

SE DÉVELOPPER EN RHIZOME

GUIDE PRATIQUE SUR
LA **COCRÉATION**



André Fortin
Franck Louesdon

LE RHIZOME ET LES ANIMAUX

Choisir l'image d'un rhizome pour évoquer la cocréation nous a permis de créer des liens avec le monde animalier. Associer aussi les animaux à notre démarche **est apparu comme une évidence tant les points de connexion avec** nos attitudes foisonnent. Les similitudes de comportement observées dans **le processus abondent. Tout d'abord, nous avons la progression horizontale** avec l'évolution des animaux dans leurs interactions au quotidien, tout comme celle **du rhizome qui illustre le type d'organisation en cocréation. Pas de** contraintes formelles chez certains, cependant avec d'autres il y a cette **nécessité de structure hiérarchique figée pour avancer. Ensuite, une** volonté d'autonomie est vitale. Au sein d'une communauté, une **des branches du rhizome peut mourir mais n'empêchera pas le reste de la** plante de cheminer. Ainsi, cette énergie et cette volonté toujours présentes permettront à la **démarche de progresser puisque l'ensemble est interconnecté et** non limité à une seule influence. Un animal a la capacité de s'adapter en étant **interdépendant. Enfin, suivant les opportunités, chaque racine du rhizome s'épanouit** comme tout animal évolue. Sa transformation s'opère **et se révèle éventuellement au grand jour. Pour fleurir, le rhizome** progresse dans son terreau. Pour se perpétuer, l'animal, alerte et curieux, **compose avec un environnement propice à son développement.** Végétaux, animaux et humains contribuent au bien commun. **Favorisons la cocréation pour grandir et prendre soin de nos écosystèmes.**

Avis aux lecteurs

Ce texte offre une double lecture. Si vous parcourez cette page un jour impair, nous vous proposons de ne lire que les lignes impaires afin de découvrir la métaphore choisie pour le titre de l'ouvrage. Par contre, si vous explorez ce texte un jour pair, nous vous proposons de lire l'ensemble et d'aller à la rencontre de la flore et de la faune. Enfin, si vous souhaitez lire les deux versions le même jour, ne vous gênez pas !

L'ÉQUIPE

Auteurs

André Fortin, conseiller animation créative et innovation sociale
Franck Louesdon, catalyseur et facilitateur, Au-delà des possibles

Coordination du guide et édition

André Fortin

Révision linguistique et aide à l'édition

Michel LeveSque

Révision linguistique (contributions externes)

Karine Louesdon

Conception graphique

Marlène Malenfant, Studio Agito

Exercices et activités

Franck Louesdon et André Fortin

Illustrations

Mylène Choquette

Photos

Fortine, alias André Fortin

Œuvres visuelles

Alin, Fortine, Redjoël

Poésie

Fortine et Michel LeveSque

Contributions externes

Marie Côté, Marilyn Manceau, Sonia Lefebvre, Annie Gauthier, David Guimont, Martial Dubois, Florian Hervéou, Marylène Ouellet, Pascal Niggel, Véronique Bonnet, Nadine Jouanen, Karine Zufferey, Fanny Monod-Mitre, Séverine Teulières, Claire Hernandez, Édouard-Julien Blanchet, Olivier Lenoir, Geneviève Aubry, Annie Chénier, Pierre Lemasson, Mylène Choquette, Josée Beaudoin, Ode Belzile, Maeva Dourthe, Sophie Girondin, Martine Richard, Elena Scaini, Lily Gros, Solen Lombard, Studio de design Meilleur Monde, Fabrique_A, Humanov-is

Information

André Fortin
 innovaction@hotmail.com
 www.creativite33.com
 514 293-3994

Franck Louesdon
 franck@audeladespossibles.ca
 www.audeladespossibles.ca
 514 702-8227, +33 6 58 49 10 94

Première version : Février 2021
 ISBN 978-2-9819557-1-5 (pdf)
 ISBN 978-2-9819557-0-8 (imprimé)

Licence Creative Commons



BIOGRAPHIES



Franck Louesdon. Ingénieur de formation, mes expériences m'amènent à explorer continuellement de nouveaux univers. Après plus de 10 ans de gestion de projets innovants en tant que salarié, je vis une étape-clé en déménageant en famille à Singapour (2009 à 2012). Débute alors mon activité en tant que facilitateur indépendant. La découverte de nouvelles cultures et la compréhension de l'autre me passionnent. Tout ceci m'amène rapidement vers l'univers entrepreneurial. De retour en France fin 2012, je suis associé de Startup Palace, puis de My Curiosity Experience où je conçois et facilite une dizaine de programmes d'accompagnement pour entrepreneurs. En 2019, démarre l'aventure canadienne à Montréal où je fonde Au-delà des possibles. J'aide les entrepreneurs à passer de l'idée aux premiers clients. En complément des mandats d'accompagnement et de facilitation au Québec et en France, s'ajoutent en 2020 le lancement du projet Steazzi (handball) et un programme de formation en ligne.



André Fortin. Psychosociologue de formation, je détiens une maîtrise en communications axée sur le changement. J'ai 30 ans de pratique comme intervenant social, chercheur, travailleur autonome dans des mandats de formation, d'animation, de gestion de projets, d'art social et de conception d'outils divers. Polyvalent autant au plan professionnel qu'artistique, je m'intéresse depuis 1995 aux processus créateurs et aux approches collaboratives (laboratoire, cocréation, design social). De 2007 à 2013, j'ai été chargé de projets, puis conseiller en animation créative et innovation sociale à l'Institut du Nouveau Monde où j'ai coordonné plus d'une cinquantaine de projets de participation et de consultation citoyennes. Présentement, je suis chargé de cours à l'Université du Québec à Montréal, innovateur social en résidence pour la Fondation J. Armand Bombardier et je réalise des projets au Québec et en France. Je tiens également un blogue (www.creativite33.com) et suis le coordonnateur et coauteur du *Guide pratique sur l'impact* (2018).



REMERCIEMENTS

Nous voulons remercier Lise Roche et Claude Pinard de la Fondation Mirella et Lino Saputo pour leur confiance et leur appui à la réalisation de ce guide qui a été majoritairement rédigé pendant la période de confinement (mars-juin 2020). Leur soutien nous a procuré le levier et la motivation pour se lancer à temps plein dans cet exercice. De plus, leurs encouragements à produire des outils autour de la collaboration sont venus renforcer notre conviction en la nécessité de la cocréation pour aborder des défis majeurs de société. Nous voulons également souligner l'appui financier et administratif du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) qui a permis au projet de se structurer et de démarrer.

Nous sommes reconnaissants envers Maud Pélissier et Catherine Fekrane qui nous ont permis de nous rencontrer pour l'animation de la semaine de cocréation avec l'Université de Toulon, en 2017. Un immense merci à toutes les personnes ayant contribué de manière directe et indirecte à la réalisation de ce guide.

FRANCK

Un grand merci à ceux qui nous ont épaulés dans l'aventure et qui ont su conserver l'esprit du guide, que ce soit au niveau linguistique, visuel ou graphique. Je remercie aussi les professionnels du terrain, notamment André, Florian Hervéou et Hind Frej, avec qui j'ai expérimenté autour de la cocréation et qui m'ont inspiré pendant les dernières années.

ANDRÉ

Le travail d'édition exige patience et rigueur. À ce titre, je voudrais souligner le travail minutieux et pertinent de Michel LeveSque qui m'a accompagné tout au long de cet ouvrage. Je tiens également à dire un gros merci à Alain Valiquette et Joël Caron qui ont fait don de leurs œuvres visuelles, créées en réponse à plusieurs poèmes présentés dans ce guide.



POURQUOI UN GUIDE SUR LA COCRÉATION ?

Tout a commencé quand...

ANDRÉ

Un jour, j'ai reçu un courriel me demandant si j'étais disponible pour rencontrer trois Françaises qui venaient à Montréal dans le cadre d'un voyage d'apprentissage. Je réponds toujours oui à ce genre d'appel car j'aime la surprise et suis assez enclin à partager mon savoir. Suite à la rencontre, où on a beaucoup parlé de créativité, une proposition m'a été faite d'animer à Toulon, en France, un processus de cocréation s'étalant sur cinq jours avec une cinquantaine de personnes. J'étais disponible et très intéressé à tenter cette expérience culturelle, sauf qu'il y avait un élément qui me tracassait vivement : on me proposait de coanimer avec un facilitateur français que je ne connaissais pas. Cinq jours à coanimer avec une personne qui ne partage pas la même vision, ça peut être l'enfer! Malgré les doutes, j'ai pris un risque et finalement accepté. Travaillant dans les processus créatifs depuis 1996, j'espérais surtout ne pas tomber sur une personne conventionnelle car j'aime bien prêcher par l'exemple et faire preuve d'audace dans ce genre de mandat. De plus, intervenant à l'époque depuis deux ans en France, je voyais bien la difficulté pour plusieurs de se « lâcher lousse » dans le mode créatif. J'aime bien challenger, mais je me demandais si mon partenaire irait dans le même sens. Serait-il plus un frein qu'un accélérateur pour ma créativité et celle du groupe?

FRANCK

J'adore travailler en équipe, mais dans mon rôle de facilitateur, je préfère animer seul afin de suivre ma ligne directrice et mon instinct, sans devoir me justifier ou m'expliquer. J'aime créer, improviser, m'adapter dans l'instant présent, mais dans une structure établie à l'avance. Donc oui, cela peut partir dans tous les sens, sauf qu'il existe toujours un cadre logique et cohérent qui n'est pas clairement visible pour les participants.

Fin 2016, je suis mis en relation avec un facilitateur québécois pour coanimer deux mois plus tard une semaine de cocréation avec les étudiants de l'Université de Toulon, en France. J'avais déjà en tête la dynamique de cette semaine avant ce facteur imprévu. Qui est cette personne? Pourquoi aller chercher quelqu'un à Montréal? Pas simple de faire connaissance à 6055 kilomètres de distance! Bref, plein de questions, pas beaucoup de réponses pour le moment. D'ailleurs, pas le temps de chercher les réponses car la semaine arrive rapidement. Mais comment cela va-t-il se passer? Pour un jour d'intervention quand on ne se connaît pas, on peut s'arranger, mais pour une semaine, c'est une tout autre histoire.

Mi-janvier, un bon mois avant l'événement, nous échangeons de vive voix pour la première fois. Ça passe ou ça casse. Suspens... En moins de deux minutes, nous constatons que nous partageons beaucoup de valeurs et côté créativité nous sommes pas mal branchés sur le même voltage. Au bout de cinq minutes, nous pressentons que nous allons bien nous amuser. C'est là que tu comprends que $1 + 1 = 3$.

COCRÉATION, CELA DÉMARRE À DEUX

La rencontre

Physiquement, nous nous rencontrons trois jours avant le début de la semaine de cocréation. En une demi-journée, nous réinventons et affinons pas mal de choses et la confirmation est là. Nous avons des sources d’inspiration et d’influence différentes, mais avons des réflexes et instincts similaires avec la même envie de s’amuser, de partager et d’amener les participants dans un autre univers. Pas besoin de trop se parler pour expliquer les choses. La cocréation est une évidence. Chacun de nous trouvera sa place et marquera le groupe de sa personnalité, de sa spécificité, au service du collectif.

L’année suivante (en 2018), nous nous retrouvons lors de cet événement où nous repoussons un peu plus les limites. Le cadre, la structure est similaire, mais l’habillage s’adapte en fonction de la singularité du groupe. Et ce qui est génial, c’est que le groupe nous fait confiance et embarque à fond. En 2019 et 2020, impossible de faire coïncider nos agendas, la prochaine opportunité viendra sûrement.

La collaboration

Août 2019. La prochaine opportunité. Changement de cap du côté de Franck et atterrissage à... Montréal, comme par hasard. En fait, c’est une pure coïncidence. Réduire de 6050 km la distance qui nous sépare rend les choses plus faciles à gérer. Après quelques rencontres, notamment pour mieux connaître l’écosystème québécois, André partage une idée qui trotte dans un coin de sa tête. Des livres sur la cocréation existent en anglais, par contre très peu de choses en français. Et si on écrivait un livre sur le sujet? Ah oui, ce serait sympa. Allez, c’est parti!

L’objectif est de partager notre expérience, un processus, quelques outils, et aussi le savoir-être, la posture. Ce guide ne se veut pas une recette à suivre, mais plutôt une base à enrichir. Chaque individu possède son style, ses techniques, sa dynamique. À chacun d’effectuer les ajustements pour être en accord avec soi-même. En ce sens, nous avons sollicité plusieurs contributeurs afin que chacun amène sa vision de la cocréation. Car au final, comment peut-on définir la cocréation? Il n’y a pas qu’une seule réponse.

La dynamique d’écriture

Vous voyez la notion de chaos? Eh bien, cela ressemble au point de départ. Des feuilles étalées sur une grande table, des notes, des dessins... Nous cherchons la ligne directrice. Une fois celle-ci trouvée (les six phases), nous commençons à écrire. Les phases sont donc rédigées de manière aléatoire, jusqu’à l’introduction qui arrive en dernier.

S’enchaînent ensuite les relectures croisées en laissant la liberté à chacun de pousser l’idée un peu plus loin. D’ailleurs, pour aller dans ce sens, l’opportunité d’intégrer du visuel se concrétise. Mylène Choquette se joint à l’équipe et voilà le processus illustré. Puis, on décide de rédiger des articles complémentaires. Ceux-ci sont courts, creusent un concept dans une perspective pratique. L’objectif est d’en écrire une dizaine. Au final, il y en aura plus de trente. On ajoute également des activités, des collages et, pourquoi pas, des poèmes sur le thème.

L’INTENTION

Comme le sous-titre l’indique, cet ouvrage est un guide pratique sur la cocréation. Il présente un processus de cocréation et fournit plusieurs éléments de réflexion à intégrer pour mener à l’action. Il fait un tour assez complet des défis et enjeux à prendre en compte quand vient le temps de concevoir et faciliter un parcours de cocréation. Il fournit des repères, des outils et des exercices à réaliser pour s’assurer qu’un groupe de personnes vit une expérience concluante. De plus, nous souhaitons y livrer des contenus accessibles, visuellement dynamiques, et qui sensibilisent sur la philosophie et la posture associées à la cocréation. Ultimement, nous voulons avec ce guide participer au renforcement de communautés de pratique autour de la cocréation et inspirer certaines personnes à se lancer dans l’aventure, comme participant ou facilitateur. Enfin, le guide est une démonstration de la créativité des individus, que ce soit en termes de processus collectifs ou de contributions artistiques. C’est un hybride, entre guide méthodologique et livre d’art, l’exemple d’un croisement de disciplines brisant des silos.

STRUCTURE DU GUIDE

Ce guide ne suit pas un chemin linéaire et sa lecture peut se faire par diverses entrées. Nous avons construit la structure de l’ouvrage à partir d’un cœur constitué des six phases du processus de cocréation. À ce fil conducteur, s’ajoutent cinq grandes catégories qui sont identifiées par un code spécifique :

1. Une série de **33 articles présentant les éléments-clés autour de la cocréation**.
2. Divers **outils** sous forme de questionnaires, d’exercices ou d’activités, pour un total de 17.
3. Des contributions externes (21) de personnes provenant de secteurs variés, présentant **des définitions et des éléments incontournables de la cocréation**.
4. **Douze poèmes sur la créativité et la cocréation** dont certains sont illustrés, alors que d’autres ont été écrits en mode cocréation.
5. **Dix collages détachables sur la cocréation** qui peuvent servir pour une activité d’animation ou un atelier de stimulation de la créativité.

Ces catégories, à l’exception des collages, sont réparties dans le document en tenant compte des phases et étapes présentées et des liens naturels qui s’établissent avec les contenus.



