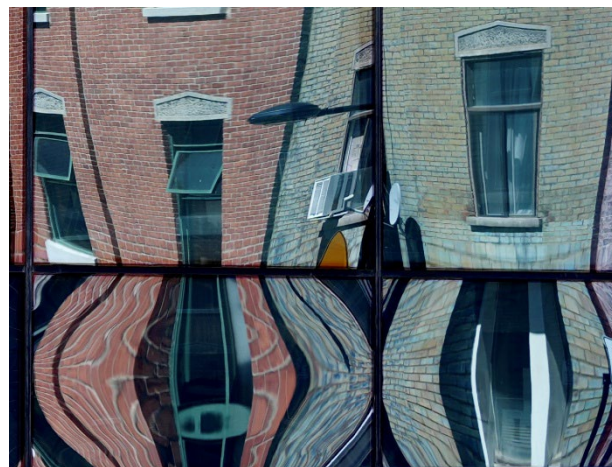
## Fermer les yeux pour changer la dynamique

Nous nous sommes assis en cercle. Après un temps de centrage, chacun a fermé les yeux. Les mains se sont rejointes, les respirations se sont progressivement accordées. Le retrait de la vue a modifié immédiatement la qualité d'attention. Privés des repères visuels, nous avons

porté davantage d'attention aux voix, aux silences, aux micro-variations du souffle.

La parole est devenue plus posée. Les rôles et les statuts se sont estompés. Les distinctions habituelles (âge, fonction, genre) ont perdu de leur importance. J'ai observé que les prises de parole se fluidifiaient et que les échanges gagnaient en continuité. Il ne s'agissait plus de convaincre, mais de contribuer.

Le manque d'un sens, la vue, a amplifié tous les autres. Cette contrainte volontaire a renforcé l'attention aux dimensions souvent invisibles de la communication : rythme, tonalité, respiration, présence.



## Une autopoièse en acte

À mesure que le dialogue se déployait, le groupe se structurait spontanément. Les interventions s'enchaînaient sans rupture. Une forme de régulation collective

apparaissait : chacun trouvait sa place et son tempo. Le temps semblait se dilater. Nous avons vécu une expérience proche du flow collectif. Le groupe produisait sa propre cohérence à partir de la qualité du lien. Une matrice relationnelle s'est constituée, à la fois discrète et tangible, et qui a perduré après la séance.

## Ce que j'en retiens

Cette expérience m'a confirmé plusieurs points.

Sur le fond, le passage par le corps approfondit la qualité des échanges. L'écoute des battements du cœur, des respirations et des micromouvements ouvre un niveau de dialogue rarement mobilisé dans les organisations.

Sur la forme, le ralentissement change la dynamique temporelle. Chacun parle dans une durée qui lui convient. Les coupures et les compétitions de parole diminuent. L'attention collective augmente.

Le cercle sensoriel agit comme un dispositif de régulation invisible. Il relie l'intérieur et l'extérieur, l'individuel et le collectif. Il permet au groupe de s'auto organiser à partir de ce qui circule en lui, ce que j'aime appeler l'« experium », ce flux interne qui pousse les groupes à dépasser leurs propres limites.

## Pour la mise en œuvre

Avec le recul, je retiens quelques conditions essentielles :

- Valider explicitement le passage par le corps.
- Encourager l'attention aux signaux faibles : souffle, rythme, silences.

- Installer un cadre sécurisant qui autorise une parole sans jugement.
- Accepter le ralentissement comme condition d'émergence.

Cette pratique me rappelle qu'avant d'apprendre ensemble, il est nécessaire de créer les conditions d'une véritable relation. Le groupe ne se décrète pas : il se constitue par la qualité de présence qu'il parvient à installer.

Fermer les yeux, dans ce contexte, n'est pas un retrait. C'est un moyen de rendre perceptible ce qui soutient réellement le dialogue.



## Le processus

### Contexte d'utilisation

- Explorer un thème ou une question en mettant l'accent sur la communication non verbale, le ressenti physique et la prosodie.
- Créer un espace-temps de résonance introspective permettant d'accéder à un haut niveau de qualité relationnelle et d'attention mutuelle.
- Coconstruire une vision ou une solution collective à travers l'ajout successif de détails dans un objet imaginaire.

### Étapes

1. Centrage
2. Expression libre : écoute corporelle, écoute prosodique, écoute des interstices
3. Résonance collective
4. Cristallisation et récolte

**Nombre de participants :** 8 à 10 personnes

**Durée :** 1 heure environ

**Logistique :** présentiel ou distanciel

### Le processus détaillé

### Références

Cristol D., Joly C., *L'art de la facilitation : Un art énergétique relationnel, une espérance pour la démocratie*, ESF Sciences Humaines, 2019

Varela F., Thompson E., Rosch E., *L'inscription corporelle de l'esprit, sciences cognitives et expérience humaine* Points Poche, 1993

Varela F., Maturana H., *L'arbre de la connaissance : racines biologiques de la compréhension humaine*, Paris, Addison-Wesley France, 1994

# LE CERCLE DE RÊVE ÉVEILLÉ

*Une expérience de vision collective au service de la petite enfance a été menée dans la vallée de la Bruche, en Alsace. Un passage des rêves individuels au rêve partagé.*

**Cora Klein**

<https://koralliance.fr/>

[LinkedIn](#)



## L'autrice

Fondatrice du cabinet KORALLIANCE, je suis facilitatrice, formatrice et coach depuis plus de 15 ans. J'accompagne les leaders et les collectifs sur les chemins de la coopération, du dialogue et de la créativité pour clarifier leur futur, traverser les défis, apprendre et agir ensemble. Clowne, je croise les approches du jeu du clown dans ma pratique professionnels, notamment pour libérer le potentiel créatif des personnes et développer les qualités relationnelles.

## Le récit

Je me souviens très précisément de ce moment. C'était en 2016, dans la vallée de la Bruche, en Alsace, au cœur d'une démarche intercommunale réunissant vingt-six communes. Une cinquantaine de personnes se sont retrouvées dans une grande salle polyvalente, chaleureuse, mise à disposition par l'un des maires du territoire. Une salle bien plus grande que nécessaire, avec une scène, de la lumière, de l'espace pour respirer.

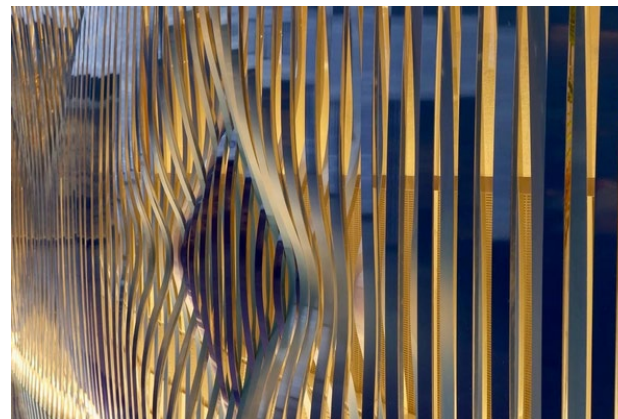
Des élus intercommunaux, des salariés de l'intercommunalité, des directrices de crèche, des assistantes maternelles travaillant à domicile, des psychologues, des assistantes sociales, des directrices d'école, des représentants d'institutions comme la CAF ou le département du Bas-Rhin, des acteurs associatifs, des professionnels de santé, des représentants de l'école de musique intercommunale. Un public très varié, qui représentait réellement le système de la petite enfance et de l'enfance sur ce territoire.

Ce jour-là, nous entrions dans la troisième étape d'une démarche de vision : imaginer ensemble un futur désirable pour les enfants et les familles de la vallée de la Bruche. Un

processus inspiré notamment du *Future Search* de Marvin Weisbord (voir encadré), structuré en trois temps : revisiter le passé, analyser la dynamique du présent, puis se projeter dans l'avenir.

## Une intention claire : partir des personnes

Ce cercle s'inscrivait dans un processus déjà engagé, nourri par un travail sur l'histoire du territoire, sur les politiques publiques, sur les évolutions sociétales, sur ce qui bouge aujourd'hui et qui demande à être pris en compte.



La commande initiale, portée par les élus et la direction générale des services, était très claire : ils ne voulaient pas d'un diagnostic « froid », produit par un cabinet extérieur. Ils avaient déjà des chiffres, des rapports, des dossiers. Ce qu'ils cherchaient, c'était autre chose.

Ils voulaient créer un espace de rencontre, de dialogue et de co-construction, pour que les acteurs du territoire puissent penser ensemble la politique petite enfance.

Repartir du terrain. De l'expérience vécue. Permettre à chacun de contribuer à l'écriture des grands axes du projet.

Le rêve éveillé venait répondre à cette intention profonde : partir des individus, de ce qui leur tient à cœur, pour faire émerger une vision collective.

## Préparer le terrain : l'espace et le cadre

Ce cercle s'est déroulé sur une demi-journée. En amont, une journée de travail avait été nécessaire avec le comité de pilotage, pour concevoir le processus et préparer la logistique dans un esprit de décalage par rapport aux cadres institutionnels habituels.