PROCESSUS DE COCRÉATION

Quelques considérations sur les processus de cocréation	17
Introduction sur le processus de cocréation en six phases	28
Les préalables d'un processus de cocréation	30
Les rituels pour dynamiser un processus de cocréation	45
Phase 1 Explorer	62
Étape A : Approfondir la thématique	
Étape B : Recueillir des besoins	
Étape C : Creuser la problématique	
Phase 2 Identifier	90
Étape A : Générer plusieurs solutions	
Étape B : Prioriser trois solutions	
Étape C : Promouvoir trois solutions	
Étape D : Sélectionner la solution	
Phase 3 Préciser	110
Étape A : Affiner la solution	
Étape B : Produire un prototype de la solution	
Étape C : Tester le prototype pour le bonifier	
Phase 4 Partager	134
Étape A : Enrichir la solution	
Étape B : Présenter la solution	
Étape C : Recevoir des commentaires	
Phase 5 Connecter	152
Étape A : Atterrir dans son organisation	
Étape B : Transférer les apprentissages	
Étape C : Entretenir l'esprit de cocréation	
Phase 6 Concrétiser	174
Étape A : Structurer une équipe	
Étape B : Investir dans le projet	
Étape C : Décider de la prochaine étape	
Invitation à l'exploration	196

ARTICLES PRÉSENTANT DES ÉLÉMENTS-CLÉS AUTOUR DE LA COCRÉATION

6 définitions pour un triangle des concepts	14
3 perspectives de la cocréation	16
3 grandes utilisations de la cocréation	19
L'intelligence collective	20
7 bénéfices de la cocréation	22
7 raisons d'utiliser (ou pas) la cocréation dans une organisation	24
Comparaison des approches descendante et de cocréation	29
Les parties prenantes	33
10 caractéristiques d'une personne cocréative	37
5 caractéristiques des équipes créatives	38
5 principes de base en cocréation	41
5 principaux rôles du facilitateur en cocréation	42
7 règles dans un processus de cocréation	44
6 éléments d'une expérience mémorable	47
Les bénéfices des gains et de leur célébration	59
3 éléments pour débloquer la créativité collective	65
10 éléments suscitant la confiance ou la méfiance dans la cocréation	66
Innover sous contrainte	72
Les biais cognitifs	74
Accueillir la différence	82
Les clés de la sécurité psychologique	84
5 étapes d'une idée créative	94
4 types de prise de décisions	102
Les facteurs favorisant le comportement d'expérimentation	115
8 points pour faire une présentation efficace	137
12 règles d'un bon dialogue	146
7 avantages d'une collaboration au travail	157
La rétroaction est un cadeau	158
9 barrières à la cocréation	164
10 principes d'un leadership créatif	178
7 clés pour miser sur le potentiel d'une équipe interdisciplinaire	180
4 formes de collaboration	181
5 conditions d'une bonne collaboration des parties prenantes	188

OUTILS : QUESTIONNAIRES, EXERCICES, ACTIVITÉS

Cocréer ou ne pas cocréer? 2 outils de questionnement	25
Vol plané vers le <i>i</i>	50
Le musée hétéroclite	52
Clap de fin de journée	55
Défi relevé	60
Papiers volés	68
Mais pourquoi donc?	70
Verre à l'envers	96
Les idées expresso	98
Le trio de tête	100
Évaluer votre intelligence collaborative	113
Outil d'évaluation d'une participation à un processus de cocréation	138
Le dictionert	144
Les perceptions croisées	166
La trilogie de la chaise	182
Autoévaluation de la collaboration	190
Visions de cocréation	195

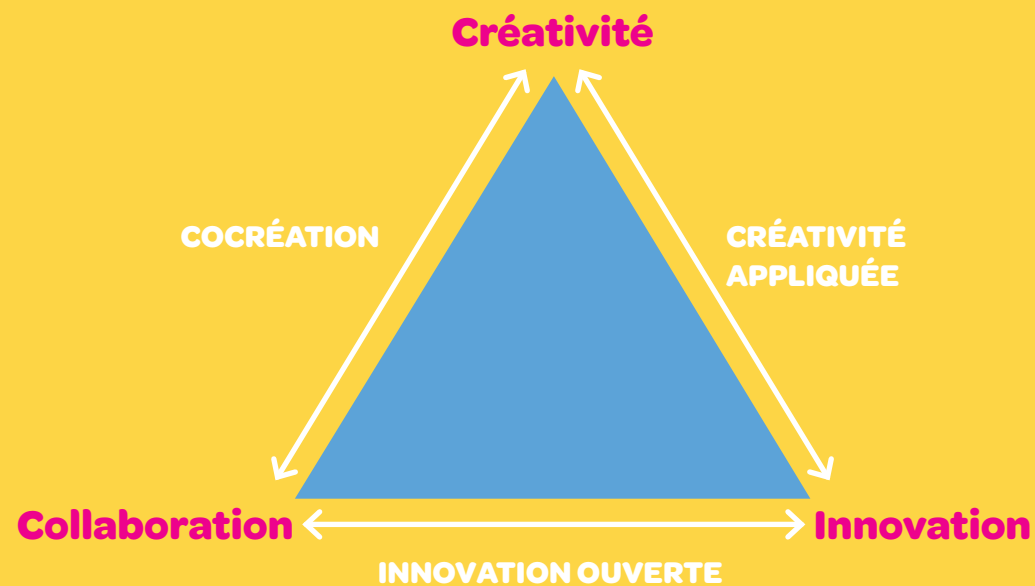
Pour télécharger la version pdf des canevas des exercices et activités :
www.guidecocreation.com

POÈMES SUR LA CRÉATIVITÉ ET LA COCRÉATION

Sa trajectoire	49
Sauter la clôture	61
D'instant en instant	69
Les révolutions	76
Créativité de montgolfière	95
Sortir du rang	120
Sortir des sentiers battus	122
Sortir du cadre	124
Sortir la tête de l'eau	126
Sortir du troupeau	128
La brèche	147
Entre les branches	163

6 DÉFINITIONS POUR UN TRIANGLE DES CONCEPTS

Le présent guide s'inscrit dans une mouvance de pratiques et de réflexions en lien avec trois concepts fondamentaux : la créativité, la collaboration, l'innovation. À cette base, trois concepts hybrides s'ajoutent, proposant ainsi une mosaïque de champs d'intervention : l'innovation ouverte, la cocréation, la créativité appliquée. Voici une présentation visuelle de l'ensemble et les définitions des six concepts.



CRÉATIVITÉ

La créativité est l'acte de créer quelque chose de nouveau par l'association de divers concepts entre eux. C'est une forme d'intelligence, une capacité à trouver des idées ou solutions étonnantes. Elle contribue à l'expression ainsi qu'à la transformation de l'environnement. En résumé, la créativité est associée à la production d'idées originales.



INNOVATION

L'innovation introduit quelque chose de nouveau dans un système (groupe, organisation, territoire) pour le changer. Elle requiert une ouverture et un désir d'expérimentation. C'est un moyen pour atteindre des objectifs stratégiques et se différencier en créant une valeur ajoutée. L'innovation se manifeste par la mise en œuvre de nouvelles idées.



COLLABORATION

La collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour réaliser un travail avec des objectifs communs. Le travail collaboratif se fait par l'amalgame des contributions individuelles, avec des ajustements continus. Les rapports entre les personnes sont horizontaux et la responsabilité des résultats est partagée entre tous.



COCRÉATION

La cocréation est une pratique collaborative de développement d'une initiative. Elle met l'accent sur l'exploration et l'interdisciplinarité, implique de nouvelles relations entre une diversité de personnes et utilise un processus créatif pour générer des résultats significatifs.



INNOVATION OUVERTE

L'innovation ouverte est un mode basé sur le partage et la collaboration en vue de mettre à profit diverses sources internes et externes pour bonifier un produit ou un service. L'innovation ouverte montre que l'expertise ne se trouve pas toujours à l'intérieur des organisations et qu'il est plus bénéfique de s'associer à d'autres, de son secteur ou d'ailleurs, que de rivaliser.



CRÉATIVITÉ APPLIQUÉE

La créativité appliquée nécessite une action qui dépasse la génération d'idées. C'est une étape transitoire entre la créativité et l'innovation, un temps de mûrissement où les idées évoluent vers une mise en application. Elle s'incarne dans des activités d'expérimentation où on laisse place à l'audace pour créer de nouvelles associations.

3 PERSPECTIVES DE LA COCRÉATION

Cocréation est un terme relativement nouveau dans le vocabulaire organisationnel. La cocréation est utilisée dans de multiples environnements mais n'est pas forcément définie par ses utilisateurs. Ainsi, les intentions sous-jacentes à la cocréation tout comme ses impacts peuvent être très différents suivant le contexte de mise en œuvre. Trois perspectives de la cocréation cohabitent, ce qui génère parfois de la confusion quand vient le temps d'expliquer de quoi il s'agit.



LA COCRÉATION COMME UN ÉTAT D'ESPRIT. Selon cette perspective, la cocréation permet d'aborder des problématiques et de proposer des solutions en se basant sur des attitudes, des valeurs et des principes. C'est donc la notion de savoir-être qui est mise de l'avant, avec un socle de compétences comme l'ouverture d'esprit, le non-jugement, la curiosité, la tolérance à l'ambiguïté... Le fait d'être dans cet état d'esprit prédispose les personnes à contribuer à des activités de cocréation.



LA COCRÉATION COMME UNE APPROCHE. Nous avons recours à la cocréation en combinant une diversité d'outils ou de processus avec une durée définie : un jour, une semaine, un mois... Par exemple, le *design thinking* peut être abordé comme une approche de cocréation. Si nous résumons le *design thinking* en trois phases (inspiration, idéation, implémentation), le minimum pour vivre cette approche sera d'organiser trois moments ou trois ateliers couvrant chacune des phases. Un autre élément soutenant la perspective de la cocréation comme une approche est la notion d'hybridité. Certains puristes ne dérogeront pas d'une approche connue et l'appliqueront à la lettre alors que d'autres puiseront dans la diversité des outils existants pour développer sur mesure une approche répondant à la problématique abordée, en relation avec les personnes impliquées. Nous encourageons cette notion d'hybridité qui permet de s'adapter à la dynamique du groupe.



LA COCRÉATION COMME UNE MÉTHODE OU UNE TECHNIQUE. Ici, nous envisageons la cocréation comme une méthode parmi d'autres permettant de répondre à un ou des objectifs précis. La cocréation est ainsi abordée par le biais d'une technique principalement associée à la créativité. Par exemple, avoir recours à l'outil des six chapeaux d'Edward de Bono peut être considéré comme un atelier de cocréation parce que cet outil se situe dans la sphère de la créativité et se fait avec plusieurs personnes.

QUELQUES CONSIDÉRATIONS SUR LES PROCESSUS DE COCRÉATION

Un processus est un ensemble d'activités en continu et en interaction qui vise à produire un résultat escompté. Il existe plusieurs types de processus de cocréation et le présent guide en propose un qui se décline en six phases.

Loin de nous l'idée de prétendre que nous avons la formule gagnante et que les autres modèles ne sont pas pertinents. Ce processus est inspiré de notre pratique (à nous deux : 40 ans de facilitation en créativité), de divers auteurs et praticiens, du croisement de nos deux domaines de formation (psychosociologie et ingénierie) et des expériences interculturelles vécues dans plus de vingt pays qui nous ont permis d'affiner notre ouverture d'esprit et une vision non linéaire de la vie.

L'approche que nous proposons est accessible à toute personne motivée (aucun besoin d'expertise à ce stade) et adaptable à plusieurs projets différents (de trois à six) au sein du même événement.

En comparant plusieurs types de processus de cocréation existants, que ce soit la Théorie U d'Otto Scharmer et ses mouvements (co-initier, co-ressentir, co-présence, co-crée, co-évoluer), le modèle de la montagne russe créative (*Creative Rollercoaster*) de Nick Udall proposant un aller-retour entre le connu et l'inconnu et que certains ont traduit en étapes (préparation, montée, plongée,

ascension, suite), le modèle de *design thinking* de la d.school de Stanford (empathie, définition, idéation, prototype, test) ou encore le *design sprint* initié par Google Ventures (comprendre, esquisser des solutions, converger, prototyper, tester), nous constatons qu'il y a généralement de quatre à six grandes étapes qui finissent par se rejoindre. Il y a clairement une parenté entre les processus développés dont la plupart ont été conçus dans les quinze dernières années.

Les processus de cocréation sont également utilisés dans de multiples disciplines, principalement le design, le marketing et le développement organisationnel. En design, la cocréation est synonyme de certaines pratiques établies, comme le design participatif ou le design centré sur l'humain. À cet égard, on a recours à une diversité d'experts provenant de champs variés et on crée un sentiment de communauté à travers l'engagement et l'implication des usagers. En marketing, on parle de cocréation de valeur dans la mesure où la valeur est créée mutuellement entre le producteur et le consommateur de services ou

de produits. D'ailleurs, selon la logique dominante du marketing, la valeur est toujours créée durant l'utilisation d'un service/produit et non durant sa production. En développement organisationnel, on applique la cocréation en puisant dans l'intelligence collective d'un groupe ou d'une organisation afin d'élaborer quelque chose de nouveau. On veut ainsi encourager l'innovation en misant sur les potentiels et les forces d'une organisation et sur des inspirations collectives générées lors d'événements. Pour ce faire, on vise à réunir plusieurs parties prenantes qui font face à un défi commun.

La cocréation comme processus n'est pas limitée à une combinaison spécifique de participants. Par contre, la diversité des participants augmente la complexité et donc les tensions et possibilités de conflits. D'où l'importance de garder le nombre de participants limité (15 à 30 personnes) si nous voulons soutenir adéquatement l'exécution ou l'avancement du processus. De plus, les personnes ne doivent pas être forcées de participer mais plutôt motivées à le faire. Par ailleurs, comme facilitateur, vous pouvez faire partie du processus de cocréation sans le contrôler. En effet, les processus créatifs ont leur propre vie avec des dynamiques ne pouvant pas être anticipées de manière précise. Tout est une question d'équilibre entre une posture d'accompagnement et une autonomie des équipes. Cela exige, de la part du facilitateur, beaucoup de rigueur, de présence et d'adaptation.

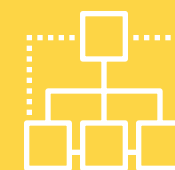
Un dernier point pour mentionner que le rejet des résultats d'un processus de cocréation par les décideurs est la pire fin qui puisse survenir, surtout si les personnes impliquées croient fermement en la pertinence de la solution développée. Cela ne veut pas dire qu'il faut prendre la solution telle quelle sans la bonifier ou l'amener plus loin. Mais rejeter une idée parce qu'elle déstabilise l'existant est comme vouloir innover sans prendre de risques ou espérer changer en conservant les approches courantes. À ce titre, assurez-vous que cela soit bien compris par les preneurs de décisions avant de commencer le processus, sinon il sera extrêmement difficile de remobiliser les troupes pour explorer de nouveau la cocréation.

3 GRANDES UTILISATIONS DE LA COCRÉATION

Nous pouvons recourir aux processus de cocréation de plusieurs manières. Pour illustrer cela concrètement, nous proposons les trois grandes utilisations suivantes en fournissant quelques exemples.



1. AVEC LES COMMUNAUTÉS et leurs différents acteurs pour réfléchir et proposer des solutions adaptées aux divers défis rencontrés sur un territoire donné. À titre d'exemple, une ville ou une région pourrait décider de cocréer une première version d'un plan de transition socio-écologique en convoquant une trentaine de parties prenantes (organisations à but non lucratif dans les secteurs environnemental et social, entreprises, élus municipaux, citoyens...) pour une démarche s'étalant sur trois ateliers de trois heures à raison d'un atelier par mois.



2. AU SEIN D'UNE ORGANISATION (COCRÉATION INTERNE) en intégrant les différents départements/directions/structures/sites et en mettant à contribution l'ensemble des fonctions organisationnelles (administration, communication, coordination...). On pourrait par exemple organiser deux jours consécutifs de cocréation sur le sujet de l'attraction/rétention du personnel dans l'optique d'élaborer une réflexion stratégique et un plan d'action. Pour ce faire, diverses personnes couvrant tous les secteurs et fonctions de l'organisation seraient mises à contribution et une activité de présentation à l'ensemble des employés serait prévue à la fin de la deuxième journée.



3. ENTRE ORGANISATIONS travaillant dans un même secteur ou non et avec les personnes que ces organisations rejoignent (usagers, bénéficiaires, clients, consommateurs...). Ici, nous pourrions donner deux exemples. D'un côté, une grappe industrielle dans le secteur de la santé pourrait décider d'organiser une journée de cocréation en vue de mobiliser les principaux acteurs (entreprises pharmaceutiques ou de biotechnologies, bailleurs de fonds, représentants d'hôpitaux, syndicats, organisations de défense de droits, patients...) pour aborder le sujet de la participation des usagers dans leur processus de guérison. D'un autre côté, dans le secteur de la culture, un réseau d'organismes culturels pourrait réunir ses membres ainsi que d'autres organisations connexes, des institutions financières, des fondations philanthropiques et des artistes pour approfondir le sujet de la mutualisation des ressources et élaborer des pistes de solution.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La notion d'intelligence collective est associée de près à celle de cocréation car on peut dire que la cocréation est le résultat d'une intelligence collective appliquée. Certaines personnes mentionnent que l'intelligence collective est une réalité quotidienne au travail puisque le principe même d'une organisation est de faire travailler ensemble des membres aux profils divers (employés et partenaires) avec un objectif commun.

D'autres rétorquent que cela va plus loin et correspond à de nouvelles manières d'œuvrer en collectif avec une attention particulière aux valeurs d'égalité, de collaboration et de partage. L'intelligence collective est étudiée dans différents contextes, à travers plusieurs courants, et est une science transdisciplinaire (psychosociologie, philosophie, biologie...). De la collaboration dans les colonies d'insectes à la performance des équipes de travail, les formes d'intelligence collective sont très diverses selon les types de communauté et les membres qu'elles réunissent. Les systèmes collectifs sont en effet plus ou moins sophistiqués. Les sociétés humaines en particulier n'obéissent pas à des règles aussi mécaniques que d'autres systèmes naturels, par exemple dans le monde animal.