Nous avons créé différents espaces : pour la fresque retraçant l'histoire, pour travailler sur les tendances, et un grand cercle central. Dès l'entrée, les participants étaient accueillis : un panneau « Bienvenue », une table avec du matériel pour créer son propre badge. Créer son badge, ce n'était pas anodin. C'était déjà une façon de marquer sa singularité, de se sentir accueilli, reconnu comme une personne, et pas seulement comme un rôle ou une fonction.

## Entrer dans le rêve

Avant de commencer, nous avons proposé un temps d'ancrage corporel : respirer, sentir les pieds au sol, fermer les yeux. Être là. Présent. Disponible. Puis l'invitation a été posée, simplement :

*Nous sommes dix ans plus tard. Nous y sommes. Les défis ont été relevés. Qu'est-ce qui a été réalisé ? Qu'est-ce que vous ressentez ? Qu'est-ce qui se vit concrètement ?*

Le rêve éveillé s'appuie sur l'imagerie, les sensations, les émotions, les cinq sens. Il s'agissait donc de décoller du

présent, sans l'effacer, pour permettre une projection incarnée vers l'avenir.

Le Directeur Général des Services l'a dit plus tard : « C'était bien venu. Il y avait ce besoin de recentrage, après tout ce qui avait été posé auparavant. » Malgré la diversité des profils, malgré la présence d'élus, de responsables institutionnels, de professionnels de terrain, quelque chose s'est déposé. Un retour à soi, au cœur de ce grand cercle.

## Du rêve individuel au rêve partagé

Après le rêve éveillé, chacun a été invité à faire atterrir son rêve. Écrire. Dessiner. Mettre des mots, des formes, sur ce qui avait émergé. Puis nous avons formé des cercles de dialogue en petits groupes. Des règles simples avaient été posées : écoute, non-interruption, bâton de parole. Un gardien du temps, un scribe dans chaque groupe.

La qualité d'écoute était frappante. Les corps orientés vers le centre, une présence attentive, une vraie curiosité pour le rêve de l'autre. Les participants ont souvent dit combien ils avaient été touchés par ce passage du rêve individuel au rêve collectif. Par le fait de se sentir entendus, pris en compte. Une assistante maternelle a dit : « C'est la première fois qu'on existe dans un collectif. »

## Ce que cela a changé

Les axes issus de cette démarche ont été validés par l'intercommunalité et déclinés en actions opérationnelles. Des mises en œuvre ont suivi. Mais au-delà de la décision politique, quelque chose d'autre s'est joué.

Il y avait un projet visible, la politique petite enfance, mais aussi un projet sous-jacent, tout aussi important : faire vivre une véritable coopération.

Un élu a exprimé ceci : « C'est la première fois que je suis élu et que je vais voter quelque chose en assemblée communautaire en étant vraiment en lien avec les acteurs du territoire, en communauté. »

Un participant a dit : « J'ai l'impression d'avoir passé trois jours dans un atelier de tissage. Comme une pouponnière de liens. Nous allons retourner chacun dans nos sphères, mais il s'est passé quelque chose au-delà des clochers. »

## Ce que j'ai appris, ce qui me touche encore

Ce qui m'a profondément marquée, c'est la manière dont un groupe peut passer d'un état de juxtaposition d'individualités à un état de collectif en lien, productif, vivant.



Pour moi, cette démarche confirme une conviction profonde : tout part de soi. En intégrant le corps, les émotions, la sensibilité, on reconnaît la personne dans sa globalité. On sort de l'injonction, du « il faut », pour entrer dans la compréhension humaine.

Mon rôle, dans ces moments-là, n'est pas d'apporter des réponses. Il est de créer les conditions pour que quelque chose puisse émerger. Et quand cela arrive, je ressens de la joie, de la légèreté, une profonde justesse. La sensation que chacun peut contribuer au monde en étant pleinement lui-même – et c'est précisément cela qui rend le collectif vivant et durable.



## Le processus en bref

### Contexte d'utilisation

- Libérer l'imagination des participants en dehors des cadres habituels.
- Stimuler l'intuition et la pensée associative.
- Ouvrir de nouvelles perspectives sur une situation, un projet, un problème.

### Étapes

1. Créer un environnement propice
2. Phase de mise en condition des participants
3. Guidage du Rêve Éveillé
4. Prise de notes individuelles
5. Partage au groupe
6. Temps pour se saluer

**Nombre de participants** : 4 à plusieurs dizaines de personnes

**Durée** : 2h à 3h

**Logistique** : présentiel

### Le processus détaillé

#### Références

Consultant, auteur et chercheur, Marvin Weisbord (1931-2025) a influencé les domaines du développement organisationnel, du leadership et de la collaboration à grande échelle.

Il est le co-fondateur du Future Search Network (<https://futuresearch.net/weisbord/>), un réseau mondial dédié à la facilitation du changement collectif à grande échelle.

Auteur de plusieurs ouvrages de référence, notamment *Productive Workplaces* et *Future Search*.

# LE DIALOGUE GENERATIF

*Dans cette coopérative agricole, les tensions avaient atteint un niveau élevé. Il était devenu indispensable d'amener les acteurs à faire cercle et à dialoguer.*

**Damien Baptiste**

[LinkedIn](#)

**Arina Filippi**

[LinkedIn](#)



## Les auteurs

### Damien Baptiste

J'ai 20 ans d'expérience de l'accompagnement des entreprises en gestion de projet, management et leadership. Je suis certifié ACC (*Associate Certified Coach*, certification délivrée par l'ICF (*International Coach Federation*)), et spécialiste du leadership et de l'intelligence collective. J'accompagne l'évolution du leadership créatif et à fédérer les équipes autour de la vision et les valeurs des entreprises.

### Arina Filippi

Après des études de psychologie et un parcours international dans les ressources humaines, j'accompagne aujourd'hui les personnes et les organisations dans leurs transformations. Coach certifiée Co-Active et ACC, j'interviens sur les enjeux de culture d'entreprise et de fidélisation des collaborateurs, en particulier dans les moments de changement.

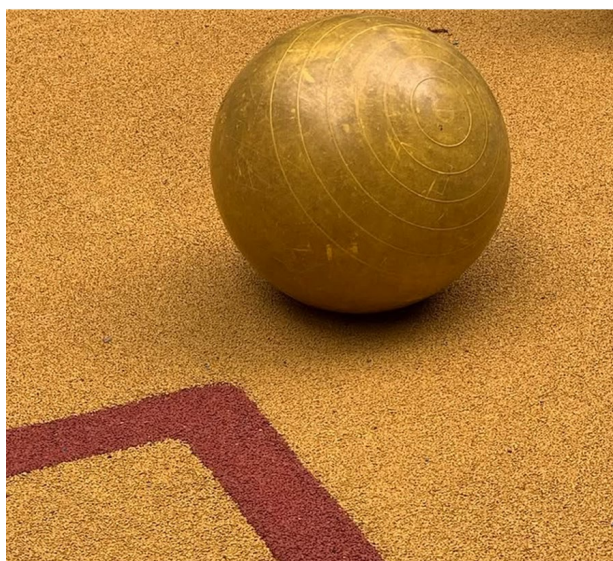
## Le récit

### Un contexte tendu

**Damien** : Au départ, nous sommes intervenus dans une coopérative corse qui collecte et trie des fruits et légumes locaux. La demande initiale portait sur le besoin de revoir les fiches de poste. À l'issue d'une rencontre avec deux membres du conseil d'administration, nous avons constaté des dysfonctionnements : divergences de vision, difficultés de communication et un historique organisationnel lourd.

Nous avons donc, proposé de réaliser un audit de la gouvernance, l'organisation et les ressources humaines.

**Arina** : La coopérative a plus de cinquante ans d'histoire. Au fil des années, son parcours a été marqué par plusieurs périodes ayant laissé une empreinte durable, parfois traumatisante, dans la mémoire collective.



Un directeur en poste pendant près de quinze ans a profondément fragilisé la coopérative par ses pratiques et a laissé un déficit financier important. À l'issue de cette période, le CA a ressenti un besoin fort de contrôle et de sécurisation de la gouvernance.

L'arrivée d'un nouveau président a concrétisé la volonté de redresser la situation. S'en est suivi un mode de

fonctionnement très centralisé avec des décisions unilatérales.

**Damien** : Un président lui a succédé, qui a souhaité introduire un fonctionnement participatif au sein du conseil d'administration. Les résultats n'ont pas été à la hauteur de ses espérances : les membres n'étaient pas habitués à un tel mode de fonctionnement ni à exprimer leurs opinions.

Des divergences ont émergé, entraînant la démission du président et l'élection d'un nouveau président. Ce dernier a pris conscience des difficultés et a souhaité se faire accompagner. Sous l'impulsion de la vice-présidente et sur notre proposition, nous avons préconisé le recrutement d'un directeur pour faciliter le lien entre le conseil d'administration et les salariés, et permettre au président de se concentrer sur son rôle.

Les administrateurs ont des profils très différents et appartiennent à différentes générations, allant de 40 à 60 ans. Des relations familiales entre certains coopérateurs entraînent tensions et divergences d'intérêts. La communication n'est pas sereine, il est ardu de converger sur des décisions et de construire une vision commune.

Enfin, le recrutement du directeur a ravivé la douleur des expériences précédentes, entraînant une défiance forte du CA envers le nouveau directeur.

**Arina** : Notre intervention a été soutenue par le directeur et la vice-présidente, qui ont rapidement compris l'intérêt de la démarche. Le président nous a rejoints progressivement et s'est lui aussi rallié à nos propositions.

L'audit nous a permis de mettre en lumière plusieurs fragilités relationnelles : des difficultés de communication,

un manque de coopération entre les acteurs et un déficit de reconnaissance et de confiance mutuelle entre le conseil d'administration, le directeur et les salariés.

## La préparation

**Damien :** Lors de la présentation des conclusions de l'audit, nous avons insisté sur l'existence des tensions. Tant que ces dernières subsisteraient, il serait compliqué de déployer nos recommandations. En effet, il fallait d'abord faire converger l'ensemble du conseil d'administration sur une vision commune. Nous avons alors proposé de créer un espace de dialogue pour que les membres du conseil puissent se parler authentiquement et s'écouter avec attention. Et c'est là que nous avons proposé le dialogue génératif.

**Arina :** Nous avons préparé le terrain lors d'une rencontre avec le directeur et la vice-présidente pour leur présenter l'approche et nous assurer que cela faisait sens pour eux. C'était important de commencer par travailler avec ce que nous appelons le « noyau dur », avant d'ouvrir l'espace de dialogue à tout le groupe.

**Damien :** Nous avons réfléchi avec Arina sur la façon de construire le fil rouge de cet atelier et aux règles de fonctionnement collectives. Très vite, il est apparu que les grands principes du dialogue génératif, inspirés de David Bohm, seraient pertinents. Nous avons conçu l'animation des différentes séquences : l'écoute de chacun, le temps de résonance, le temps d'émergence et les récoltes. Nous avons également formulé notre intention pour cet atelier. L'atelier a eu lieu, sur un après-midi, avec six membres du CA.

## Le dialogue commence

**Damien :** Nous avons commencé par présenter le cadre et l'intention de la rencontre. Nous avons expliqué ce que nous avons observé lors de l'audit : les tensions, les difficultés de communication, le poids des intérêts individuels par rapport à l'intérêt collectif.

Puis nous avons posé l'intention d'expérimenter l'unité et l'harmonie au service du fonctionnement du conseil d'administration et de la coopérative.

Ensuite, nous avons présenté les règles du dialogue : parler en « je », avec authenticité et intention, ne pas interrompre, écouter réellement, mobiliser de l'empathie et suspendre le jugement. Nous avons ajouté l'humour comme règle pour permettre aux participants de s'autoriser des moments de détente. Et pour incarner cette règle, nous avons utilisé une orange en guise de bâton de parole.



**Arina :** Dans ce groupe, certaines personnes avaient tendance à monopoliser la parole, et d'autres à rester silencieuses. Nous avons donc posé un temps de parole individuel de trois minutes, ce qui a permis à chacun de s'exprimer. Cette partie introductive est clé car elle permet de sensibiliser l'ensemble des personnes aux conditions du dialogue.

Nous avons également rappelé notre rôle en tant que facilitateurs, à savoir : être garants du processus et si nécessaire, recadrer avec douceur et fermeté.

## La question centrale

**Damien :** Bien définir la question à poser au groupe est fondamental. Nous avons identifié qu'il était nécessaire pour ce conseil d'administration d'apprendre à s'exprimer de manière respectueuse, se parler et s'écouter. Nous avons abouti à une formulation simple, mais puissante :

« Qu'avons-nous besoin de nous dire pour mieux fonctionner ensemble ? »

**Arina :** L'échange s'est déroulé en plusieurs phases : un premier tour d'écoute de chacun, un temps de résonance et de partage des ressentis et enfin, un temps d'émergence pour identifier les priorités.

## Les moments de bascule

**Arina :** Le cadre a rapidement montré son efficacité, avec un premier moment fort dès le début : l'ancien président du CA s'est livré avec beaucoup de sincérité. Il a parlé de ses difficultés et de ce qui avait pu créer des tensions, ce qu'il n'avait jamais partagé auparavant. Son intervention a profondément marqué les participants.

**Damien :** Je me souviens d'un autre moment fort lorsque la vice-présidente s'est exprimée avec beaucoup d'émotion sur ses ressentis. Une troisième personne a également parlé avec le cœur en exprimant une colère profonde au regard de certains événements. On retrouvait là les trois dimensions décrites dans la Théorie U : l'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté.

Durant tout le processus, nous avons veillé au respect du temps, à recadrer les prises de paroles (qui tendaient à dévier sur des aspects très opérationnels), ou encore à réguler ces moments où les participants rebondissaient sur les dires des personnes précédentes. Ceci a permis aux participants de parler à partir de soi au lieu de retourner dans le débat, tellement habituel pour eux.

## Ce qui a émergé

**Damien :** Après les temps d'écoute, de résonance et d'émergence, nous avons invité les participants à choisir trois priorités parmi celles qui avaient émergé de ce dialogue :

- travailler sur la vision de la coopérative,
- améliorer la prise de décision au sein du CA,
- mieux accueillir et gérer les émotions.

Des questions essentielles ont également émergé sur l'opérationnel, le juridique ou encore en lien avec l'état d'esprit (transparence, confiance...).

**Arina** : Tout au long du dialogue, une émotion de fond était palpable sans être véritablement nommée. C'est la vice-présidente qui a fini par la formuler clairement : la peur.

Du fait de l'histoire collective et des expériences vécues au sein de la coopérative, cette peur s'était progressivement installée dans le fonctionnement du conseil d'administration : peur de refaire les erreurs du passé, de faire confiance au nouveau directeur, ou encore de prendre des risques. La mise en mots de ces peurs latentes a constitué un moment important de prise de conscience.

## Une transformation relationnelle

**Damien** : Le directeur a déclaré que notre intervention et cet atelier allaient permettre au conseil d'administration de mieux communiquer et de mieux travailler ensemble. Nous avons souhaité leur faire expérimenter une prise de parole dénuée de tout débat, de toutes opinions... pour se parler avec authenticité.

**Arina** : Je me souviens que le directeur a même dit à un moment : « Vous êtes la clé ». C'est une phrase extrêmement forte. Nous l'avons accueillie comme une marque de reconnaissance du travail accompli.

Cela dit, nous leur avons rappelé que la clé était en réalité en eux, notre rôle étant de créer les conditions et de faciliter le processus pour que le collectif puisse faire émerger ses propres prises de conscience et solutions.

## Nos apprentissages sur la posture

**Damien** : De mon côté, cette expérience a marqué un changement de posture. Avant, j'étais plutôt dans une posture de consultant, en position haute. Là, j'étais en posture de facilitateur, à l'écoute. Et ce sont eux qui ont fait émerger les idées. Je crois sincèrement en la force du collectif et en sa capacité à trouver les meilleures solutions pour agir. La posture de facilitation et le processus du dialogue génératif m'ont permis de sortir de la posture du consultant expert et sachant, qui apporte ses propres biais cognitifs.

Faciliter un dialogue génératif permet de faire émerger le meilleur de chacun au service du collectif. C'est aussi un

changement de posture pour les personnes qui l'utilisent. Je suis reparti avec un sentiment de légèreté et beaucoup de gratitude.

**Arina** : Cette expérience m'a confirmé l'importance de faire confiance au processus. Au début, les participants revenaient souvent sur des sujets très opérationnels. Nous avons essayé de les amener vers l'expression de leurs émotions dans le temps de résonance, mais nous avons finalement choisi de les laisser faire leur propre chemin. Et c'est ce qui a permis au processus de se déployer. Les émotions sont apparues spontanément à différentes étapes.



Cela a aussi renforcé ma conscience de l'impact que peut avoir ce type d'accompagnement. Nous restons dans l'humilité, mais je sens que ce que nous avons fait a réellement contribué à des prises de conscience et un début de changement de dynamique pour ce collectif. Ce qui me touche, c'est d'avoir expérimenté que c'est possible. Et c'est exactement ce que nous voulons transmettre : la preuve que ces transformations relationnelles peuvent réellement émerger lorsqu'on crée les conditions pour qu'elles arrivent.