Or, qu'en est-il de sa définition? **L'intelligence collective désigne la capacité d'une communauté à faire converger intelligence et connaissances, à travers les interactions entre ses membres et les synergies créées, afin d'effectuer des tâches complexes.** Les caractéristiques suivantes éclairent le concept.

- > L'intelligence collective présuppose une cocréation de solutions à partir de la fertilisation croisée des idées. À ce titre, chaque individu ne possède qu'une part des connaissances nécessaires pour atteindre l'objectif commun.
- > Elle exige l'implication de tous dans des projets dont ils sont de véritables acteurs et contributeurs, chacun y trouvant un bénéfice à collaborer.
- > L'intelligence collective implique une décentralisation du savoir et des pouvoirs ainsi que l'adoption de règles communes permettant une mobilisation effective des compétences.

L'intelligence collective est pertinente dans le contexte actuel car elle permet de répondre à la complexité grandissante des systèmes dans lesquels nous vivons et aux nombreux paradoxes inhérents à ceux-ci. Face à cette complexité, des sentiments d'impuissance ou d'incompétence peuvent naître, voire un repli sur soi. D'où la nécessité d'élargir nos représentations de la réalité. Il est difficile de faire cela seuls car nous avons tendance à reproduire ce que nous savons déjà et à sélectionner les informations qui nous confortent dans nos croyances. Un autre élément en jeu concerne la transition dans laquelle nous sommes plongés et les changements de paradigme qui nous interpellent (ex. : passer d'une vision du monde compétitive à collaborative). La majorité des institutions sont en crise et des phénomènes mondiaux (changements climatiques, migrations, inégalités, pandémies...) nous affligent. Plusieurs expériences sont en émergence pour inventer les réponses du futur et l'intelligence collective est un puissant moyen de favoriser cette recherche d'alternatives.

Pour développer l'intelligence collective, plusieurs conditions doivent être respectées.

- > Présence d'une **communauté d'intérêt**, d'un ensemble d'objectifs ou de préoccupations qui relient les personnes et suscitent l'adhésion et l'appartenance.
- > Mise en place d'un **climat de confiance et de bienveillance** qui facilite une communication fluide et l'expression de toutes les idées, même celles minoritaires ou dissidentes. Ce climat encourage notamment la prise de risques, les confrontations d'idées et les remises en question sans complaisance.
- > Établissement de **pratiques de gestion participative** (répartition des rôles, responsabilité de chaque membre qui dispose d'une autonomie définie, décisions basées sur le consentement mutuel...).
- > Accès à **des espaces et des outils collaboratifs** favorisant les échanges structurés et la mise en commun des informations.
- > Valorisation des **processus d'apprentissage** afin d'évaluer les situations vécues, de corriger les erreurs, de partager les retours d'expérience et de soutenir l'émergence d'une conscience commune.

Enfin, l'intelligence collective ne s'oppose pas à l'intelligence individuelle. Les deux intelligences sont complémentaires. En effet, les activités d'idéation en groupe seront plus riches si les participants ont pu réfléchir ou se préparer individuellement en amont. La réflexion individuelle permet de prendre du recul, de favoriser l'approfondissement et certaines personnes sont plus à l'aise et prolifiques dans un tel mode. De plus, l'intelligence collective peut être limitée par des effets de groupe : conformisme social, peur du ridicule, absence ou surplus de procédures, homogénéité idéologique... Toutefois, l'intelligence collective a un plus grand potentiel d'engendrer une diversité d'idées, de générer de l'énergie et d'amorcer un mouvement ou une mobilisation de fond.

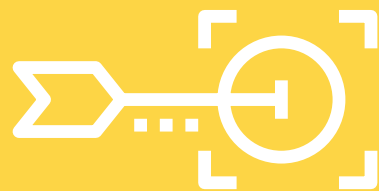


7 BÉNÉFICES DE LA COCRÉATION

En plus des résultats tangibles qu'elle génère (nouveaux produits, services, solutions), sept bénéfices sont associés à une démarche de cocréation, contribuant à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Ces bénéfices sont classés en deux groupes, soit les gains à court terme et à moyen-long terme.

GAINS À COURT TERME

1. **De meilleures décisions et actions.** Comme la cocréation est basée sur la collaboration de diverses parties prenantes, l'analyse d'une problématique et les actions qui en découlent se font d'une manière holistique. Les angles morts oubliés et les choix basés sur une vision parcellaire d'une problématique sont ainsi évités.
2. **Un engagement plus dynamique pour l'implantation de solutions.** La cocréation insuffle de l'énergie et de la motivation aux personnes qui y participent et cela influence positivement l'organisation. Cette motivation entraîne une mobilisation autour des défis abordés, menant à l'appropriation des solutions identifiées et la promotion de celles-ci auprès de nos pairs.
3. **De nouvelles relations qui augmentent le potentiel d'innovation et d'apprentissage au sein d'une organisation.** La cocréation met en lien une diversité d'acteurs internes et externes et accroît les interactions et informations. Cela favorise les occasions d'exploration et d'expérimentation qui sont des clés pour l'innovation. Les personnes se mettent davantage au défi et sollicitent plus de feedback, ce qui fait avancer plus rapidement l'organisation en termes d'apprentissage, d'implication et de gestion du risque.
4. **Plus de confiance au sein des équipes et de l'organisation.** Dans les processus de cocréation, l'ouverture et la transparence sont valorisées. Les expériences sont davantage partagées et une reconnaissance des forces est de mise. Il en résulte un bien-être accru des employés qui trouvent plus de sens à leur travail, un plus grand sentiment d'appartenance à une communauté et l'adhésion à une vision commune.



GAINS À MOYEN-LONG TERME

5. **Une meilleure disposition pour le changement par une conscience accrue.** En mettant à contribution les expertises des individus, un élargissement des points de vue et angles d'analyse s'opère. De plus, comme la compréhension des enjeux est partagée davantage, cela diminue la résistance aux changements. Par ailleurs, la cocréation accélère la responsabilisation et le développement de compétences d'autogestion dans les équipes, réduisant ainsi le contrôle des gestionnaires et dégageant ceux-ci pour accomplir d'autres tâches prioritaires. Les structures de travail hiérarchiques sont plus facilement abandonnées, ce qui améliore les chances de transformation authentique. En effet, les études démontrent que les succès associés aux stratégies de changement imposées d'en haut (*top-down*) sont de seulement 30 %.
6. **Les frontières entre les parties du système deviennent perméables.** En cocréation, les personnes se réunissent au-delà de leur département ou groupe traditionnel d'appartenance. Cela stimule le développement de nouvelles dynamiques à l'intérieur des organisations et entre les diverses fonctions. La création de silos étant ainsi plus rare, une vision systémique se met en place, suscitant des réponses globales.
7. **L'ancrage d'une posture et d'un état d'esprit innovants.** En ayant recours à plusieurs méthodologies participatives lors d'activités de cocréation, les compétences augmentent et les réflexes créatifs s'améliorent. Ainsi, les personnes répondent mieux aux nouvelles situations et développent leur intrapreneuriat. Leur sentiment d'appartenance croît, les menant à l'ambition d'améliorer leur organisation. Un nouvel état d'esprit se met en place et de nouveaux automatismes se créent. C'est donc toute une culture d'innovation qui s'installe graduellement au sein de l'organisation.



7 RAISONS D'UTILISER (OU PAS) LA COCRÉATION DANS UNE ORGANISATION

Pour qu'une organisation se lance dans un processus de cocréation, une décision doit être prise par au moins une personne influente en son sein ou par un leader. Lorsqu'il sera temps de prendre cette décision, plusieurs raisons seront évoquées pour justifier le désir d'expérimenter la cocréation ou pas. Voici sept raisons recensées pour utiliser la cocréation et sept raisons pour ne pas y avoir recours.

7 RAISONS POUR UTILISER LA COCRÉATION

1. Pour favoriser, dans un futur rapproché, la délégation de tâches.
2. Pour encourager des personnes de l'organisation à s'impliquer et s'engager davantage.
3. Pour créer des ponts entre les différentes perspectives des membres des équipes et renforcer la cohésion des groupes.
4. Parce que nous croyons fermement que chaque individu peut contribuer à relever un défi mais ne savons pas comment faire cela.
5. Parce que nous sommes en faveur du changement, incluant les initiatives des employés, et que nous voulons augmenter les interactions pour innover différemment.
6. Parce que nous croyons dans la complexité des choses et ne savons pas comment intégrer celle-ci dans une approche globale.
7. Parce que nous cherchons comment traduire la notion de leadership partagé d'une manière pragmatique.

7 RAISONS POUR **NE PAS** UTILISER LA COCRÉATION

1. L'organisation a d'autres priorités, des chantiers plus importants à gérer.
2. Nous ne sommes pas prêts à utiliser ce processus car peu habitués à travailler de la sorte. Cela ne correspond pas à notre culture organisationnelle. Il sera donc impossible de convaincre les personnes de se lancer là-dedans.
3. Un tel processus prend trop de temps. Nous avons besoin de résultats maintenant.
4. Nous ne sommes pas certains que cela va être efficace. Nous aurons des problèmes si les résultats ne correspondent pas aux attentes.
5. La position de gestionnaire sera menacée si d'autres personnes ont de l'influence et acquièrent du pouvoir.
6. Nous risquons d'abuser de ce processus par la suite si cela donne de bons résultats. En effet, si le génie sort de la bouteille, il sera ensuite impossible de revenir comme avant. Nous aurons créé un précédent.
7. Notre organisation n'est pas en mesure de prendre sérieusement en compte les opinions des employés. Les gestionnaires vont laisser les personnes s'exprimer mais c'est eux qui prendront la décision finale.

COCRÉER OU NE PAS COCRÉER?

2 OUTILS DE QUESTIONNEMENT

Pour faciliter la décision de se lancer dans un processus de cocréation, plusieurs questions peuvent être posées. Cette étape est parfois sautée ou abordée trop rapidement, alors qu'elle vise à identifier des orientations claires permettant le succès et le bon déroulement d'un tel processus. Nous proposons les deux outils suivants pour vous accompagner et alimenter la réflexion.

Le premier outil concerne quatre axes de questions auxquelles on doit répondre préalablement.

1. **POURQUOI.** Pourquoi démarrer un processus de cocréation? Quelle est la problématique qui nécessite d'apporter un éclairage en mode cocréation? Rédiger en une phrase la problématique est un bon exercice qui requiert un effort concerté et une compréhension mutuelle.
2. **QUOI.** Qu'est-ce que le processus doit livrer comme réponses? Quels sont les objectifs à atteindre? De plus, il faut clarifier la durée du processus de cocréation et spécifier des éléments d'évaluation permettant de justifier les objectifs ciblés. Toutefois, il est important que les phases du processus et les objectifs associés soient réalistes. N'espérez pas, par exemple, sortir un produit fini en une semaine de cocréation.
3. **COMMENT.** Comment répondre à la problématique? Doit-on absolument recourir à un processus de cocréation? Le choix de cocréer ou pas fera ressortir les contraintes d'un tel processus en termes de temps, de budget ou de capacités/expertises.
4. **QUI ET AVEC QUI.** Qui a besoin de répondre à la problématique? Quelles sont les personnes directement et indirectement impliquées? Qui sont les personnes motivées par ce processus? Il faut aussi se demander si telle personne ou organisation sera pertinente pour le développement et/ou l'implémentation de la solution qui sera cocréée.

Un deuxième outil pour savoir si les organisations sont prêtes pour une cocréation pose les sept questions suivantes.

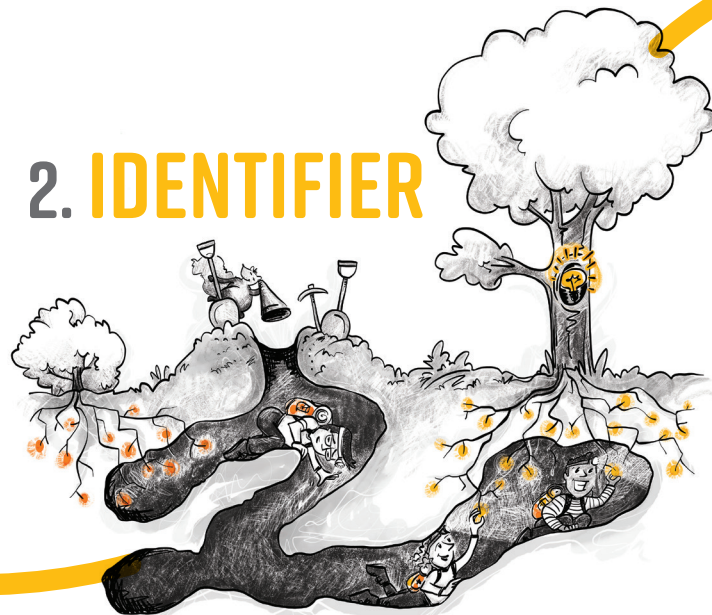
1. Est-ce que les parties prenantes internes et externes sont vraiment prêtes à collaborer en fonction de la problématique et des objectifs identifiés?
2. Est-ce que les organisations ayant lancé l'initiative connaissent les usagers que l'on vise à rejoindre et veulent réellement impliquer ces personnes dans le développement du processus de cocréation?
3. Est-ce qu'il y a une ou deux personnes compétentes pour faciliter le processus et a-t-on le temps, les ressources et l'influence nécessaire au sein du groupe pour prendre des décisions et s'assurer d'un avancement?
4. Est-ce que les organisations ayant lancé l'initiative ont la volonté et la capacité d'accepter que le processus de cocréation soit continu, avec des ajustements en cours de route et une implication active des différentes parties prenantes?
5. Est-ce que les parties prenantes impliquées verbalisent leur intention de travailler en transparence et de partager l'ensemble des informations pertinentes en fonction de la problématique (et préférentiellement, signer un contrat moral à cet égard)?
6. Est-ce que les parties prenantes soutiennent la cocréation en tant que processus priorisé et acceptent toutes les implications (succès, obstacles et échecs) qui viennent avec ce choix?
7. Est-ce que les organisations ayant lancé l'initiative aspirent à créer une valeur ajoutée pour les usagers concernés, pour les autres organisations et pour la planète?

PROCESSUS DE COCRÉATION EN 6 PHASES

1. EXPLORER



2. IDENTIFIER



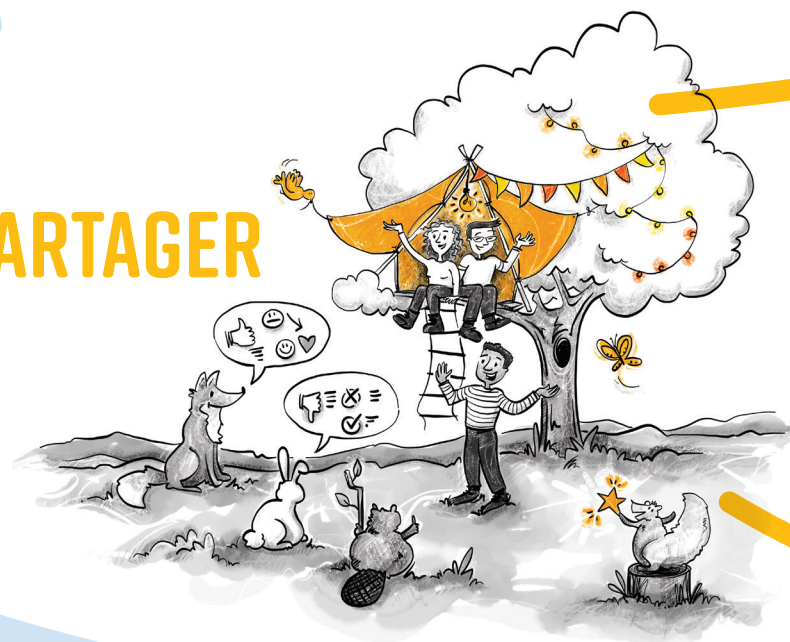
3. PRÉCISER



6. CONCRÉTISER



4. PARTAGER



5. CONNECTER



INTRODUCTION SUR LE PROCESSUS DE COCRÉATION EN 6 PHASES

Au fil de ce guide, nous vous présentons un modèle de processus de cocréation en six phases qui a été développé dans le cadre de notre pratique, notamment lors d'un parcours s'étalant sur cinq jours.

Les six phases sont :



Chaque phase comporte un coup d'œil, une mise en contexte des étapes de réalisation (incluant des précisions sur la posture du facilitateur et du participant) et un récapitulatif permettant d'évaluer si la phase a été menée à bien. Ce parcours mène *in fine* à une démarche de cocréation que l'on veut idéalement pérenne. Afin d'explicitier le chemin à parcourir, nous avons décidé d'illustrer le processus par des métaphores et des symboles. Des exemples d'activités viennent également ponctuer le texte sur le processus pour le rendre plus concret et faciliter sa compréhension. Enfin, avant de présenter ces phases en détail, nous partagerons quelques préalables pour le démarrage du parcours de cocréation ainsi que des rituels servant à dynamiser celui-ci.