## Le processus

### Contexte d'utilisation

- Explorer une problématique essentielle
- Percevoir tous les points de vue
- Explorer un enjeu fort ou une question d'importance

### Objectifs spécifiques

- Accueillir des opinions et ressentis divergents
- Éclairer les tensions et polarisations
- Accéder à une vision d'ensemble
- Prendre un temps de prise de recul collectif
- Vivre un espace-temps de résonance
- Faire émerger une intention et vision commune
- Discerner collectivement

### Étapes

- En amont du dialogue, clarifier la question
- Écoute de chacun.e sans interrompre
- Résonance
- Émergence
- Récolte

Participants : 15 à 30

Durée : 1h00 à 1h30 si groupe de 8 à 10

Logistique : présentiel

### Le processus détaillé

#### Références

Bohm D., *Le dialogue, cheminer vers l'intelligence collective*, Eyrolles, 2021

Scharmer O., *Théorie U, L'essentiel*, Yves Michel Editeur, 2018

# Partie 4

## Traverser les conflits

---



38

11. La dispute créative	39
12. Le dialogue en situation de conflit	42
13. Le cercle de dialogue spontané	44

# LA DISPUTE CRÉATIVE

*Quand les tensions bloquent un collectif, cette pratique puissante ne cherche ni gagnant, ni compromis, mais une lucidité partagée. Elle ouvre un espace sécurisé pour transformer les oppositions en leviers de créativité collective.*

Pierre Paris

<https://dialogue-ic.com/>

[LinkedIn](#)



## L'auteur

Coach, facilitateur et co-fondateur de Dialogue en Intelligence Collective, j'accompagne depuis 40 ans la transformation des organisations dans les secteurs de la solidarité internationale, de l'ESS, des collectivités et des grands groupes. Formé en Process Work, Systémie, Sociocratie, Théorie U, je pratique couramment le Dialogue Génératif dans mes interventions.

## Le récit

Nous avons constitué une communauté apprenante avec des professionnels, des praticiens et des personnes intéressées, autour d'une méthode nouvelle de facilitation. Certains la pratiquaient déjà, d'autres exerçaient d'autres métiers mais s'y intéressaient vivement. Ce qui nous rassemblait, c'était un engagement commun envers une pratique vivante, exigeante, et innovante.

Le sujet qui nous occupait était sensible : fallait-il créer un organisme de formation chargé d'enseigner cette pratique ? La question semblait technique, presque organisationnelle. Elle touchait en réalité à des zones beaucoup plus profondes : la transmission, la légitimité, la certification, la qualité, le pouvoir. Autant dire à des histoires personnelles, à des expériences scolaires, à des représentations du savoir et de l'autorité.

Depuis plusieurs réunions, nous discussions sans avancer. Les arguments se répondaient, les positions se confirmaient, mais rien ne se dénouait. Peu à peu, il est apparu évident que le désaccord entravait le processus de décision. Le groupe était bloqué. C'est alors que les

membres ont fait appel à moi pour animer une session de dispute créative.

## Réguler la tension

Nous nous sommes réunis pendant une demi-journée avec pour objectif explicite de réguler cette tension. Il ne s'agissait plus de débattre comme d'habitude, mais de traverser le conflit sur la question de créer (ou non) un organisme de formation.



Le cercle rassemblait une diversité importante de profils :

- quatre enseignants certifiés en France,
- une enseignante certifiée à l'international,
- deux facilitateurs.trices apprentis enseignants,
- deux jeunes néo-ruraux passionnés revendiquant la liberté d'enseigner sans diplôme,
- deux représentant.e.s associatifs de la communauté apprenante.

Il est important pour moi de souligner cette diversité. Une communauté apprenante est précisément un espace où enseignants, facilitateurs, alternatifs et représentants associatifs acceptent de se rencontrer, de confronter leurs visions, et de se risquer à un dialogue réel.

## Poser un cadre ferme et sécurisant

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je pose toujours un cadre. C'est un moment décisif :

- Nous sommes là pour que tout le monde soit entendu.
- Nous ne cherchons ni gagnant ni perdant. Il n'y a pas une vérité.
- Il est possible de tout dire, mais dans des limites claires.

Dans cette pratique, il est crucial que le facilitateur se fasse reconnaître le pouvoir de tenir un cadre ferme. Je leur dis en substance : « Vous avez fait appel à moi. Merci de votre confiance. Je vous demande de me donner le pouvoir de tenir ce cadre, même si cela m'amène à interrompre quelqu'un. »

Car lorsque la situation devient tendue, les gens peuvent oublier les règles, voire chercher à exclure le facilitateur pour s'engueuler comme d'habitude. Je dois donc être légitimé. Oui, il y a là une prise de pouvoir assumée. Mais elle est entièrement au service du processus.

## Reconnaître la violence

Le réel est violent. En situation de tension, la violence est déjà dans la pièce. Aussi, l'expression « lancer toutes les flèches » peut surprendre. Cependant, elle n'est pas là pour

encourager la violence, mais pour reconnaître qu'elle existe. Trop souvent, les groupes cherchent à nier le conflit, à l'adoucir ou à le contourner. Ici, nous faisons l'inverse : nous autorisons l'expression des blessures.

Dans les premiers tours de parole, chacun s'exprime à tour de rôle. Le tour de cercle oblige à écouter, à s'entendre, à s'inclure. Il installe une équivalence de parole qui, déjà, transforme la dynamique.

Ma posture alterne entre facilitation et coaching. Si je sens qu'une personne retient quelque chose par peur ou politesse, je l'encourage : « Vous pouvez y aller. » Et si quelqu'un enfreint la règle, par exemple en parlant en réagissant à la parole de l'autre, je l'interromps aussitôt. Le cadre doit être tenu très fermement, dans l'intérêt de tous.

## Les divergences

Au fil des tours, toutes les sensibilités apparaissent : blessures vécues, valeurs sous-jacentes, enjeux implicites. D'abord timidement. Puis avec une vérité de plus en plus nue. La contestation radicale des alternatifs (les néo-ruraux) violemment opposés à une « pédagogie de sachant », se heurte à la vision des « experts » qui défendent l'importance d'une qualité de transmission.

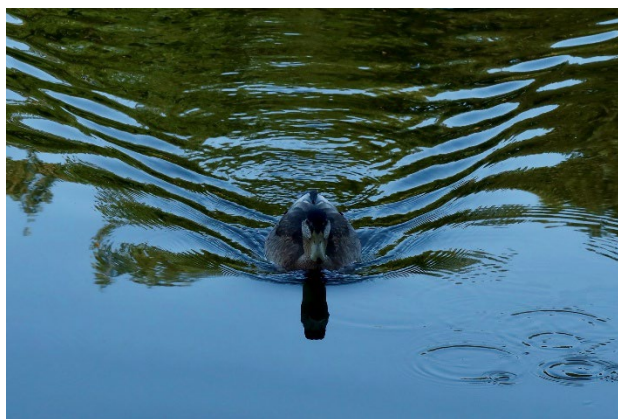
Pour certains, le mot « certification » est insupportable. La distinction enseignants/étudiants ravive la souffrance scolaire et les rapports de pouvoir. D'un côté, un fantasme d'horizontalité totale ; de l'autre, la nécessité d'une structuration minimale garantissant la qualité. Les deux points de vue ont leur légitimité. C'est précisément là que se situe la profondeur du conflit.

Dans cette phase de divergence, tout se mélange : croyances, blessures personnelles, relations au pouvoir, parti-pris pédagogiques. C'est un processus vivant. Un sentiment de chaos s'installe. Tout semble possible et, en même temps, aucune solution ne paraît viable. Ce chaos est indispensable. Il y aura autant de tours que nécessaire pour que tout ait été dit. Tant qu'une parole n'a pas été déposée, elle continue d'agir en sous-main, comme un « fantôme violent ». Et lorsque la phase de divergence est épuisée, le terrain est enfin prêt pour un passage de seuil.

## La bascule

Alors, dans la phase suivante de reconnaissance mutuelle des « graines de vérité », le climat du groupe change. On passe en écoute empathique. La vérité de l'autre commence à être reconnue. L'altérité ne menace plus ; elle devient intéressante, parfois même féconde. Cette bascule prépare

un changement d'état de conscience – un peu comme un « saut quantique ». Les blessures ayant été entendues, l'intelligence redevient disponible pour la créativité.



Des lignes de force émergent peu à peu. Je note ces « graines de vérité » au fil des tours. Elles constituent déjà l'esquisse d'un terrain commun.

- la richesse de la démarche à transmettre fidèlement,
- la reconnaissance d'une hiérarchie des connaissances,
- l'enjeu innovant d'une pédagogie du co-apprentissage permanent,
- le besoin d'un cadre structuré mais ouvert à l'inconnu.

## La convergence

Dans la troisième phase de propositions, le groupe bascule vers un niveau d'énergie encore plus co-créatif. Cela se fait avec une étonnante aisance. Ce n'est pas moi qui le crée. Ça se produit. Je constate à chaque fois qu'il existe, dans tout

groupe humain, une volonté profonde d'aller vers le bien, vers un avenir meilleur. Lorsque la violence est mise un peu de côté, cette tendance apparaît presque naturellement.

Les idées fusent, toujours en tour de parole régulier. Une bonne idée en appelle une autre. Peu à peu, les volontés constructives ne semblent plus contradictoires mais combinables. La résolution commune se dessine : créer un groupe de travail chargé d'inventer un organisme de formation spécifique, avec une pédagogie nouvelle où enseignants, apprentis et stagiaires (y compris les opposants) apprendront en continu et de concert.

## Reconnaître la sagesse collective

On sait qu'une sagesse collective a été touchée à certains signes : un apaisement palpable, un soulagement, une surprise, une fierté collective. S'il n'y avait pas de surprise, c'est que nous aurions seulement négocié un arrangement. Dans une véritable résolution de tension, quelque chose de vraiment nouveau apparaît. Il y a souvent un effet « waouh », comme si une fenêtre s'ouvrait. L'espoir revient.