COMPARAISON DES APPROCHES DESCENDANTE ET DE COCRÉATION

Dans le tableau qui suit, nous vous présentons les grandes distinctions entre les approches descendante et de cocréation à l'égard de plusieurs éléments-clés. Derrière chaque approche se trouve une vision du monde portée par des valeurs, des principes et des croyances.

ÉLÉMENTS	APPROCHE DESCENDANTE (<i>top-down</i>)	APPROCHE DE COCRÉATION
Manière d'élaborer les scénarios de changement et les stratégies	Scénarios et stratégies élaborés à l'avance par une ou quelques personnes et peu évolutifs car on veut garder le contrôle.	Scénarios et stratégies élaborés par plusieurs personnes et pouvant évoluer rapidement en fonction des avancées réalisées.
Point de départ	Le monde est construit d'une manière linéaire. Les humains sont des êtres rationnels.	Le monde est circulaire, complexe et dynamique. Les humains sont des êtres émotionnels.
Résultat final	Un plan bien documenté basé sur des données objectives.	Des plans et des actions développés conjointement.
Communication sur le changement et mobilisation des personnes	Communication unilatérale, à l'image des tours de présentation individuelle.	Inclusion graduelle par les parties prenantes dans le système et les divers réseaux.
Participants	Gestionnaires et experts.	Représentants de l'ensemble du système.
Résolution des conflits	Par les gestionnaires.	Par les participants. Les conflits non résolus sont mis de côté pour être traités à un meilleur moment.
Responsabilité pour le contrôle	Gestion des décideurs et experts.	Autogestion impliquant une responsabilité partagée par les participants.
Temps	Démarrage rapide, mais beaucoup de perte de temps causée par des résistances lors de l'implémentation.	Plus de temps de préparation requis, mais à moyen terme, on gagne du temps.
Soutien pour la vision, le plan	En général, acceptation lente par les personnes non impliquées.	En général, acceptation immédiate par les personnes impliquées.

LES PRÉALABLES D'UN PROCESSUS DE COCRÉATION

Avant de démarrer un processus de cocréation, nous devons aborder les cinq préalables suivants.

1. Impliquer et préparer les différents acteurs.
2. Identifier un lieu propice.
3. Constituer des équipes équilibrées.
4. Partager des principes éclairants.
5. Créer une ambiance stimulante.

1. Impliquer et préparer les différents acteurs

Un parcours de cocréation est une expérience que l'on souhaite exceptionnelle pour un groupe. Il est donc important de préparer les parties prenantes à ce voyage en précisant un cadre qui permettra d'être en cohérence avec un objectif commun.

LE TRAVAIL AVEC LES DÉCIDEURS

Les décideurs sont souvent les financeurs de la démarche. Ils peuvent participer ou non à l'événement. Dans les deux cas, il est nécessaire de commencer la démarche en amont de la période de cocréation, idéalement six à huit semaines avant. Pour ce faire, une ou deux réunions de cadrage sont requises afin de mettre en contexte l'intervention proposée et sensibiliser les décideurs à la démarche. Durant la préparation avec ces derniers, nous devons aborder trois axes majeurs : le périmètre de la démarche, l'adhésion et le soutien, la posture.

Premièrement, le **périmètre de la démarche** traite des huit dimensions suivantes :

- **La thématique**

Il est judicieux de définir une thématique spécifique qui correspond à un besoin et mobilise les troupes. Ce choix est également fait pour éviter que les équipes ne partent dans des directions opposées, voire non appropriées.

- **La vision**

Cet aspect doit être clarifié. Quelle est la vision autour de la démarche? Est-ce une vision à court, moyen ou long terme? Est-ce une vision qui concerne quelques personnes de l'organisation ou quelque chose de plus global?

- **Les objectifs**

Pourquoi faisons-nous cela? Les objectifs sont doubles : humains et organisationnels. Quels sont les objectifs spécifiques aux participants? Quels sont ceux spécifiques à l'organisation? En réfléchissant aux objectifs selon les différentes parties prenantes qui seront impliquées, nous faisons un exercice qui permet de nommer les contributions attendues et de situer les personnes dans la démarche.

- **La méthodologie**

Un processus de cocréation utilise des méthodes collaboratives et créatives qui peuvent être nouvelles pour les décideurs. Comme ceux-ci n'ont pas toujours les références et veulent souvent être rassurés, les facilitateurs doivent bien expliquer les phases du processus et quelques-unes des techniques ou activités au programme. Si les décideurs perçoivent une rigueur et une cohérence dans le processus global, ils seront plus enclins à défendre la démarche proposée.

- **Les livrables**

Un livrable est un produit ou un service donné au client pendant la réalisation d'un projet ou à son terme. La question des livrables est délicate. Certes, on peut avoir des attentes ou des cibles quant aux résultats. Par contre, avoir des livrables figés est à contre-courant d'un processus de cocréation car une bonne place doit être laissée à l'émergence des idées, aux éléments qui apparaîtront au fil du temps. Ce point est crucial pour éviter des désillusions. L'objectif d'un processus de cocréation s'étalant sur quelques jours n'est pas de livrer un produit fini prêt à être commercialisé ou un service prêt à être utilisé la semaine suivante. Le livrable sera davantage le résultat d'une exploration qui nous mènera à circonscrire des pistes prometteuses se déclinant en prototypes.

- **Les valeurs**

Quelles sont les valeurs qui animent la démarche et qui sont fondamentales? Il est préférable d'en identifier trois ou quatre faciles à intégrer plutôt qu'une longue liste qui sera rapidement oubliée. Ces valeurs inspireront les facilitateurs et les participants lors du processus.

- **Les contraintes**

Le travail auprès des décideurs permet d'identifier les contraintes dès le départ, ce qui alimente la créativité. Existe-t-il des contraintes particulières à prendre en compte dans la démarche? Il vaut mieux le savoir au plus tôt car cela influencera les solutions développées. Sinon, il y a un danger de démobilité si nous apprenons plus tard que nos idées sont inappropriées en raison de certaines contraintes, jusqu'alors inconnues, qui nous empêchent d'aller dans cette direction.

- **La communication**

Le lancement d'un processus de cocréation ne passe pas inaperçu et suscite habituellement la curiosité. À ce titre, l'organisation qui amorce cela doit communiquer à propos de la démarche proposée sur deux plans. Tout d'abord, pour les personnes qui participent : comment l'information leur sera-t-elle transmise et quels sont les arguments choisis pour susciter la mobilisation et l'engagement? Ensuite, pour les autres qui ne participent pas : comment la démarche sera-t-elle communiquée et comment pourront-ils être au courant de ce qui sera produit?

Dans un deuxième temps, nous abordons l'**adhésion et le soutien**. Pour que le processus ait de l'impact, il est nécessaire d'obtenir l'adhésion et le soutien des décideurs et des bailleurs de fonds. Ce soutien ne peut être apporté que si le périmètre de la démarche est clair et partagé et qu'un climat de confiance est instauré. Les approches de cocréation demandent à être expérimentées plutôt que jugées a priori. C'est pour cela que le soutien prend tout son sens. Le soutien implique aussi la curiosité de découvrir et comprendre les actions des équipes sur le terrain et d'interagir avec elles ponctuellement.

Le troisième axe à aborder est la **posture**. Il est important de sensibiliser les décideurs aux rôles à adopter pendant cette démarche. Si les décideurs participent à la cocréation, ils ne pourront pas être dans le jury lors de la présentation des résultats. Il faut faire une distinction claire entre leur posture de contributeur et leur posture de décideur, et ne pas mélanger les deux. S'ils ne participent pas à la cocréation, une posture d'évaluateur sera de mise et leur regard externe favorisera l'élaboration de feed-back ou d'analyses permettant des ajustements. De plus, les décideurs peuvent jouer un rôle majeur en intervenant pour encourager le groupe ou mettre en relation avec d'autres personnes afin de faire avancer les projets des équipes. Pendant le processus, leur rôle n'est pas de juger de la pertinence des idées mais de les accueillir et de questionner les équipes pour mieux comprendre leurs intentions.

LE TRAVAIL AVEC LES PARTICIPANTS

Pour les participants du processus de cocréation, il est important que les facilitateurs se fassent connaître du groupe en amont afin de créer un premier point de connexion et amorcer une relation de confiance. Si cela n'est pas fait, il sera nécessaire d'y remédier lors de la première journée. Les échanges avec le groupe permettront de partager la thématique et l'objectif, et de commencer à inspirer les participants. Ces échanges ne servent pas à expliquer le déroulement du programme mais à démarrer la relation. Il est utile pour les facilitateurs de découvrir au préalable les profils des participants avec certaines de leurs forces. Celles-ci pourront amener une plus-value dans l'expérience de cocréation et les facilitateurs pourront y avoir recours pendant le processus.

En amont de la démarche, il est intéressant de partager avec les participants :

- Un nom attribué au processus de cocréation, qui servira pour la communication et facilitera son appropriation par les participants.
- Quelques courtes vidéos ou articles inspirants en lien avec la démarche. Si les documents sont trop volumineux, la probabilité qu'ils soient lus est faible.
- Une présentation brève et originale des facilitateurs pour déjà manifester l'aspect créatif.

LES PARTIES PRENANTES

Une partie prenante est tout acteur qui aura une interaction avec votre offre (service, produit) avant, pendant ou après son utilisation. Dit autrement, une partie prenante est toute personne, tout groupe, toute organisation ou institution qui influence, positivement ou négativement, un enjeu particulier ou un résultat et qui est affecté par celui-ci.

Dans un parcours de cocréation et dans les approches collaboratives en général, il est d'abord impératif d'identifier de manière exhaustive l'ensemble des parties prenantes et ensuite de réunir une diversité de celles-ci qui vont contribuer à une, plusieurs ou l'ensemble des étapes, allant de la clarification de la problématique au déploiement d'une solution. Afin de réfléchir aux parties prenantes à mobiliser, il est intéressant de regarder les différentes catégories existantes. Nous en proposons trois : les parties prenantes principales, secondaires et adverses.

LES PARTIES PRENANTES PRINCIPALES

Les parties prenantes principales incluent celles qui, à cause du pouvoir, de l'autorité, des responsabilités ou des revendications en lien avec les ressources en jeu ou la problématique abordée, sont centrales pour une initiative. Comme les résultats des actions entreprises vont les affecter directement, leur participation est cruciale. Les parties prenantes principales peuvent provenir de plusieurs milieux sociaux, professionnels ou politiques, de communautés indépendantes et auto-organisées, du secteur privé ou d'organisations locales, nationales et internationales. La question essentielle à poser pour cette catégorie est la suivante : Quelles sont les personnes incontournables à inviter (et dont l'absence risquerait d'affaiblir le processus ou d'entraîner une vision incomplète d'une situation) ?

LES PARTIES PRENANTES SECONDAIRES

Les parties prenantes secondaires sont celles ayant un intérêt indirect dans le processus. Par exemple, cela peut être un usager qui n'est pas directement visé par un service offert mais qui a une bonne expérience d'un service complémentaire; ou une fondation philanthropique qui finance diverses initiatives mais qui n'est pas dans le secteur concerné par la problématique en question; ou encore une personne qui subit un choix fait par une tierce partie (comme un patient dans un hôpital qui reçoit des soins avec un nouvel équipement recommandé par le corps médical, mais sans consultation des utilisateurs). Ces parties prenantes peuvent être amenées à s'impliquer périodiquement dans le processus, mais elles demeurent en marge des parties prenantes principales. Cependant, l'équipe ou les facilitateurs doivent planifier quand et comment inclure à la fois les parties prenantes principales et secondaires, tout en faisant le suivi, advenant des changements. En effet, durant le parcours de cocréation, une partie prenante secondaire pourrait devenir principale si les contours de la problématique traitée changeaient.

LES PARTIES PRENANTES ADVERSES

Les parties prenantes adverses sont celles qui ont la capacité ou la volonté d'influencer les résultats négativement. Même si elles risquent de moduler les décisions d'une manière défavorable, il est vraiment important de les inviter à prendre part au dialogue afin d'entendre et comprendre leurs motivations profondes. Dans ce contexte polarisé, le facilitateur, par son impartialité, devient le facteur-clé pour la gestion des parties prenantes adverses, en les invitant à faire preuve d'ouverture.

QUELQUES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES SUR LE CHOIX DES PARTIES PRENANTES

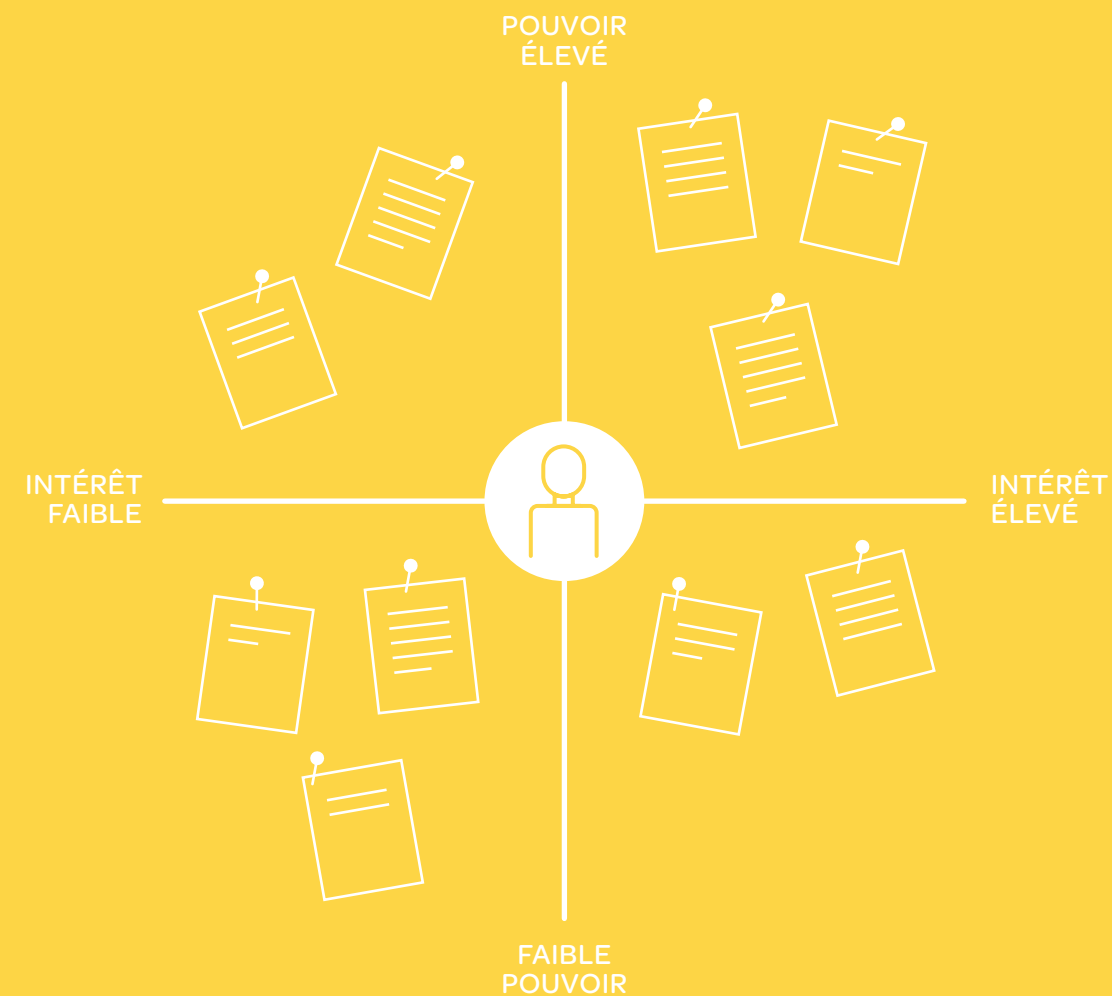
Pour certains projets de cocréation, les parties prenantes sont bien identifiées. Pour d'autres, il est nécessaire de faire des recherches préalables afin de dresser une liste actuelle et diversifiée. Par exemple, des parties prenantes vont recommander de ne pas inclure une communauté particulière pour certaines raisons culturelles. À cet égard, les femmes dans plusieurs cultures, les Premières Nations et d'autres communautés défavorisées représentent souvent des parties prenantes marginalisées. Elles peuvent pourtant être de fait des parties prenantes principales, secondaires ou adverses. Par contre, elles ont habituellement peu de possibilités de participer aux processus collaboratifs au même niveau que les autres. Il est cependant crucial de reconnaître leur existence et de leur permettre de s'impliquer. D'autre part, il y a parfois des groupes qui sont perçus comme trop combatifs et le fait de les exclure du dialogue pourrait, selon le point de vue de quelques-uns, résoudre des enjeux organisationnels. Ces objections sont justifiables ou pas, mais il est important de maintenir une vigilance et un contrôle éthique du projet en ne refusant pas une partie prenante parce qu'on estime que cela causera des difficultés et nécessitera plus d'effort. Nous croyons que ce genre d'exclusion est un risque pour la validité du processus de cocréation et que cela peut engendrer des effets négatifs (résistances et récriminations face aux projets développés, actions collectives ou médiatiques pour dénoncer l'exclusion, questionnements et incompréhension des autres membres de l'organisation ou des parties prenantes...) ou aboutir à une solution inadaptée à l'écosystème réel.