On peut parler d'unité. Au fond, les contradictions semblent converger vers un point commun plus profond. Comme attirée vers un niveau d'unité de l'espèce humaine, peut-être même d'unité du réel. Ce sont des mots délicats. Mais l'expérience est concrète : un soulagement corporel, un lâcher-prise, parfois un émerveillement.

## Le rôle du facilitateur

Pour que cela soit possible, il m'a fallu tenir fermement le cadre. Avec un groupe habitué à des débats vifs et sans freins, ce n'est pas simple. La difficulté réside dans le discernement : quand les flèches ont-elles été suffisamment lancées ? Quand la vérité de l'autre est-elle réellement reconnue ? Quand est-il temps de basculer vers la co-construction ? Cette pratique demande des années d'expérience. Mal conduite, elle peut renforcer la tension au lieu de l'apaiser. Je sais aussi que cette « magie » ne m'appartient pas. Le groupe l'a faite. Moi, j'ai juste donné et tenu le cadre.

## Une méthode pour les situations inflammatoires

La dispute créative fonctionne particulièrement bien dans des situations inflammatoires : montée émotionnelle, débordement, sidération, prise de toute la place. On le repère aux signaux non verbaux, à ces moments où l'émotion prend le dessus sur la conscience.

Le processus est structuré en trois temps : divergence, émergence, convergence, qui correspondent aux phases du conflit : confrontation, compréhension, résolution. Il fonctionne de manière non linéaire, par paliers successifs, jusqu'à accéder au niveau essentiel de la sagesse collective.

### Ce qui compte vraiment

Les membres ont été très satisfaits, et même un peu fiers, d'avoir traversé leurs clivages en si peu de temps. Avec ce récit, j'ai voulu montrer un vécu. Le champ du conflit exige de rester humble. Chaque facilitateur a sa partition, comme un musicien avec ses différents registres. La dispute créative est l'une des miennes.



## Le processus

### Contexte d'utilisation

Quand les tensions bloquent un collectif, cette pratique puissante ne cherche ni gagnant, ni compromis, mais une lucidité partagée. Elle ouvre un espace sécurisé pour transformer les oppositions en leviers de créativité collective.

Ce format valorise le conflit comme une énergie transformatrice, lorsque le conflit est contenu, ritualisé et traversé consciemment.

### Spécificités de l'approche

- Une approche frontale des situations de tensions fortes, voire de rupture des relations
- La capacité à transformer l'énergie du conflit en créativité collective
- Le soutien des voix marginalisées, même pour les personnes redoutant le conflit

### Étapes

1. **Poser le cadre** : il est essentiel que l'ensemble des participants donnent leur accord pour respecter les règles du jeu.
2. **Lancer toutes les flèches** : dans ce cadre, chacun peut parler vrai, exposer ce qui l'a blessé ou l'a freiné, en étant à l'abri des interactions, interprétations ou des réactions défensives.
3. **Récolter les graines de vérité** : chacun est invité à reconnaître la part de justesse, même minime, dans la parole de l'autre, ce qui l'a touché de façon inattendue.
4. **Mettre en acte les prises de conscience** : à partir des prises de conscience effectuées, les participants formulent des propositions concrètes tournées vers l'avenir commun.

## Compétences de facilitation

Cette pratique exige un facilitateur qui sache contenir le feu du conflit, tenir le cadre avec rigueur et équanimité, et inclure toutes les expressions y compris les plus vulnérables.

**Nombre de participants** : 3 à 12 personnes

**Durée** : 2h minimum

**Logistique** : disposition en cercle

### Le processus détaillé

#### Références

Mindell A., *S'asseoir au cœur du feu*, InterEditions, 2022

Maison du Processwork : <https://processwork.info/>

De Bryas S., Paris P., *Découvrir l'approche transformatrice du process work*, <https://dialogue-ic.com/decouvrir-lapproche-transformatrice-du-process-work/>

# LE DIALOGUE EN SITUATION DE CONFLIT

*Récit d'un dialogue authentique et respectueux entre musulmans et juifs sur la situation du Proche-Orient. Comment construire la confiance, accepter le chaos, accueillir les émotions et apporter un apaisement.*

Rafael Tyszblat

<https://connectingactions.net/>

[Podcast Anticlash](#)



## L'auteur

Je suis médiateur, facilitateur, formateur en gestion de conflit et en communication interculturelle et concepteur de programmes de dialogue inter convictionnel et inter identitaire. Je travaille notamment pour Soliya, une ONG mettant en dialogue des jeunes du monde « occidental » et du monde « arabo-musulman ». J'œuvre aussi dans les domaines de la prévention de la radicalisation, des intolérances et pour la diplomatie citoyenne. Je préside l'association Connecting Actions et j'ai fondé le podcast AntiClash.

## Le récit

En juillet 2014, j'intervenais à Berlin dans le cadre d'une conférence judéo musulmane organisé par une ONG, quelques mois après une opération militaire menée par l'armée israélienne sur Gaza. C'était une semaine de conversations entre jeunes juifs et musulmans venus d'un peu partout dans le monde. Une journée était consacrée au sujet évidemment central d'Israël-Palestine.

Je suis me suis engagé dans ce dialogue avec une certaine distance par rapport au religieux. Très vite pourtant, j'ai compris qu'il ne s'agissait pas de dialogue théologique, mais de mettre en lien des gens qui avaient une identité différente, notamment religieuse. Je m'intéressais depuis longtemps au conflit israélo-palestinien ; j'aspirais à construire des ponts entre ces deux mondes.

## D'abord clarifier

Ce qui m'inspire dans la facilitation de ces dialogues, c'est la médiation. J'emploie souvent ces deux termes de

manière équivalente. Les outils sont très similaires même si les objectifs sont différents.

J'étais préparé à des antagonismes forts : l'opération militaire de l'armée israélienne sur Gaza touchait à sa fin, mais les participants venaient de s'affronter parfois très violemment sur les réseaux sociaux. La tension était palpable : les gens se demandaient comment entrer en conversation alors qu'ils sortaient tout juste de plusieurs semaines d'affrontement en ligne.



Je ne cesse de m'en rendre compte : échanger sur les réseaux sociaux sur des sujets polarisant ne fonctionne pas. La communication asynchrone qui entraîne un décalage

dans le temps des réponses, et l'écrit, qui produit beaucoup plus de confusion que l'oral, conduisent à une escalade sans fin. Rien ne vaut le dialogue en face à face.

Avec les réseaux sociaux, les gens expriment leurs opinions, leur colère, leur rage. Mais sans face à face. Chacun de son côté. On espère être entendu par plus de monde, mais généralement, on n'est pas vraiment entendu, ni compris. Et tout cela provoque le plus souvent de l'escalade. Il y a une déshumanisation qui me touche beaucoup dans les discours en ligne.

Mon intention était donc de prendre le temps d'exprimer ce qui blesse, clarifier les points d'accord et de désaccord. Avec un cadre structuré, ils allaient peut-être donner sa chance à la possibilité de se parler directement.

## Puis réhumaniser

J'étais enthousiaste à l'idée de confronter les points de vue, de réhumaniser. Je crois que la posture du facilitateur et du médiateur réside dans le fait d'aider à une compréhension mutuelle. Et cette compréhension n'arrive pas par elle-même, surtout sur des sujets polarisants.

Cela faisait donc deux jours que les participants travaillaient pour construire la confiance au sein de la conférence. Les règles avaient été posées collectivement. Ils avaient acquis une certaine culture du dialogue. Je sentais qu'ils allaient avoir confiance dans le processus. Mais je voyais bien qu'il y avait beaucoup d'inconfort dans la perspective de se confronter aux autres.

Je me suis porté garant du respect des règles. Puis nous sommes entrés dans le contenu. Le premier tour de cercle a consisté à clarifier en quoi la situation entre Israël et la

Palestine était si importante pour chacun : « Mon fils est à la guerre », « J'habite à la frontière », « Mon mari est juif et moi musulmane ».

J'étais concentré dans l'écoute. Il y a eu des pleurs. Lors de ces expressions vraiment très émotionnelles, je me suis contenté de communiquer mon empathie par le regard, par une petite intonation de voix, par exemple. Ce fut un moment intense.

## La peur du conflit

Il y avait beaucoup de colère, du désespoir, de la tristesse, un sentiment d'impuissance... de la lassitude aussi. Et que les participants se sentent récupérés, instrumentalisés. Il y avait par exemple chez les Palestiniens une souffrance identitaire d'être assimilé à des terroristes.

Puis une première prise de conscience : « On n'a pas choisi ce conflit, il nous a été imposé. » « La guerre peut avoir des avantages pour certaines personnes. » « La guerre permet de maintenir l'unité d'une société, mais aussi de détourner l'attention des citoyens. » C'est un moment important : les participants se rendent compte de la complexité de la situation et de l'existence d'autres récits. Ils commencent à entrer dans la nuance et donc, à sortir de l'idée de l'opposition. C'est un moment de bascule où les participants prennent conscience qu'ils ont chacun une part de responsabilité quant à l'escalade globale des discours sur ce conflit.

Les participants ont pu voir à quel point la menace identitaire est la principale source d'escalade. « Comment dialoguer ET préserver mon identité ? » « Je suis Palestinien, je suis Arabe, mais on me renvoie tout le temps à cette identité parce qu'elle est pertinente par rapport à ce conflit. Mais j'ai d'autres identités : « je suis père, je suis fils... »

## Le passage à l'action

Le dialogue a permis de faire reconnaître la douleur des uns et des autres, de rendre justice à la complexité des points de vue. La facilitation consiste à dépasser le sentiment de menace lié à la reconnaissance de l'expérience et de la souffrance de l'autre. Elle permet de faire en sorte que cette

reconnaissance arrive mutuellement. C'est à ce moment-là qu'on peut observer une transformation des relations.

Puis un Juif brésilien a suggéré d'utiliser Facebook différemment, en portant uniquement la bannière de la compréhension et du dialogue.

C'était le premier pas : s'engager à ne plus attiser la haine sur les réseaux sociaux, quitte à défendre celui qui appartient au camp d'en face. Ils ont cherché comment avoir un discours un peu plus subtil par rapport à Israël, plus constructif vis-à-vis des Palestiniens. Cela a nécessité une bonne dose de courage.

Une Égyptienne, qui avait eu un électrochoc en découvrant qu'elle dialoguait avec un soldat de Tshal, mais qui est finalement restée en contact avec lui, a dit : « Je veux autre chose pour mes enfants, je ne veux plus vivre avec la haine. »

L'un des effets de la mise en dialogue, c'est que l'on construit une relation, au-delà de nos différences de visions du monde. Cela concerne notre capacité à se relier à l'autre au niveau vraiment humain et émotionnel.

## Ma posture en tant que facilitateur

Ce que j'essaie de faire en tant que facilitateur, c'est d'accueillir les émotions. Mon postulat, c'est que les émotions sont humaines, normales et toujours légitimes. Il est courant de vouloir les juger ou les réprimer. Il y a la peur de l'expression violente, des attaques, des choses qui font mal. Dans ma reformulation, j'essaie de laisser de côté ce qui pourrait être perçu comme violent, et de me focaliser sur la substance de ce qui est exprimé, notamment au niveau des émotions. C'est ce que j'appelle des miroirs.

## Mon secret de facilitateur

L'envers de la neutralité (ne pas donner son opinion sur le sujet), c'est la multi partialité (soutenir de manière égale tous les participants à prendre pleinement part au processus). Ce n'est pas soutenir ce qu'ils disent, c'est soutenir la personne. Lui donner une opportunité de s'exprimer, d'être entendue et d'entendre les autres.

## Le processus en bref

### Contexte d'utilisation

- Casser les préjugés
- Réinjecter de la complexité dans la perception des identités des uns et des autres
- Favoriser la compréhension mutuelle et restaurer la confiance
- Créer les conditions pour une meilleure entente et coopération entre personnes
- Favoriser un changement d'attitude de la diabolisation à la réhumanisation de l'Autre.

### Étapes

1. L'élaboration du cadre
2. La mise en lien
3. Les premiers échanges difficiles
4. Les moments de crises et de conflits
5. La transformation
6. La mise en action

**Participants** : 6 à 20 personnes

**Durée** : 3 séances de 2 à 3 heures

**Logistique** : chaises, paperboard, markers

### Le processus détaillé

# LE CERCLE DE DIALOGUE SPONTANÉ

*Dans ce récit, l'autrice nous montre comment un processus collaboratif bloqué par un conflit peut être remis en marche grâce à un cercle de dialogue.*

Aude Vrana

[LinkedIn](#)



## L'autrice

Je cultive les collectifs comme des jardins vivants. Mixant intelligence collective, permaculture et communication non violente, je crée des espaces où l'on apprend à coopérer avec lucidité, courage et respect. Je prends soin des relations pour que les idées germent et que les dynamiques figées se transforment en mouvement fertile.

## Le récit

Rien ne laissait présager ce qui allait se passer ce jour-là. L'atelier était préparé. Le déroulé était clair et l'intention posée : mobiliser une équipe pédagogique autour d'un projet d'établissement, pensé en intelligence collective.

Je travaille pour Ecolhuma, une association qui soutient et accompagne les chefs d'établissement et les enseignants de collège, de lycée, et en particulier de lycée professionnel. Dans ce cadre, un accord avait été passé avec l'établissement : j'animais une demi-journée pour aider une équipe de professeurs à avancer sur leur projet d'établissement. La direction avait accepté d'expérimenter un mode collaboratif, et nous avions même co-conçu en amont un déroulé avec la cheffe d'établissement.

Le projet d'établissement en lui-même était déjà bien avancé : la proviseur avait fait elle-même une grande partie du travail. Mais elle se heurtait à un point de blocage majeur : elle n'arrivait pas à embarquer les professeurs. Et ce n'était pas seulement une question de mauvaise volonté. Très vite, j'ai senti que quelque chose résistait profondément.

## La tension se cristallise

Dans le groupe d'une quinzaine de professeurs, très vite, trois voix ont pris toute la place, en résistance systématique. La colère était palpable et surtout il n'y avait pas d'écoute.

Dans l'Éducation nationale, le projet d'établissement est obligatoire. La direction est sous pression : le projet doit être élaboré et formalisé dans un délai strict. Mais du côté des enseignants, ce type de travail se fait très souvent en dehors des heures de cours et sans rémunération.



En réalité, le projet d'établissement cristallisait quelque chose de beaucoup plus profond. Ce n'était pas seulement un sujet de travail. C'était, pour beaucoup, « encore une charge de travail supplémentaire ».

Or, les enseignants sont aujourd'hui dans un état de saturation extrême : fatigue, manque de reconnaissance, sentiment d'être sollicités de toutes parts. Il y a aussi un climat de peur plus tangible qu'avant : peur d'être agressé physiquement, manque de respect des élèves, des parents, pression institutionnelle constante.

Et ce jour-là, un facteur avait aggravé la résistance : les enseignants n'étaient pas volontaires. Ils avaient été désignés. Ils avaient le sentiment d'être non respectés dans leur liberté et leur autodétermination, et qu'on exigeait d'eux qu'ils se mobilisent pour un projet dont ils ne voyaient pas le sens. Ce n'était donc pas « trois râleurs », mais un ras-le-bol général alimenté depuis longtemps.

## Le moment charnière

J'ai compris que je ne pourrais pas « tenir » l'atelier comme prévu. Une des subtilités du métier de facilitatrice est de « sentir le champ ». Et là, les signaux étaient clairs : tension, colère, non-écoute. Continuer au forceps pour satisfaire le commanditaire, ou me mettre au service du groupe, je devais choisir. J'ai opté pour la seconde option et proposé un changement complet d'objectif : « Et si on mettait en pause la réflexion sur le projet d'établissement ? Et si on prenait simplement un temps pour se parler ? »

Je leur ai dit clairement qu'ils étaient libres de rester et d'entrer dans cet espace d'expression, ou de partir. C'était risqué. Je savais que tout le monde pouvait quitter la salle. Mais personne n'est parti. Le besoin d'être entendu a pris le dessus.

## Injecter du dialogue dans le cercle

Les chaises étaient déjà disposées en cercle (configuration que j'utilise systématiquement). Mais ce jour-là, la forme ne suffisait pas à faire dialoguer : la parole était fragmentée, heurtée, prise d'assaut.

J'ai proposé quelques règles afin de créer un espace sécurisé. Un cadre simple mais extrêmement puissant. J'ai posé une première question, en essayant de la déposer avec douceur tout en restant très ancrée : « Qu'est-ce que vous ressentez là, maintenant ? » C'est une question banale en apparence. Mais c'est une question-clé. Elle ouvre un espace profond d'expression, de réparation et transformation. Elle permet de dire ce qui est là, sous la colère.

Les tours de parole se sont enchaînés. Une fois le processus compris, chacun a respecté son tour. Trois à cinq minutes par personne, sans être interrompu. Même celles et ceux qui parlent peu. Même celles et ceux qui, au départ, prenaient trop de place.

Quand la tentation du débat revenait, mon rôle était de tenir le cadre avec calme et fermeté. Protéger l'espace. Redonner la parole à la personne qui l'avait.

## Un basculement inattendu

Tour après tour, la colère a perdu de sa force. Sous la colère, d'autres couches sont apparues : fatigue, manque de reconnaissance, sentiment d'injustice, besoin de soutien, de sens, d'être considéré. Les corps se sont relâchés. Les regards ont changé. L'écoute est devenue profonde. Ce lâcher-prise a permis un profond soulagement.

Et un élément a joué un rôle déterminant : les enseignants vacataires ont pris la parole avec autant de légitimité que les titulaires. Leur regard a bousculé les certitudes. Là où certains titulaires ne voyaient plus que la charge, les vacataires ont apporté un angle différent : elles ont évoqué le soin et le confort présents dans cet établissement, la qualité du climat par rapport à d'autres établissements qu'elles avaient connus. Ce témoignage a déplacé le champ, non pour nier la souffrance — mais pour ouvrir une autre lecture.