MÉTHODE POUR ANALYSER LES PARTIES PRENANTES

Une manière d'analyser les parties prenantes avant la tenue d'un processus de cocréation est de suivre les quatre étapes suivantes :

- 1. Lister.** Créez une liste de toutes les parties prenantes et inscrivez chacune d'elles sur un *post-it* ou un carton.
- 2. Émettre des hypothèses.** Répartissez les parties prenantes sur un graphique à deux axes. Le premier axe (l'abscisse) fait référence à l'intérêt de la partie prenante en lien avec la problématique (de faible à élevé). Pour établir cela, le besoin est un élément à prendre en considération : Est-ce que cela correspond à un besoin important pour la partie prenante? Est-ce que les solutions développées peuvent être utiles pour celle-ci et ses membres ou usagers? Le deuxième axe (l'ordonnée) a trait au niveau de pouvoir de la partie prenante dans l'écosystème (de faible à élevé). Pour guider la réflexion, les questions suivantes abordent les notions d'autorité, de ressources, d'expertises : Est-ce que cette partie prenante a l'autorité pour s'assurer que le résultat de la cocréation sera appliqué? Est-ce que cette partie prenante a accès à des ressources (financement, capital humain) pour exécuter ce que l'on veut faire? Est-ce que cette partie prenante a l'expertise (compétences, informations) en lien avec la problématique abordée? Disposez chaque partie prenante dans un des quadrants et analysez-les pour identifier celles qui sont à intégrer stratégiquement.

- 3. Valider.** Une fois le travail de qualification effectué, allez sur le terrain en échangeant avec les parties prenantes afin de vérifier les hypothèses émises. Cette étape permettra de repositionner certains acteurs ou de faire émerger de nouvelles parties prenantes non identifiées.
- 4. Définir une stratégie.** L'objectif est d'engager les parties prenantes ciblées dans le processus. Ainsi, déterminez de quelle manière vous allez vous y prendre pour contacter et mobiliser chacune d'elles dans le processus de cocréation.



2. Identifier un lieu propice

Un processus de cocréation est en rupture ou en décalage avec le quotidien. Il est donc préférable que le lieu utilisé soit différent du cadre habituel, en l'occurrence un lieu inspirant qui stimule le potentiel créatif. Le choix du lieu n'est pas à prendre à la légère et a plus d'impact que l'on pourrait penser sur la dynamique et l'énergie d'un groupe. Le fait d'être immergé dans une nouvelle ambiance à l'extérieur du travail évite les interruptions en plein processus et la gestion de tâches en parallèle. En effet, le processus de cocréation nécessite d'être disponible et concentré à 100 %. De plus, comme les participants sont amenés à changer de posture régulièrement et à interagir avec le reste du groupe, il est préférable de créer plusieurs espaces de différentes tailles et de prévoir un environnement de travail modulable incluant des écrans ou des surfaces murales (pour écrire ou fixer des feuilles de papier) afin d'avoir un maximum de flexibilité.

3. Constituer des équipes équilibrées

Un processus de cocréation se réalise de préférence avec des groupes de 15 à 30 personnes. Au-delà de 30 personnes, des ajustements sont à faire en fonction des objectifs et des activités organisées. Pour une efficacité dans le travail, scindez votre groupe, quelle que soit sa taille, en équipes. Voici quelques points de vigilance sur la constitution de ces équipes.

TAILLE DES ÉQUIPES

Nous recommandons de faire des équipes de quatre à six personnes. En deçà de quatre personnes, la démarche est envisageable mais moins d'interactions ont lieu et cela réduit les chances d'aborder un sujet sous différents angles. Au-delà de six, certaines personnes risquent de s'isoler lors d'étapes spécifiques et les risques de scission augmentent, notamment s'il y a présence de plusieurs leaders dans la même équipe.

MOTIVATION DES MEMBRES ET DES ÉQUIPES

Les participants doivent être volontaires et motivés à s'engager dans un processus de cocréation. Toute personne non motivée ou qu'on a fortement incitée (voire obligée) à participer aura du mal à tenir le rythme. Cela aura des impacts négatifs sur les contributions et sur la motivation des autres membres de l'équipe ou du groupe dans son ensemble.

DIVERSITÉ DES ÉQUIPES

Dans ce type de processus, il est fortement recommandé de favoriser la diversité au sein de chaque équipe. En cocréation, il n'y a aucun expert officiel et les formes de hiérarchie sont à éviter. Tout le groupe fait face au même niveau d'inconnu et de découverte. Plus l'équipe est variée, plus la diversité des points de vue s'exprimera. Cette variété s'incarne sur plusieurs plans : culture, géographie, profession, niveau de connaissance de la thématique, âge... Et bien entendu, une mixité homme-femme est plus que souhaitable. Enfin, nous recommandons qu'il n'y ait pas de profil prédominant dans une équipe (par exemple, technique) car si c'est le cas, cela influencera grandement la démarche et les décisions à prendre.

10 CARACTÉRISTIQUES D'UNE PERSONNE COCRÉATIVE

Il n'existe pas de personne parfaite possédant tous les attributs pour contribuer à un processus de cocréation. Toutefois, les dix caractéristiques suivantes peuvent nous aider à identifier le type de personne que l'on veut mobiliser lors d'activités de cocréation.



5 CARACTÉRISTIQUES DES ÉQUIPES CRÉATIVES

Lors d'un processus de cocréation, nous constatons que la notion de culture organisationnelle vient teinter le comportement des personnes et des équipes impliquées.

En effet, la culture organisationnelle peut être un levier ou un frein à la créativité en fonction de certaines valeurs, croyances et pratiques qui sont déployées ou pas au sein d'une organisation. Ainsi, une organisation qui met de l'avant, par exemple, la prise de risques et l'expérimentation insufflé chez ses membres le genre d'état d'esprit propre à favoriser des activités de cocréation. En ce sens, les cinq caractéristiques suivantes révèlent ce qui engendre des équipes créatives efficaces.



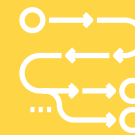
1. Les équipes créatives réalisent des innovations à travers le temps en abordant plusieurs chantiers à la fois.

Les innovations couronnées de succès se produisent quand une organisation se donne du temps et met en place de bons mécanismes et structures pour développer les idées. En effet, une pression continue et des échéanciers serrés ne servent pas la créativité car nous ne pouvons pas la forcer. De plus, il est préférable de travailler sur plusieurs chantiers à la fois plutôt que mettre tous ses efforts sur un seul. Comme les contextes peuvent changer rapidement, un projet qui est sur une bonne lancée peut devenir moins pertinent dans un mois, et un projet qui semble fantaisiste pourrait se révéler tout à fait approprié suite à une crise ou un concours de circonstances.



2. Les équipes créatives pratiquent l'écoute en profondeur et valorisent la dimension collective.

La plupart des personnes passent trop de temps à planifier leur propre action plutôt qu'à écouter et observer les autres. Pour miser sur l'ingéniosité du groupe, il faut à la fois écouter les idées des autres et proposer les siennes en aménageant notamment des espaces pour des conversations créatives. Quand cette écoute entre soi et les autres est équilibrée, une fluidité se produit, générant une production massive d'idées et un sentiment de grâce qui est galvanisant. La paternité des idées émises devient secondaire car ce qui est valorisé c'est de rebondir sur les idées des autres ainsi que le résultat collectif.



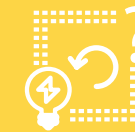
3. Les équipes créatives font confiance au processus et assument que le sens de chaque idée devient clair après coup.

Il est difficile d'attribuer une idée à une personne parce qu'une idée prend réellement sa valeur après avoir été réinterprétée, bonifiée et mise en œuvre. Dans une collaboration créative, chaque personne agit sans nécessairement savoir ce que ça va donner en bout de piste. C'est seulement après coup et par une analyse en profondeur que l'on peut retracer le parcours d'une idée et son impact généré. Ainsi, les équipes créatives font confiance au processus en admettant qu'il y aura plusieurs zones de flou, d'incompréhension et de doute, que certains malaises parsèmeront le parcours, que le livrable ne peut être identifié au départ mais que, malgré tout, des résultats significatifs seront générés, justifiant l'investissement.



5. Les équipes créatives sont autonomes et envisagent l'innovation à partir de la base.

Comme mentionné au point précédent, les équipes les plus créatives sont celles qui sont en mesure de se restructurer en fonction de changements imprévus qui surviennent. Pour ce faire, ces équipes n'ont pas besoin d'un leader fort ou d'un gestionnaire qui leur dit quoi faire. Parce qu'elles ont une maturité collective, cela se réalise de manière spontanée en improvisant sur-le-champ. L'équipe développe ainsi une capacité d'auto-organisation qui permet de se réajuster face aux phénomènes émergents. En reconnaissant cette capacité de l'équipe et en évitant de la contrôler, une organisation valorise ses membres qui sont alors enclins à s'engager davantage dans les processus de changement et d'innovation.



4. Les équipes créatives accueillent les questions étonnantes et les événements qui font pivoter le groupe.

La créativité la plus transformative se produit quand un groupe se met au défi, dans l'optique de proposer une nouvelle manière de cadrer une problématique. Quand une organisation échoue à la première tentative de résolution d'une situation mais de ce fait découvre une problématique plus importante, on parle alors d'un moment pivot. Lorsque les équipes ont cette capacité de pivoter, elles ont tendance à générer plusieurs questions dont les réponses permettent de faire avancer le groupe dans une direction plus pertinente.

4. Partager des principes éclairants

Au début du processus de cocréation, un cadre est à établir. Celui-ci comprend des principes essentiels qui traduisent des valeurs en action et qui serviront de points de repère durant le processus. Ces principes sont formulés de manière simple, en quelques mots, pour être compréhensibles par tous. Illustrer les principes par un exemple permet de mieux se les approprier et de les intégrer. Lors du processus, nous vous invitons à signaler toute déviation par rapport à ces principes car certains comportements peuvent être des réflexes établis qui freinent le déroulement des activités. « Différer le jugement » est un exemple de principe à respecter. En effet, dans plusieurs étapes, nous ne demandons pas d'identifier quelques idées mais de générer de la quantité. Un jugement lors de ces étapes freinera l'expression de certaines personnes et nuira à l'atteinte de l'objectif de produire un maximum d'idées.

5. Créer une ambiance stimulante

Un processus de cocréation est unique. Le rôle des facilitateurs lors du démarrage est de donner le ton en proposant un climat stimulant. Chacun possède son style d'animation (extravagant, visuel, posé...) et est invité à façonner l'ambiance en fonction de celui-ci. Les participants seront influencés par la dynamique installée au départ et cela aura un impact tout au long du processus. Il est donc de mise de réfléchir en amont à cette ambiance car elle permet de créer une connexion émotionnelle avec les participants. Il est important ensuite d'alimenter cette ambiance pendant toute la démarche.

5 PRINCIPES DE BASE EN COCRÉATION

Toute approche est basée sur un certain nombre de principes qui viennent colorer et préciser ce qui est fondamental. Les cinq principes énumérés ci-après constituent des piliers pour soutenir l'expérience cocréative.

1. Inspirer la participation en précisant la contribution souhaitée

On doit amener les gens à contribuer en leur expliquant pourquoi on a besoin d'eux et ce que l'on compte faire avec les résultats. Les parties prenantes ne vont pas contribuer pleinement à un processus de cocréation si cela ne répond pas à leurs intérêts et si elles ne comprennent pas bien dans quoi elles s'engagent. De plus, lorsque certaines personnes ont une disponibilité limitée, il leur sera plus facile de participer si la contribution souhaitée est précise.

2. Connecter les esprits créatifs par un climat stimulant et différents moyens

Pour favoriser la synergie entre les personnes et stimuler leur potentiel créatif, une des clés est de créer un climat propice à l'expérimentation où le jugement et la censure sont mis de côté. D'autre part, les organisations sont invitées à fournir des plateformes ou autres moyens qui permettent aux parties prenantes d'interagir et de partager leurs réflexions et expériences. L'intention ici est que les informations et les idées circulent entre les parties prenantes.

3. Miser sur la diversité et l'horizontalité

La diversité (âge, genre, origine, expertise, milieu social...) des personnes impliquées dans la résolution d'une problématique complexe est un aspect incontournable car elle permet notamment de stimuler la pensée hors du cadre et d'élargir les perspectives. Dans un processus de cocréation, il est de mise d'impliquer plusieurs parties prenantes provenant d'une diversité de secteurs : gouvernement, société civile, entreprise, établissement d'enseignement... De plus, la cocréation promeut un partage de pouvoir et c'est dans cette optique qu'un aplatissement hiérarchique est préconisé. Cela implique donc que les fonctions de contrôle habituelles sont désactivées puisque nous nous appuyons sur la responsabilisation individuelle et collective.

4. Produire beaucoup d'idées et sélectionner les meilleures

Pour faire face aux enjeux complexes d'aujourd'hui et respecter une des règles en créativité, il est important de passer par une phase divergente où toutes les avenues sont bonnes avant la phase de convergence où on se donne des outils pour choisir les idées les plus prometteuses. Plusieurs techniques existent pour diverger et converger et les participants aimeront découvrir et expérimenter une variété d'outils (certains outils seront privilégiés par des personnes et cela aura un impact sur les résultats obtenus).

5. Partager les résultats dans un esprit de développement et de transparence

Toute personne participant à une démarche aime sentir que les choses avancent. En gardant les gens informés des progrès par un suivi régulier, on entretient la motivation et la transparence. De plus, en ayant recours à un processus structuré, cela favorise un engagement à long terme, une plus grande efficacité ainsi qu'un riche apprentissage.



5 PRINCIPAUX RÔLES DU FACILITATEUR EN COCRÉATION

Le facilitateur est essentiel pour s'assurer que le processus de cocréation progresse à travers le temps et que l'expérience proposée aux participants soit enrichissante et concluante. Or, qu'en est-il du nombre de facilitateurs requis pour un processus de cocréation ?

Tout dépend de l'intention de départ : veut-on sensibiliser des personnes à la posture et aux méthodologies de la cocréation ou plutôt faire vivre l'expérience complète en mode projet ? Si l'intention est la sensibilisation, la composition du groupe pourra être plus grande. Ceci dit, au-delà de 30 à 35 personnes, il est nécessaire d'avoir deux facilitateurs qui gèrent l'ensemble des interactions. Si l'intention est de développer des projets de cocréation, on vise un groupe plus petit. Quand celui-ci dépasse 15 à 20 personnes, un duo de facilitation sera de mise car il y aura plusieurs équipes qui auront chacune leur fonctionnement et leur rythme. En travaillant ainsi en tandem, l'équipe de facilitation pourra à la fois diriger le processus global et accompagner les équipes. Pour mieux déterminer la contribution du facilitateur dans un processus de cocréation, voici les cinq principaux rôles à considérer.

1. CONCEVOIR ET ANIMER LES ACTIVITÉS. Réfléchir sur le design des activités en fonction des objectifs à atteindre, du nombre de participants et du temps imparti. Ensuite, proposer un plan d'animation avec une variété de techniques et une progression des activités au fil du temps. Prévoir un équilibre entre des activités moins prenantes et d'autres plus déstabilisantes. S'assurer de respecter l'horaire et d'être en lien avec les cibles du processus de cocréation en s'ajustant au besoin (repenser parfois le déroulement prévu). L'ensemble du parcours doit avoir une cohérence naturelle et une suite logique qui facilitent l'adoption du programme par les participants.



2. GÉRER LA COMMUNICATION ET LES INTERACTIONS. Communiquer les objectifs clairement et les rappeler en cours de route afin de garder le cap. Présenter les activités, partager des notions ou des nouvelles et effectuer un suivi du processus. Répartir équitablement le temps de parole pour chaque personne dans chacun des groupes impliqués. Faire parfois la négociation entre les parties prenantes pour viser l'intérêt collectif et en cas de conflits. Maintenir la fluidité dans les échanges en faisant des rétroactions et en questionnant les participants sur le sens de leurs interventions.



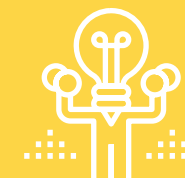
3. METTRE EN PLACE UN CLIMAT PROPICE. Installer un climat de confiance et de sécurité psychologique est la clé pour s'assurer que les personnes laissent libre cours à leur créativité. Le facilitateur aura à valoriser le potentiel créatif des personnes et à en motiver certaines pour qu'elles contribuent en osant s'exprimer. À cet égard, nous croyons que le facilitateur agit comme un modèle et qu'il doit lui-même activer sa propre créativité et sortir de sa zone de confort. Malgré son rôle spécifique, le facilitateur fait partie intégrante du groupe, il n'est pas spectateur. De plus, en instaurant un climat ludique où on ne se prend pas au sérieux, le facilitateur vient dédramatiser de possibles situations d'échec et favoriser des occasions d'exploration et d'expérimentation.