## Quand le groupe redevient curieux

Le point de bascule s'est produit lorsque ils ont cessé d'être centrés uniquement sur leur colère : ils ont commencé à prendre conscience de ce qu'ils avaient vécu, à prendre du recul et à s'intéresser au processus, à mon animation en intelligence collective. Ils ont vu qu'une autre façon de collaborer était possible. Ils ont dit qu'il faudrait amener ces pratiques auprès des élèves.

Et surtout, ils ont commencé à percevoir que le projet d'établissement, mené en intelligence collective, pouvait devenir quelque chose de fécond pour eux, pour l'établissement et pour les élèves. Ils sont passés du chaos à l'écoute. Ils ont vécu qu'un espace de ressourcement était possible entre eux. Et ils ont retrouvé une vraie convergence et la motivation à coopérer : non parce qu'on leur demandait de faire plus, mais parce qu'ils avaient expérimenté une autre qualité de lien.

## Posture, courage, discernement

Ce cercle, né spontanément, m'a rappelé quelque chose d'essentiel : avant de pouvoir faire équipe et coconstruire, il faut commencer par créer un espace de confiance et de sécurité pour être écouté, pour permettre de déposer ses émotions fortes (ses colères ou ses peines) et pour se sentir reconnu.

Dans ce type de situation, une question revient toujours : suis-je au service du commanditaire ou au service du processus et des participants ?

### Références

Bohm D., Factor P., Jarett D., *Le dialogue : une proposition*, voir <https://www.krishnamurti-france.org>

Scharmer O., *Théorie U, L'essentiel*, Yves Michel Editeur, 2018

Starhawks, *Comment s'organiser*, Cambourakis, 2021

Macnamara L., *La permaculture et nous*, Permasens, 2020

Ce que j'ai vécu, intérieurement, c'est une forme de confiance : dans mon intuition, dans mon expérience, et dans le processus de l'émergence.

J'ai senti du courage. Et surtout un sentiment d'évidence. Ce n'était pas de l'improvisation. C'était du discernement. Je savais que le cercle de dialogue est un outil puissant pour répondre à ce type de mal-être. Le cercle ne force rien. Il crée des conditions. Ce jour-là, il a transformé la colère en dialogue. Et le dialogue en possibilité de coopération.

Et c'est peut-être cela, au fond, le cœur du cercle de dialogue : faire confiance au collectif, tenir un cadre solide, et accepter que parfois, le vrai travail commence exactement là où l'on n'avait pas prévu d'aller.

## Le processus

### Contexte

- Poser un cadre d'écoute dans un contexte de fortes tensions
- Prendre le temps de recentrer les échanges
- Répondre aux besoins d'écoute, de compréhension et de considération

### Étapes

1. Donner un cadre de confiance
2. Préciser les consignes
3. Mettre la question au cœur des tensions au centre du cercle
4. Proposer un temps de centrage
5. Ouvrir le cercle de dialogue
6. Fermer le cercle de dialogue

**Participants** : jusqu'à 15 personnes

**Durée** : 1 heure environ

**Logistique** : présentiel

### Le processus détaillé

# Partie 5

## La posture qui facilite...



46



14. Un dialogue inattendu à... 120 !

47

15. Regards croisés sur la posture

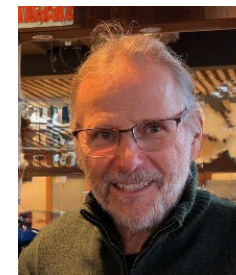
49

# UN DIALOGUE INATTENDU... À 120 !

*Engager un processus de transformation culturelle à 120 personnes, ce n'est pas si simple ! Surtout quand le facilitateur, qui pensait accompagner un groupe de 12 personnes, arrive dans une immense salle où ce sont 12 groupes de 10 personnes qui sont installées pour dialoguer, invités par une directrice générale enthousiaste à l'idée d'engager des transformations profondes au sein de son organisation.*

Jean-Pierre Bekier

[LinkedIn](#)



## L'auteur

Je suis coach professionnel (ICF, *International Coach Federation*), facilitateur et formateur en dialogue. J'accompagne les personnes, les équipes et l'organisation dans des phases de transitions, de créations et de transformations culturelles. Je vis au Canada.

## Le récit

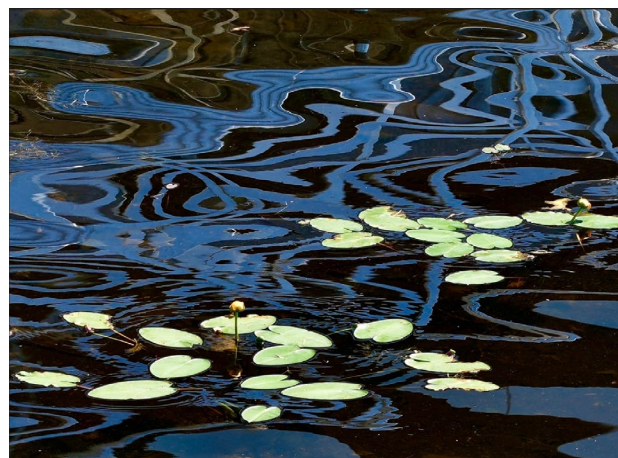
Cette expérience de cercle de dialogue m'a profondément marqué, tant par l'inattendu de la situation que par la puissance de l'émergence du collectif.

J'étais invité par une directrice générale, qui me connaissait de longue date, pour faciliter un cercle de dialogue auprès de 12 personnes dans le cadre d'un accompagnement à la transformation culturelle de son organisation. Le jour J, quelle fut ma surprise : au lieu d'un cercle de 12 personnes, 12 sous-groupes de 10 personnes, soit 120 personnes, étaient réunies dans la salle.

Je n'avais jamais facilité un dialogue avec un groupe aussi important. En outre, les participant(e)s étaient disposé(e)s autour de tables. Habituellement, j'évite les tables, qui de mon point de vue font obstacle à la pleine présence. Déstabilisé, je me suis senti démuni, quand subitement une petite voix intérieure me dit : « J'ai une alliée. Si cette directrice m'a choisi c'est qu'elle me fait confiance. » J'ai renoncé à l'idée de suivre mon processus d'accompagnement pour me reconnecter à l'instant et être pleinement présent à ce qui était là.

## Une situation de transformation culturelle

L'organisation vivait une phase intense de transformation culturelle. Des sondages internes faisaient ressortir des défis clairs : écoute défaillante, communication superficielle, relations interpersonnelles tendues, peur de l'engagement. Les collaboratrices-eurs de terrain étaient méfiant-e-s face à la perspective de ces changements, et redoutaient l'impact pour elles-eux.



La directrice générale, souhaitant une approche vivante et expérientielle, m'avait sollicité pour leur proposer un espace de pratique du dialogue, et ainsi sortir des sentiers battus de la formation classique.

Elle connaissait mon approche du dialogue, que je décrirais comme l'art de voir ensemble, et plus encore, l'art de

penser ensemble et de vivre dans l'instant présent une expérience collective partagée.

## Ce qui s'est passé dans le cercle

Mon premier étonnement a été de constater la puissance de la présence collective, qui s'est installée très vite, malgré l'importance du groupe. Les rythmes se sont ralentis. Les visages étaient tournés vers la parole en cours, les regards tendus par l'attention. Les échanges étaient profonds, parfois silencieux, authentiques. Certaines tables ont exprimé des prises de conscience puissantes, telles que :

- Même si on travaille ensemble, dans le fond, on ne se connaît pas.
- On ne s'écoute pas vraiment.
- On ne prend pas le temps d'être ensemble.
- On ne se rend pas compte des conséquences de nos paroles sur les autres.
- On n'ose pas s'exprimer, dire ce que l'on pense.
- On réagit parfois sans réfléchir avant de parler.

Plusieurs personnes ont partagé leur émotion, leur inconfort face au silence et ce qui semblait par moment être des propos chaotiques, et aussi leur joie d'avoir été écoutées en profondeur. Pour certains, c'était la première fois qu'ils se sentaient à ce point en lien avec leurs collègues. Une participante a dit : « Je réalise pour la première fois que je ne suis pas seule à vivre certaines choses. » D'autres ont témoigné d'une sensation de chaleur, y compris corporelle.

## Un long moment de silence

Je me souviens plus particulièrement de ce long moment de silence : 120 personnes réunies dans cette grande salle et soudain, le silence. Un instant suspendu dans l'espace et le temps, incroyable compte tenu du nombre de personnes.

Et puis cette brève conversation captée au détour d'une table. Une personne a partagé à une table cela fait plusieurs années que nous travaillons ensemble et quand on se croise dans les couloirs on ne se dit même pas bonjour ! Je réalise que nous gagnerions tou(te)s à mieux nous connaître. Les autres personnes en écoutant hochaient la tête.

## Les effets, à chaud... et au-delà

Ces cercles ont généré une énergie très positive, palpable dans les sourires, l'attention, les silences habités, la liberté de parole. Des solutions ont émergé, mais aussi des réflexions fondamentales sur la culture interne. Les participant(e)s ont expérimenté en direct ce que veut dire ralentir, écouter avec tout son être, oser se dire, coconstruire à partir de ce qui émerge et sortir de la reproduction des schémas vécus comme imposés.