4. MARQUER LES TRANSITIONS ET DYNAMISER LE PROCESSUS. Organiser des rituels pour marquer différents moments (départ, mi-parcours, bilan...), pour célébrer des accomplissements et souligner le chemin parcouru. Faire des synthèses pour regrouper les idées et les informations, et proposer parfois de nouvelles directions. Le facilitateur doit également écouter son intuition quand il sent qu'une pause est nécessaire pour réajuster le processus de cocréation. Enfin, des moments d'évaluation visent à faciliter des prises de conscience pour amener des personnes ou des équipes à maintenir le cap ou à agir autrement.



5. SOUTENIR LES ÉQUIPES DE COCRÉATION. Accompagner les équipes en respectant leurs choix et leur autonomie. Quand le facilitateur a des doutes sur une orientation prise, il agit en posant des questions ou en émettant des réserves, mais surtout pas des jugements. Lorsqu'il remarque une baisse d'énergie ou de la stagnation dans une équipe, son rôle est d'être médiateur auprès de celle-ci en essayant de comprendre la situation. Peut-être est-ce une fluctuation dans l'engagement (on ne peut pas toujours être à son meilleur). Parfois certaines personnes ne se sentent pas incluses au sein de l'équipe (leurs idées ou points de vue ne sont pas pris en considération, ou d'autres personnes prennent toute la place). Des tensions internes latentes ou des non-dits nuisent peut-être aux échanges... Le soutien du facilitateur c'est aussi de souligner les bons coups et de mettre au défi les équipes pour amener les projets plus loin.



7 RÈGLES DANS UN PROCESSUS DE COCRÉATION

Afin de faciliter la réalisation d'un processus de cocréation, nous vous invitons à respecter les sept règles suivantes. Ces règles assurent un bon déroulement des activités au sein des équipes, visent à solliciter le plein potentiel de chaque personne impliquée et s'appliquent lors des phases d'exploration, d'idéation, de prototypage et de test.

ENCOURAGEZ LE LÂCHER-PRISE. Jouez, prenez des risques, osez **suivre vos intuitions**.

ÉCOUTEZ VOS BESOINS. Sentez-vous à l'aise de prendre une pause afin de toujours offrir le meilleur de vous-même.

FAVORISEZ LA CURIOSITÉ. Ayez de l'audace, explorez, soyez ouvert à la nouveauté et à la différence.

FAITES UNE PLACE POUR LA CONTRIBUTION DE CHACUN. Permettez à chaque personne de s'exprimer à tour de rôle.

PRENEZ LA PAROLE. Exprimez-vous et défendez votre point de vue en respectant ceux des autres. Posez des questions.



ADOPTÉZ LE « OUI, ET... ». Maintenez une absence de présupposés pour développer votre écoute, rebondir sur les idées des autres et les valoriser. Différez le jugement.

AIGUISEZ VOTRE SENS DE L'OBSERVATION ET VOTRE ESPRIT D'ANALYSE. Identifiez les opportunités qui surgissent en cours de route ou les convergences pour acquérir une vue d'ensemble. Développez votre capacité à connecter des idées.

LES RITUELS POUR DYNAMISER UN PROCESSUS DE COCRÉATION

La fonction du rituel est d'apprendre à coexister.

Boris Cyrulnik

Pour qu'un processus de cocréation soit un succès, un fil conducteur doit être présent afin d'assurer une progression et lier l'ensemble des activités proposées. Les rituels participent à ce fil conducteur. Dans le cadre de notre pratique, nous recourons à différents rituels collectifs et laïques qui se déclinent en quatre grands types : rituels d'ouverture, de clôture, d'apprentissage, de célébration. Ceux-ci sont planifiés tout au long du processus et visent à atteindre les objectifs suivants : susciter le lâcher-prise en créant une ambiance agréable et ludique, valoriser le potentiel créatif des participants, souligner les principales étapes et réussites du groupe. Ces rituels jouent également un rôle de transition : entre un mode de pensée rationnel et un mode créatif, transition entre les préoccupations quotidiennes et « l'ici maintenant » requis pour une participation efficace, transition entre des contributions reliées aux expertises des participants et des contributions transdisciplinaires.

Nous pouvons définir le rituel comme un **ensemble d'actes et de règles qui fixent le déroulement d'un cérémonial**. De manière spécifique, le **rituel** est :

- Un système codifié de pratiques exprimées à travers des actes relativement standardisés prenant le corps comme support.
- Un ensemble de rôles et de conduites qui sont théâtralisés par une mise en scène.
- L'utilisation d'une variété de moyens (symboles, rythmes, sons, couleurs, danse, poésie, participation...) pour générer un effet.
- Une manière de faire dans un groupe ou une société et qui a des récurrences.

Le rituel favorise la prise de recul, les interactions au sein d'un groupe et la génération de sens. Les rituels sont des moments d'expression et d'expérimentation qui permettent la mise en place d'une culture d'innovation et de prise de risques. En effet, en augmentant la solidarité au sein d'un groupe, en communiquant les règles du jeu et en encourageant les comportements souhaités, les rituels agissent comme un mécanisme central à travers lequel la culture du groupe est créée et transmise.

L'utilisation de rituels en cocréation intègre les quatre principes suivants : séparation, authenticité, connexion, engagement. La séparation est nécessaire pour déconstruire les relations sociales normales et les rôles que les gens occupent habituellement. D'autre part, en privilégiant des interactions authentiques, cela crée de la confiance, assure une certaine stabilité du processus et encourage le partage. Pour l'aspect connexion, l'intention est d'unir le groupe afin de travailler collectivement sur les défis à relever, tout en ayant du plaisir. Enfin, l'engagement permet de créer dans les équipes une adhésion à un but commun et suscite le dépassement de soi.

En cocréation, les facilitateurs visent à canaliser l'énergie du groupe afin de s'assurer d'une fluidité dans la production des idées et l'avancement du processus. En début de parcours, les participants étant alors en mode découverte et approvisionnement, les facilitateurs proposeront le premier rituel pour donner le ton et présenter un exemple concret. La cocréation commence souvent par une ouverture mémorable qui galvanise le groupe, puis suivent des activités de consolidation d'équipe qui aident les personnes à mieux se connaître, à nommer et gérer les attentes, et à établir un contrat social sur les façons de travailler ensemble.



6 ÉLÉMENTS D'UNE EXPÉRIENCE MÉMORABLE

Nous envisageons les activités de cocréation comme des expériences qui sont proposées aux participants. Ces expériences offrent la possibilité d'insuffler beaucoup d'énergie et de motivation aux groupes qui les vivent. Comme la créativité est inhérente à la cocréation, des activités originales ou des performances artistiques peuvent être organisées à divers moments pour donner le ton, stimuler le climat créatif et marquer positivement les personnes.

Créer une expérience mémorable, c'est savoir parler aux individus en s'adressant à leur tête, leur cœur, leur corps et leur âme. C'est donc un moment qui engage physiquement et émotionnellement. Pour guider la conception d'une telle expérience, nous proposons six éléments à intégrer.

1. LA CONFIANCE. Pour que l'expérience soit mémorable, une des conditions nécessaires est d'établir un lien de confiance essentiel au respect mutuel entre les participants et les facilitateurs. Ce lien va permettre d'oser des expériences différentes, de se laisser porter ou guider sans avoir peur d'être jugé.

2. L'ÉMERVEILLEMENT. L'intention est de générer un effet « wow! » en créant du spectaculaire ou de l'inattendu. Cela peut se faire de différentes manières : tabler sur l'imaginaire et la dimension onirique, susciter l'émerveillement face à l'immensité, miser sur la surprise, être audacieux en déployant un volet exotique/démesuré/éphémère/rare.

3. LES ÉMOTIONS ET SENSATIONS. L'objectif est d'une part de susciter une intensité sensorielle en sollicitant les cinq sens. D'autre part, par le biais des émotions, nous pouvons amener un volet transformatif permettant à un individu d'être quelqu'un d'autre pendant un instant. Par exemple, une simulation ou un jeu de rôles peuvent nous faire découvrir d'autres réalités et augmenter notre empathie face à des personnes ou des profils méconnus.

4. LA PARTICIPATION. Le but est d'augmenter le niveau de connexion entre les participants par l'échange et le partage en les incitant à faire des actions, à poser des gestes. Nous pouvons également les inviter à devenir acteurs de leur propre expérience en recourant à des moyens favorisant l'immersion, voire l'évasion.

5. LA TANGIBILITÉ. Il est question ici de rendre l'expérience tangible en produisant des souvenirs qui seront remis aux personnes (objets symboliques) ou en laissant des traces (photos, vidéos, témoignages, œuvres collectives...). En réalisant cela, on transfère l'expérience dans un artéfact qui offre un rappel physique et temporel du moment vécu, créant ainsi un ancrage.

6. LES MOMENTS PRÉCIEUX. Le dernier élément consiste à prendre soin des participants pour que ceux-ci se sentent privilégiés. On parle alors de créer des moments uniques, courts et simples, d'avoir des petites attentions ou d'offrir des cadeaux qui viennent bonifier l'expérience.

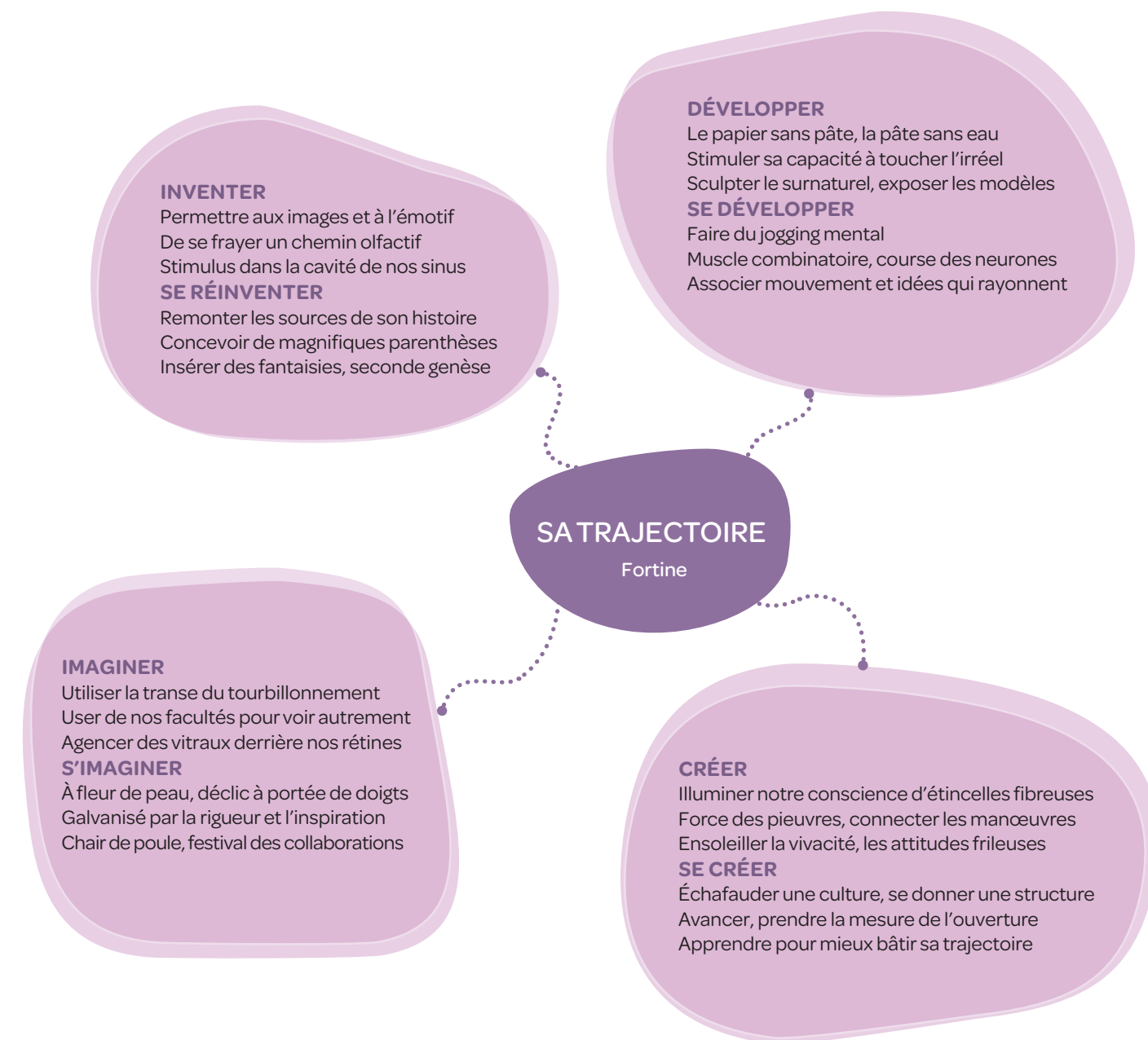
Par la suite, nous privilégions une prise d'initiatives chez les participants pour que ceux-ci soient les cocréateurs et animateurs des prochains rituels. Pour ce faire, il y aura formation d'une petite cellule dont la composition changera chaque fois. Par contre, un encadrement sera offert par les facilitateurs pour s'assurer que les objectifs soient atteints et pour la gestion du temps et des échanges lors de l'idéation. Au fil du processus, nous veillons à ce qu'un bon nombre de participants aient fait partie d'une équipe de conception/animation de rituel et qu'ils aient contribué à faire vivre des activités stimulantes. Voici maintenant les quatre types de rituels auxquels nous recourons.

LES RITUELS D'OUVERTURE

Les rituels d'ouverture sont prévus chaque jour en guise de première activité. Ils permettent aux participants d'atterrir dans le lieu, d'activer leur corps et leur esprit, et de créer le climat pour le lâcher-prise nécessaire à la créativité. Le rituel d'ouverture est un brise-glace qui n'a, à première vue, pas de lien direct avec les tâches à accomplir, mais c'est un détour nécessaire pour plonger les participants dans les eaux créatives. Leur durée varie mais généralement ils se déroulent sur une période de 15 à 30 minutes.

Un rituel d'ouverture classique est le tour de table où chacun se présente et partage une première réflexion autour d'un sujet ou un ressenti sur sa présence à l'activité. Ce rituel a sa pertinence, toutefois en cocréation nous voulons aller plus loin en amenant les personnes à sortir de leur zone de confort et à créer plus d'interactions. Nous vous présentons deux exemples de rituels d'ouverture expérimentés plusieurs fois. Le premier, **Vol plané vers le i**, est utilisé comme première activité d'un processus de cocréation (avant même les présentations et la mise en contexte). Le deuxième, **Le musée hétéroclite**, est un rituel pour débiter une journée de travail en activant l'imagination des participants et leur capacité à raconter des histoires.

Ce poème peut être parcouru de multiples façons. À vous de choisir une trajectoire ou d'en explorer plusieurs en variant l'ordre de lecture des quatre strophes.



VOL PLANÉ VERS LE *i*

Durée : 20 à 45 minutes

Participants : 9 à 48 personnes

OBJECTIFS

- Élaborer des stratégies créatives pour répondre à une commande.
- Réfléchir sur la notion de contrainte en créativité et sur l'observation.

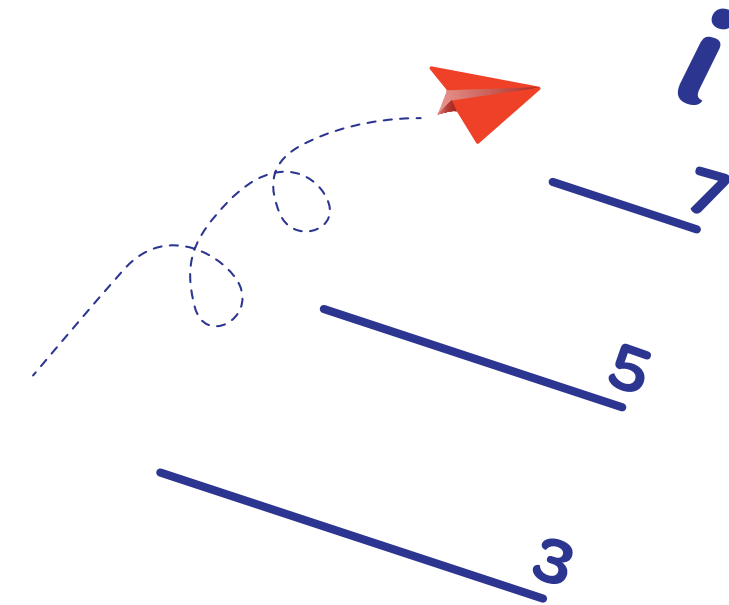
DÉROULEMENT

- > Au préalable, tracez sur le sol une ligne de départ (avec du ruban de couleur) et trois lignes d'arrivée (à 3, 5 et 7 mètres de la ligne de départ). Après le cap des 7 m, tracez sur le sol avec le ruban un grand *i* et utilisez la rondelle de ruban pour faire le point du *i*.
- > Faites des équipes aléatoires de 3 à 6 personnes.
- > Le but de l'activité est de comptabiliser le plus de points en lançant des avions : 1 point quand l'avion touche ou dépasse la ligne de 3 mètres, 2 points si plus de 5 m, 3 points si plus de 7 m, 5 points si l'avion touche le *i*.
- > Chaque équipe reçoit cinq feuilles de papier (de couleurs et de formats variés) pour faire cinq avions en intégrant la contrainte suivante : chaque avion doit au moins avoir cinq plis. De plus, insistez sur cette consigne : ***Tous les modèles d'avion sont permis!***
- > Demandez à chaque équipe de se donner un nom de marque pour leurs avions.
- > Les équipes ont 5 minutes pour produire leurs trois premiers avions en utilisant trois feuilles.
- > Chaque équipe vient lancer ses trois premiers avions en présentant d'abord leur marque. Le pointage est noté sur une feuille ou un tableau en additionnant le résultat des trois lancers. Après que chaque équipe ait effectué ses lancers, on présente le résultat de l'ensemble des équipes et on peut commenter sur les équipes qui se démarquent et celles qui traînent de la patte.

- > Avant que les équipes produisent en 3 minutes leurs deux derniers avions, l'animateur mentionne que deux modes seront dorénavant possibles pour les lancers :
 1. Le mode traditionnel, avec les mêmes règles qu'à l'étape précédente.
 2. Le mode créatif. Ici les repères de pointage seront différents : les participants se feront évaluer par un jury (idéalement deux ou trois juges) qui donnera un pointage de 1 à 5 selon le type de lancer réalisé (intensité, originalité, contribution de l'ensemble des membres de l'équipe...). Il est important de mentionner aux équipes qu'elles devront choisir un seul mode pour leurs deux derniers lancers (donc pas possible de faire un lancer traditionnel et un autre créatif).
- > Derniers lancers. Notez le pointage (s'il y a plusieurs juges, on note le pointage de chacun en faisant ensuite une moyenne) et identifiez l'équipe ou les équipes gagnantes.
- > Faites un retour sur l'activité :
 1. *Quelles sont vos premières réactions sur l'activité?*
 2. *Quelles stratégies avez-vous utilisées en lien avec l'innovation et qui ont été porteuses?*
 3. *Comment la contrainte imposée et vos observations ont-elles influencé votre production d'avions et votre capacité d'innover?*

RÉSULTAT

Réflexion stratégique sur la notion de contrainte et d'observation.



LE MUSÉE HÉTÉROCLITE

Durée : 20 à 40 minutes

Participants : 6 à 48 personnes

OBJECTIFS

- Stimuler l’imaginaire.
- Favoriser la capacité à générer des histoires.

DÉROULEMENT

- > Avant la tenue de l’activité (la veille), demandez à chaque personne d’apporter deux objets hétéroclites, bizarres, originaux. Ces objets ne doivent pas être fragiles et serviront pour la réalisation de l’activité.
- > Au préalable, tracez sur le sol avec du ruban de couleur, et en fonction du nombre d’équipes identifiées, des zones de création d’environ un mètre carré. Prévoyez, dans la mesure du possible, des bons espaces de séparation entre les équipes pour limiter les perturbations et permettre une mobilité des personnes.
- > Invitez les participants à se regrouper en équipes de 3 à 6 en choisissant des personnes qu’ils connaissent peu ou pas (petit groupe = équipes de 3, grand groupe = équipes de 6). Si vous estimez que cette consigne ne sera pas respectée, faites vous-même les équipes.
- > Expliquez aux personnes qu’elles sont maintenant des spécialistes en histoire de l’art et qu’elles devront réaliser une œuvre visuelle en utilisant les objets des membres de l’équipe. Chaque équipe devra aussi faire une présentation élaborée de son œuvre en intégrant des références artistiques (styles, courants, époques...). Cette histoire inventée racontera l’œuvre produite en partageant des analyses et en nous faisant découvrir certains détails anodins mais ayant une grande importance. Précisez aux équipes que l’objectif n’est pas d’être réaliste mais au contraire de lâcher son fou et de nous faire rire. Enfin, chaque équipe commencera sa présentation en partageant le titre de l’œuvre.
- > Mentionnez que les équipes auront entre 10 et 15 minutes pour produire leur œuvre et identifier des éléments de présentation. Une équipe choisit un ou plusieurs porte-parole pour guider les visiteurs.

- > Après le temps de réalisation des œuvres, annoncez qu’il y aura visite du musée. Si les participants sont nombreux, vous pouvez former deux groupes de visite constitués idéalement du même nombre d’équipes. Chacun des groupes visitera alors seulement les œuvres produites par les équipes associées à son groupe. Si les participants sont peu nombreux (4-5 équipes), la visite de l’ensemble des œuvres du musée sera possible.
- > Le déroulement pour les visites est le suivant :
 - A. Le ou les porte-parole expliquent leur œuvre pendant 3 à 5 minutes.
 - B. On demande si un autre membre de l’équipe veut compléter la présentation.
 - C. Les facilitateurs partagent un ou deux commentaires en lien avec la présentation faite par l’équipe. On passe ensuite à la prochaine équipe.
- > Pendant la visite, n’hésitez pas à prendre des photos ou vidéos des œuvres réalisées.
- > Faites un retour sur l’activité :
 1. *Quelles sont vos réactions sur le musée visité (ou une partie de celui-ci) ?*
 2. *Qu’est-ce que cette activité vous dit sur notre capacité à produire des œuvres artistiques à partir d’objets et à inventer des histoires ?*
 3. *Parmi l’ensemble des histoires entendues, quels sont les éléments-clés qui marquent les esprits et font qu’une histoire est captivante ?*

RÉSULTAT

Partage de plusieurs histoires ludiques et mise en place d’un climat de créativité.



LES RITUELS DE CLÔTURE

On recourt aux rituels de clôture à la fin de chaque journée et à la fin du processus de cocréation. Après avoir participé à une journée d'activités, il est bien de prendre un temps d'arrêt et de dresser un bilan. Ce bilan peut se faire de manière individuelle en offrant un temps aux participants pour qu'ils fassent une réflexion ou complètent un journal de bord. Nous pouvons aussi proposer une activité collective pour résumer les grands apprentissages de la journée, partager des idées marquantes, des observations, des ressentis. Il est également possible de faire une activité double qui commence par un temps individuel de réflexion et qui sera complétée par un partage collectif. Avec ce rituel imposé à la fin de chaque journée, le groupe doit faire preuve de rigueur pour témoigner de l'expérience, ce qui aide à faire des analyses et des constats. Il sera ensuite plus facile de documenter le processus vécu, de faire état des résultats obtenus et des étapes franchies, et de nommer certains freins ou accélérateurs.

Pour ce qui est du rituel de clôture à la fin d'un parcours de cocréation, celui-ci est destiné à l'évaluation du processus complet en regardant ce qui a bien fonctionné, les éléments qui ont été difficiles, les apprentissages tirés, les bonifications à apporter pour un prochain événement... C'est une bonne occasion de revenir sur la dynamique de chaque individu dans le processus de cocréation (les contributions, les limites ou épreuves), ainsi que sur les dynamiques collectives (les moments tournants, les résistances et accomplissements de chacune des équipes). C'est aussi une belle opportunité de mesurer le chemin parcouru entre le premier et le dernier jour.

LE JOURNAL DE BORD

Le journal de bord est un outil pratique et accessible pour les rituels de clôture. Sa fonction est de documenter le processus afin de faire circuler les informations auprès des autres membres de l'équipe ou de l'organisation. En effet, seules quelques personnes sont impliquées dans le processus de cocréation. Réaliser un journal de bord offre une occasion de partager en dehors du groupe la dynamique vécue dans les équipes et de faciliter la phase 5 (connecter). L'objectif est qu'à la fin de chaque journée, les équipes puissent soit écrire un ou des articles libres, soit répondre à quelques questions spécifiques qui leur sont fournies. Le journal de bord sert également à témoigner de l'énergie de la journée et à recueillir des photos des différentes activités réalisées. Enfin, nous préconisons que ce journal de bord soit en format électronique (traitement de texte en mode collaboratif, blogue, plateforme Web d'idéation...) afin qu'il soit facilement diffusable et laisse des traces du parcours accompli. À ce titre, il est judicieux de partager le lien des journaux de bord avec les autres équipes et les personnes de l'extérieur pour qu'elles puissent suivre à leur guise l'évolution du processus de cocréation et s'en inspirer.

CLAP DE FIN DE JOURNÉE

Durée : 15 à 20 minutes

Participants : Tous (équipes existantes)

OBJECTIFS

- Réaliser un retour à chaud sur la journée achevée.
- Conserver une bonne dynamique de groupe et d'équipe.
- Créer de l'engouement pour la journée suivante.

DÉROULEMENT

- > Réunissez l'ensemble des équipes à un même endroit (vous pouvez attribuer un nom à cet endroit spécifique). Ce rassemblement peut être annoncé par une musique ou un son.
- > Prévoyez un début surprenant ou intégrez un élément de mise en scène pour insuffler une dynamique positive.
- > Remerciez tous les participants de leur implication.
- > Donnez 2-3 minutes à chaque équipe pour identifier un ou deux éléments-clés de la journée.
- > En terminant, partagez comme facilitateur votre ou vos coups de cœur de la journée.
- > Présentez succinctement la journée suivante (thématique et activités principales, principaux objectifs) et précisez s'il y a des choses à faire pour le lendemain.
- > Félicitez une dernière fois tout le monde et rappelez l'heure de démarrage du lendemain.

RÉSULTAT

Une conclusion énergique pour la fin d'une journée de travail et l'annonce de la prochaine étape.

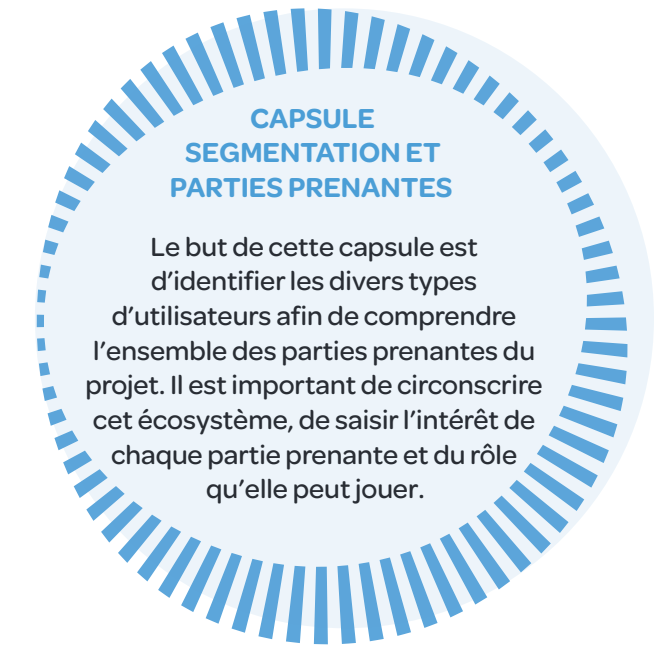
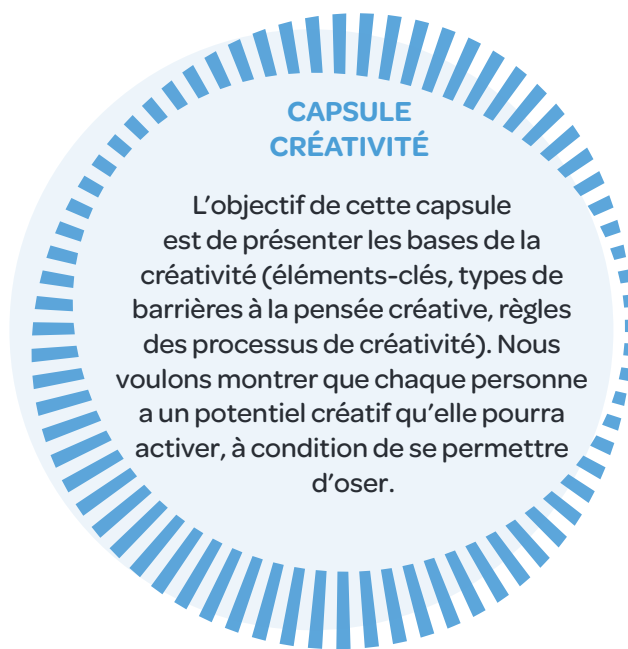


LES RITUELS D'APPRENTISSAGE

Afin que le processus de cocréation soit bien compris et suivi, chaque étape doit être clairement identifiée. Que fait-on, à quel moment et pourquoi? Ce souci de clarté et de transparence est gage de cohérence et stimule l'engagement du groupe. À cet égard, pour la plupart des étapes du processus, il est indispensable de présenter de la théorie ou de partager des expériences ou des témoignages. Pour diffuser ces éléments, nous préconisons l'utilisation de courtes capsules (d'environ 10 à 15 minutes) que nous nommons « rituels d'apprentissage ». Nous recommandons d'en faire au maximum deux par jour. Le rôle des capsules est multiple :

1. Rassembler le groupe et créer un moment en mode écoute. Mettre en pause quelques minutes les équipes au profit du grand groupe.
2. Partager des éléments-clés et commencer à intégrer certaines notions qui seront mises en pratique par la suite.
3. Aider à structurer des étapes pour les rendre opérationnelles. Les participants doivent pouvoir mettre en application les contenus des rituels d'apprentissage très rapidement.
4. Alimenter les personnes au profil rationnel ou analytique qui ont besoin de s'appuyer sur des bases théoriques.
5. Réaliser un transfert d'énergie dans le groupe afin de passer d'une étape à une autre.

À titre d'exemple, vous trouverez ci-dessous six capsules que nous utilisons régulièrement et l'objectif qui leur est associé.



LES RITUELS DE CÉLÉBRATION

Le dernier type de rituel déployé durant le processus de cocréation est le rituel de célébration. Celui-ci est approprié pour marquer une étape franchie et la conclusion d'un processus ou d'un événement. Il vient aussi souligner l'accomplissement des participants. Utilisé à mi-chemin, le rituel de célébration vise à susciter de la fierté tout en invitant à garder sa vigilance et sa motivation pour le reste du parcours.

On doit prêter attention à ce type de rituel et prendre conscience de l'intérêt de célébrer un maximum de victoires. Souvent, nous soulignons la fin d'un projet (livraison d'un produit ou d'un service), mais il est aussi important de célébrer en cours de route les jalons atteints ou les défis surmontés. Le fait de célébrer les différentes réalisations permet de gagner en confiance et éventuellement de motiver d'autres personnes à se lancer dans un processus de cocréation. Lors de l'aboutissement d'un processus, il est de mise d'offrir une vitrine en invitant des gens de l'externe à découvrir les résultats et l'expérience vécue, ce qui vient officialiser l'événement et encourage les équipes à donner leur maximum pour bien livrer leur présentation.



LES BÉNÉFICES DES GAINS ET DE LEUR CÉLÉBRATION

Dans une démarche de changement s'étirant sur plusieurs semaines ou mois, il est important d'obtenir des gains et de les célébrer pour garder la motivation des personnes impliquées et favoriser la mobilisation des autres en périphérie. Pour nous, chaque gain est une victoire. Ces victoires, liées aux étapes franchies, permettent de clarifier les intentions et fournissent des pistes d'action pour la suite du processus de cocréation. Voici les principaux bénéfices identifiés pour trois groupes : l'équipe de projet, les alliés potentiels et les personnes hostiles au processus.

BÉNÉFICES POUR L'ÉQUIPE DE PROJET

- > Encourage à approfondir des idées.
- > Permet de recevoir davantage de feed-back et de s'ajuster tout au long du processus.
- > Marque symboliquement les étapes de la progression.

BÉNÉFICES POUR LES ALLIÉS POTENTIELS

- > Rend les idées visibles et tangibles pour les personnes qui s'intéressent au projet.
- > Offre une opportunité de se joindre au groupe et de contribuer aux efforts mis en œuvre.

BÉNÉFICES POUR DES PERSONNES HOSTILES

- > Permet de se familiariser avec les idées développées, de mieux comprendre le projet.
- > Donne des preuves de la mise en œuvre d'un concept et légitime ainsi le processus de changement.