J'ai ressenti une profonde confiance en leur capacité à poursuivre ensemble ce chemin de transformation. La joie était palpable. En ce qui me concerne, j'avais renoncé à contrôler le processus et mes idées préconçues sur la façon dont il devait se dérouler. À l'instar des participant(e)s, je me suis senti libre d'être là, présent dans l'instant et de vivre pleinement l'expérience avec elles/eux.

## Ce que j'ai appris

Dans le dialogue, le cercle sait. Le rôle du facilitateur est de faire confiance à cette intelligence collective, la dynamique et à l'énergie, de les soutenir sans les enfermer.

Au-delà de mes savoirs théoriques, mon expérience de coach et de facilitateur, ma pratique d'art contemplatif m'a beaucoup aidé à tenir une posture de pleine présence, d'observation, d'ouverture à l'émergence et finalement, à percevoir la beauté du vivant en train de se vivre.



## Le processus

### Contexte d'utilisation

Ralentir, se donner des espaces de silence, de réflexion, de partage.

Faciliter une écoute profonde et générative

Explorer le futur par l'action

### Étapes

1. Inclusion créative
2. Exercice de face à face, silence et centrage sur son dialogue interne, ses croyances, ses préjugés...
3. Partage en sous-groupe
4. Partage en plénière et choix de la question
5. Temps de centrage
6. Cercle de dialogue
7. Temps de silence
8. Partage en plénière

**Nombre de participants :** 12 à 120 personnes

**Durée :** 3 heures

**Logistique :** présentiel

### Le processus détaillé

## Références

Bohm D., *Le Dialogue, cheminer vers l'intelligence collective*, Eyrolles, 2021, traduit de la version originale en anglais *On dialogue*, Routledge, 1996

Senge P., *La cinquième discipline*, Eyrolles, 2015

Bohm D., Krishnamurti J., *Les limites de la pensée*, Poche, 2006

Scharmer O., *Théorie U, L'essentiel*, Yves Michel Éditeur, 2018

Dōgen, *La présence au monde*, Folio Sagesses, 2020

Jaworski J., *Source, Un chemin vers l'Origine de la connaissance*, Colligence, 2013

Pratique des U-Labs, Presencing Institute : <https://www.presencing.org>

Buber M., *Je et Tu*, Aubier Philosophie, 2012

Hartmut R., *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*, La Découverte, 2021

Filliot P., *Être vivant, méditer, créer*, Actes Sud, 2024

Zajonc A., *La méditation, une recherche contemplative, Triades*, 2012

# REGARDS CROISÉS SUR LA POSTURE

*Cora, Pierre et Franck sont tous trois des facilitateurs aguerris. Ils nous livrent ici leur regard singulier sur la posture de facilitation. Une posture qui ne s'improvise pas, qui s'apprend un peu et s'expérimente beaucoup.*

## Les auteurs

Cora Klein : voir pages 18 et 33

Pierre Paris : voir page 39

Franck Sinimalé : voir page 26

## Faciliter un cercle de dialogue...

**... Ne consiste pas seulement à appliquer des principes, mais d'abord à cultiver une posture intérieure. Cette posture est un processus vivant : prendre conscience de ce qui se passe en soi pour ne pas s'y limiter, et ainsi ouvrir un espace où l'autre peut vraiment exister.**

Dans une société fragmentée, il nous semble urgent de rendre cette pratique accessible au plus grand nombre, à travers des formats simples que chacun peut apprendre à faciliter. Nous nous y employons en combinant nos trois styles, sensibilités et expériences.

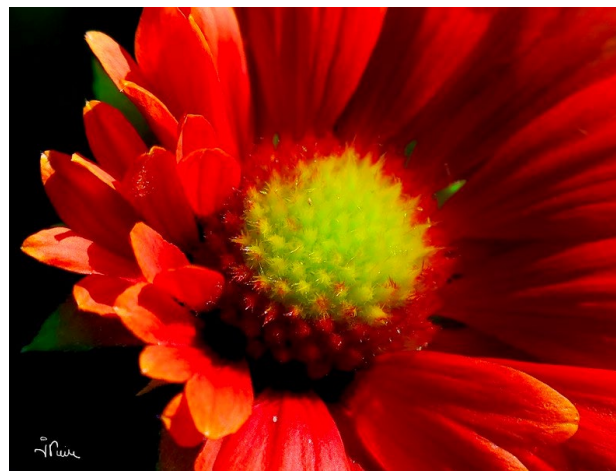
### Cora

Pour moi, la posture est centrale dans la facilitation de cercles de dialogue. Je suis entrée dans le monde de la facilitation en cherchant à maîtriser au mieux des processus et outils pour accompagner le groupe. J'ai compris avec l'expérience que c'était nécessaire mais insuffisant.

La facilitation mobilise aussi la « *compréhension humaine* » dont parle Edgar MORIN : « Ce que je vis, ce qu'autrui vit ». Cette compréhension complète la compréhension intellectuelle. Elle demande ouverture et empathie et reconnaît autrui à la fois comme semblable par son humanité, et différent par sa singularité.

Cette reconnaissance permet de prendre de la distance, de se regarder être et de s'ouvrir à la différence en se laissant traverser par la parole de l'autre. En facilitation, je surfe entre ces deux polarités pour être connectée au vivant :

- créer l'espace, proposer et tenir le cadre... et laisser les choses se faire,
- rester connectée à moi-même (ressenti, corps, intuition), faire confiance au processus, cultiver empathie, légèreté et joie.



### Franck

D'expérience, le cercle de dialogue invite une écoute et une parole respectueuses. Or, chaque membre du cercle vient avec une intention singulière. Et même s'il émerge un sens partagé dans les paroles du groupe, progressivement, le processus naturel du cercle l'amène à traverser ses contradictions, ses polarisations et ses fragmentations intra et inter personnelles, se frayant un chemin vers un sens nouveau.

C'est pourquoi la posture dans le rôle de facilitation est primordiale, elle installe une présence dénuée de force, de pouvoir, de savoir, qui laisse le processus vivant du cercle œuvrer librement. C'est à chaque personne de découvrir sa posture. La formation a pour but de réunir les conditions favorables à cette découverte intra personnelle, qui devra s'incarner dans l'expérience pour être reconnue en soi.

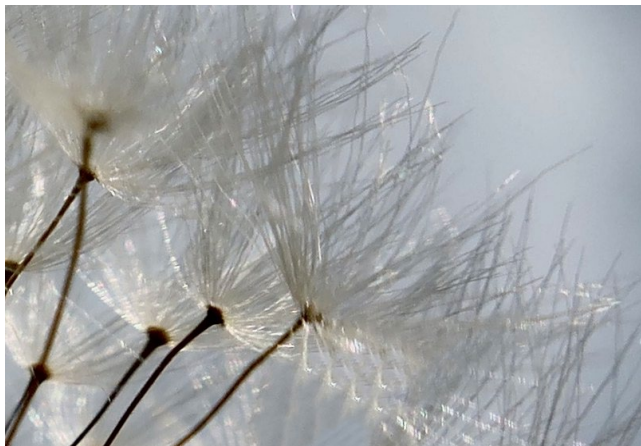
### Pierre

De mon point de vue, la puissance créative et transformatrice du dialogue vient des qualités originelles propres à ce mode d'échange, qui est profondément naturel entre êtres humains depuis la nuit des temps. Il nous invite à entrer dans une écoute vraie, débarrassée des réflexes de débat, de défense et de domination.

Avec la pratique, j'ai compris que pour faciliter un dialogue il s'agit avant tout d'être participant, en incarnant soi-même cette qualité de présence qui ouvre l'espace au lieu de le contrôler. La formation que nous proposons se focalise sur ce type de cercles inclusifs et accessibles à tous. Elle permet d'apprendre, en la vivant, la posture juste qui laisse les qualités naturelles du dialogue se déployer. Je suis heureux de vérifier que toute personne sensible et empathique peut l'acquérir en deux jours de pratique intensive. Puisse-nous partager cette posture essentielle le plus largement possible.

## En conclusion

Faciliter un cercle de dialogue, c'est cultiver une qualité de présence qui transforme autant celui qui facilite que ceux qui participent. Cette posture s'acquiert par l'expérimentation, la pratique personnelle et les prises de recul. Elle consiste à « se voir faire », à désapprendre ses automatismes, pour retrouver ses capacités de dialogue. Dans une société divisée, se former à cette posture devient un acte essentiel, qui transforme la qualité relationnelle dans la vie professionnelle comme personnelle.



## Pour aller plus loin

**Pour ceux qui souhaitent aller plus loin vers la pratique concrète de la facilitation de cercles de dialogue, Cora, Franck et Pierre ont conçu et déploient une formation à la facilitation du cercle de dialogue avec une démarche pédagogique expérientielle et réflexive sur :**

- Les invariants du cercle de dialogue : qualités, règles et posture de facilitation
- La pratique de cercle de dialogue en posture de participant
- Les prises de recul en intelligence collective

**Le programme et les modalités de cette formation**