DÉFI RELEVÉ

Durée : 5 à 10 minutes

Participants : Tous (équipes existantes)

OBJECTIFS

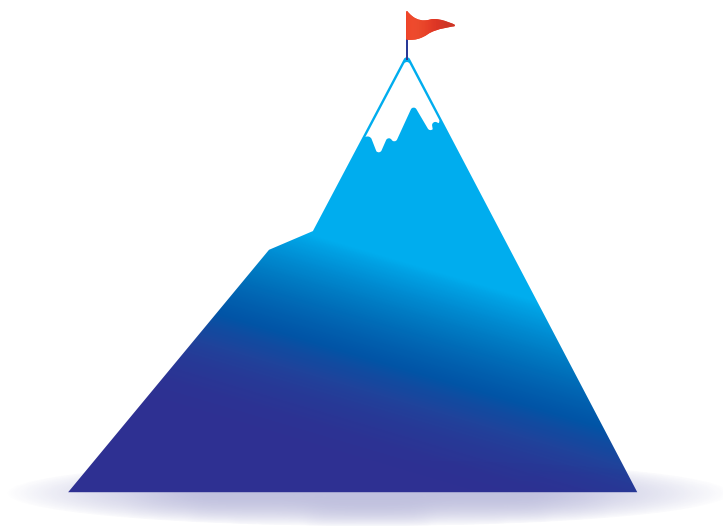
- Amener les équipes à se dépasser.
- Célébrer une réussite.
- Présenter des stratégies élaborées en fonction du défi lancé.

DÉROULEMENT

- > Durant la semaine, lancez un défi à chaque équipe. Ce défi permet de creuser un élément moins maîtrisé ou d'explorer une avenue qui est porteuse pour les équipes (selon les observations faites par les facilitateurs).
- > Faites un suivi régulier avec chacune des équipes pour vous assurer que le défi soit pris en compte.
- > À chaque fois qu'une équipe a relevé son défi, réunissez tout le monde afin de le partager.
- > Les membres de l'équipe témoignent alors des actions menées, des obstacles rencontrés et des apprentissages tirés du défi lancé.

RÉSULTAT

Plusieurs défis relevés par l'ensemble des équipes.



SAUTER LA CLÔTURE

Fortine

Quitter la maison en trouant la toiture

Lancer au ciel des cordes

Que captent mouettes et goélands

Traverser la palissade

Transporté par des alliés ailés

Réduire la hauteur à peu

Mettre pied sur terre

Marcher le pays du plausible

Sauter la clôture

Défricher l'inconnu à coup de pic et de pelle

Pelleter l'humus des savoirs dans le chariot

Sauter la clôture

Semer des essais, planter des erreurs

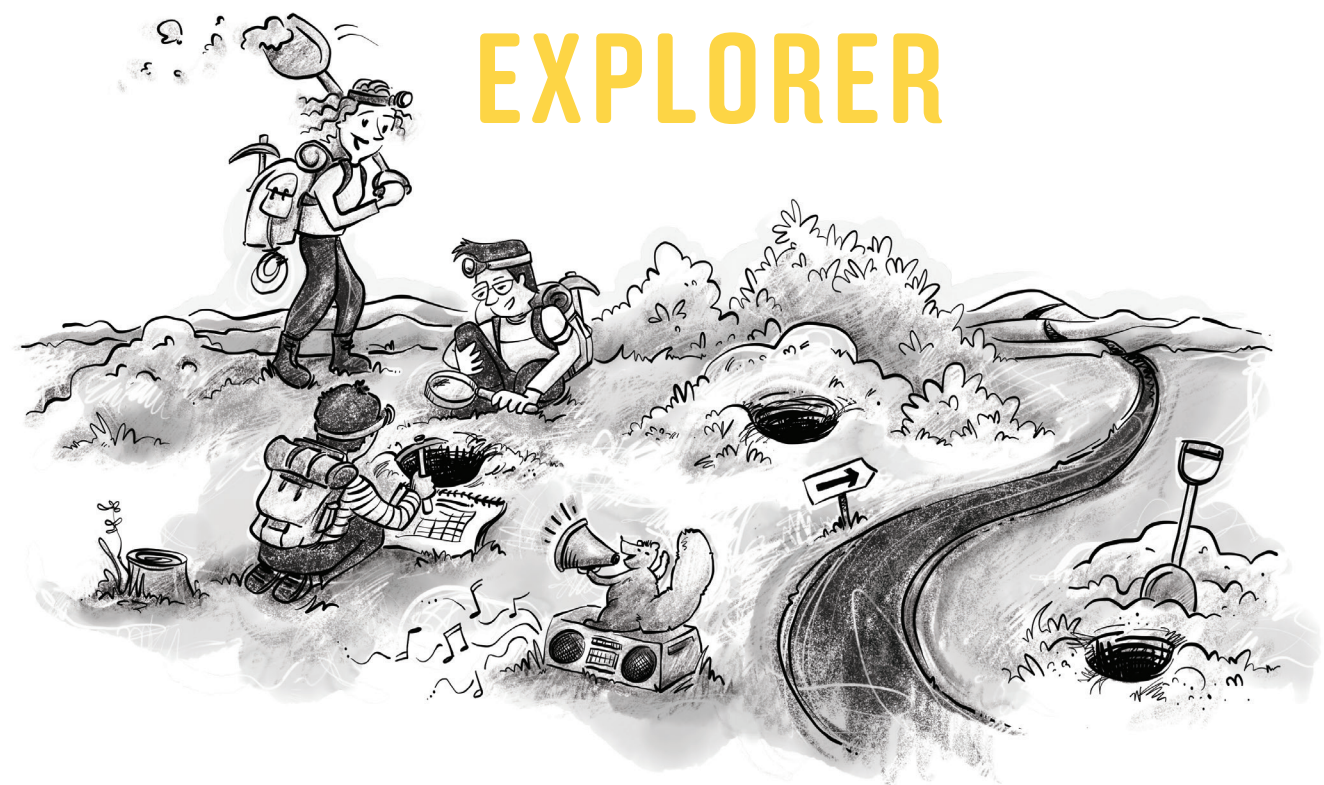
Cultiver le jardin du risque

Les obstacles sont des leviers

Les barrières sont levées

Sans muraille nos territoires fécondent

PHASE 1 DU PROCESSUS DE COCRÉATION



En un coup d'œil

INTENTION

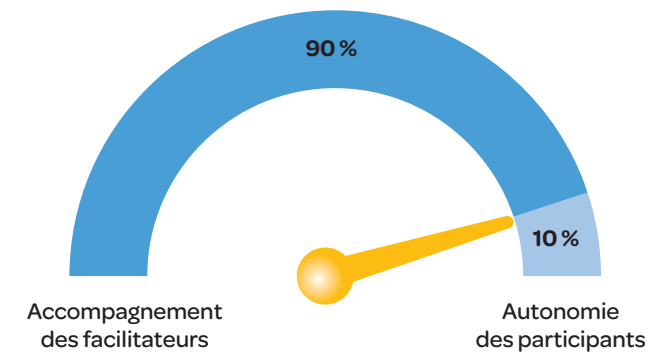
Le processus de cocréation démarre concrètement ici. Nous abordons la phase de l'exploration qui concerne la dimension interne (au sein des équipes et de l'organisation) et la dimension externe (avec diverses parties prenantes dont des citoyens, des experts, des partenaires). Nous voulons élargir notre compréhension de la thématique et creuser plusieurs pistes afin de dégager une problématique à aborder.

ÉTAPES

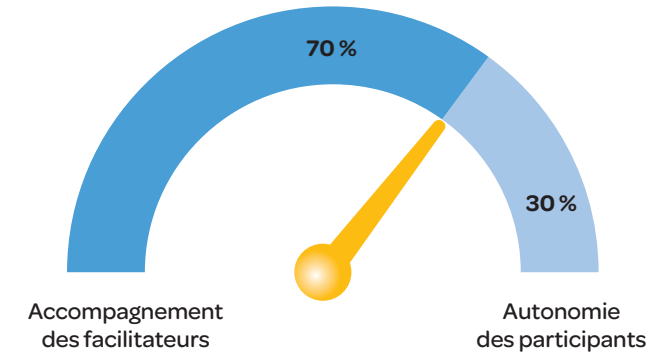
- A. Approfondir la thématique
- B. Recueillir des besoins
- C. Creuser la problématique

JAUGE

EN DÉBUT DE PHASE



À LA FIN DE LA PHASE



MISE EN CONTEXTE

Avant d'expliciter les trois étapes nommées ci-dessus, nous devons en premier lieu aborder l'aspect incontournable de la phase « explorer » dans le processus de cocréation. En effet, notre expérience en créativité nous amène à justifier l'importance de l'exploration car elle est garante d'une production de nouvelles idées, donc de pistes innovantes sur lesquelles les clients insistent beaucoup en termes de livrables. Or, le réflexe courant de ces derniers est d'accorder peu de temps à ce volet pour se concentrer sur la recherche de solutions. « On veut sortir des sentiers battus » et « il faut développer des idées originales » sont des formules souvent utilisées en guise d'intention. Là est justement la pertinence de l'exploration. Car comment élaborer des idées neuves si on continue sur le chemin connu, plus facile à suivre car ancré dans une routine? Comme la créativité est surtout une affaire d'associations et de combinaisons d'éléments disparates, l'exploration vise à suivre d'autres pistes, à créer de nouveaux liens, à aller dans des zones inexplorées, bref à se laisser surprendre par les découvertes. Il faut donc voir cette phase comme un moyen de gagner du temps plutôt que d'en perdre. En effet, s'il n'y a pas d'exploration, on risque fort de rester dans les conventions ou dans l'existant, sans utiliser le plein potentiel de l'approche créative.

3 ÉLÉMENTS POUR DÉBLOQUER LA CRÉATIVITÉ COLLECTIVE

La créativité collective est une forme de créativité qui se manifeste au sein de groupes. Elle est décuplée par l'ensemble des capacités de ses membres, ce qui multiplie les combinaisons possibles. La créativité collective est donc le résultat des interactions et de la collaboration entre plusieurs individus. Les trois éléments suivants participent à son déblocage.



La créativité collective s'appuie sur les individus.

En effet, les habiletés créatives des individus sont les fondations d'une créativité collective. À ce titre, il faut promouvoir et soutenir le développement du potentiel créatif de chacun et éviter d'encourager la possession individuelle des idées ou le mythe du génie créatif travaillant en solo. C'est pourquoi suivre des formations en créativité et expérimenter des processus d'idéation sont des étapes indispensables pour développer les aptitudes requises, notamment la fluidité et la flexibilité. Le principal obstacle à l'émergence d'idées étant l'autocensure alimentée par la peur du ridicule, une organisation aura tout avantage à développer un climat de confiance permettant l'expression et la contribution de toutes les personnes.



Le cadrage et le recadrage sont des actions essentielles.

Si on veut développer des résultats plus créatifs et surtout mieux ciblés, la compétence de bien cadrer ou recadrer une problématique est un atout pour révéler de nouvelles perspectives et avenues. Souvent, un recadrage est déclenché par des personnes de l'externe qui portent un regard neuf sur les choses. Plusieurs techniques existent pour faire ce recadrage. En outre, le *design thinking* insiste sur l'importance de consacrer du temps à cette étape primordiale avant de se lancer dans une génération d'idées. Le cadrage vise également à clarifier l'intention du processus d'idéation. Les personnes contribueront mieux si elles comprennent bien le sens de leur implication.



Les interactions qui mènent à des moments collectifs d'inspiration doivent être soutenues.

En ayant recours à divers réseaux de partage ou à des communautés d'intérêts et en tablant sur certaines rencontres fortuites (sérendipité), un brassage naturel d'idées se fait et cela facilite la génération de nouvelles combinaisons. À cet égard, la recherche démontre que la créativité est améliorée si plus de temps est consacré à se réseauter avec des groupes comprenant à la fois des connaissances et des étrangers plutôt qu'avec des collègues avec qui nous avons des liens forts. Cela dénote l'importance d'intégrer de la nouveauté du point de vue humain pour générer de la nouveauté en termes d'idées ou de concepts.

10 ÉLÉMENTS SUSCITANT LA CONFIANCE OU LA MÉFIANCE DANS LA COCRÉATION

La cocréation est liée de près à la confiance qui s'établit au sein d'un groupe et qui se manifeste par l'authenticité (être conscient de ses croyances profondes et valeurs afin d'être guidées par elles), l'intégrité (être cohérent entre ce qui est dit et ce qui est fait et assumer ses intentions) et la vulnérabilité (connaître ses propres lacunes et limites et être en mesure de les exposer ouvertement).

Si la confiance est présente, la progression sera plus facile dans les étapes du processus et les résultats seront généralement au rendez-vous. Si cette confiance n'est pas présente, ou peu, plusieurs obstacles surgiront pour ralentir la cocréation ou même l'empêcher d'aboutir. Voici dix éléments suscitant la confiance ou la méfiance dans un processus de cocréation.

10 ÉLÉMENTS SUSCITANT LA MÉFIANCE DANS LA COCRÉATION

- Avoir toujours raison sur tout.
- Penser qu'il n'y a qu'une seule solution possible à une problématique.
- Imposer une idée ou une étape du parcours sans tenir compte des oppositions.
- Définir une vision par seulement quelques personnes qui ne représentent pas la diversité du groupe.
- Être obligé ou se sentir obligé de participer au processus sans motivation.
- Recourir à la même méthode ou technique, peu importe les étapes du processus et les objectifs à atteindre.
- Déléguer tout et ne s'impliquer dans rien.
- Ne rien déléguer et faire cavalier seul.
- Ne jamais trouver de temps disponible pour cocréer, parce qu'il y a toujours d'autres priorités.
- Ne pas faire de suivi auprès des personnes mobilisées après une activité de cocréation.

10 ÉLÉMENTS SUSCITANT LA CONFIANCE DANS LA COCRÉATION

- Être à la recherche de la diversité des points de vue quand il y a des échanges.
- Être ouvert à explorer plus d'une solution (ne pas tomber en amour avec la première idée).
- Être capable de lâcher prise et de ne pas tout contrôler.
- Prendre du temps pour consulter plusieurs personnes et élargir la réflexion.
- Rechercher, au-delà des frontières du système, d'autres possibilités ou utiliser d'autres cadres de référence.
- Chercher des solutions de manière respectueuse et inclusive.
- Savoir écouter avec authenticité et le montrer.
- Avoir la volonté d'adopter un leadership partagé ou tournant.
- Avoir la volonté de mettre les choses en perspective et de prendre du recul.
- Partager les responsabilités entre chaque personne et l'équipe, en fonction des actions entreprises.

ÉTAPE A : APPROFONDIR LA THÉMATIQUE

Cette étape permet d'amorcer plusieurs réflexions autour d'une thématique et alimente l'aspect recherche du processus de cocréation. Dans un premier temps, elle sert à la mise en place d'une dynamique de groupe collaborative, car en cocréation les repères ne sont pas les mêmes que dans un processus de résolution de problème classique. Comme les personnes impliquées dans le processus se retrouvent sur la même ligne de départ, chacune est invitée à prendre une distance avec le thème abordé et à établir des liens originaux avec d'autres sujets. Un nouveau périmètre est à définir et celui-ci se fera en générant plusieurs pistes pour susciter des inspirations stimulantes. À cet effet, le réflexe d'ouverture, qui vise à accueillir les idées sans les juger, doit être activé au sein des équipes. Ce réflexe aura des répercussions déterminantes sur le reste du processus. Toutefois, si la suspension de la critique et de la censure s'avère primordiale, elle demeure difficile à appliquer. Cela occupera les facilitateurs dans les premières heures en demandant une bonne attention de leur part.

Si cette étape n'est pas bien menée ou si elle est trop courte (il n'est pas évident de décrocher du quotidien et de la routine si on ne se donne pas le temps), les risques suivants peuvent survenir :

- Manque d'intégration du mode créatif dans la culture du groupe.
- Difficulté de créer une cohésion au sein des équipes et du groupe dans son ensemble.
- Danger d'aller trop rapidement vers les solutions et de ne pas diverger adéquatement.
- Forte probabilité de rester cantonné dans une compréhension limitée de la thématique.

POSTURE

Pour ce qui est de la posture à adopter durant cette étape, un élément central ressort. Le facilitateur doit insister sur l'importance de l'exploration pour atteindre des résultats différents. Son rôle d'expert et son expérience des processus créatifs lui serviront pour rassurer les participants et les convaincre de la nécessité de passer par ce chemin, par-delà la résistance et l'inconfort. En ce sens, nous préconisons que le facilitateur donne l'exemple et qu'il soit lui aussi en mode exploratoire, ce qui démontrera de la cohérence de sa part et contribuera à installer la relation de confiance.

Côté participants, l'attitude principale à favoriser est le lâcher-prise qui est une des conditions incontournables de la créativité. Cela sera facilité si la personne a confiance dans le processus qui lui est proposé et si elle ne se sent pas brusquée. À ce titre, l'équilibre est mince entre être encouragé à oser et se sentir obligé de faire quelque chose parce qu'une personne d'autorité nous le demande. Il faut certes confronter l'ordre établi et les habitudes mais il ne faut pas trop insister, sinon le décrochage pourra survenir, nécessitant alors un grand effort pour rétablir la situation. La dimension ludique est une des clés pour alléger tout cela et le fait d'inviter les participants à essayer les méthodes avant de les juger en est une autre (plusieurs personnes aimant relever les défis et se dépasser).

Pour réaliser cet approfondissement de la thématique, nous vous proposons les deux activités suivantes (Papiers volés, Mais pourquoi donc?).

PAPIERS VOLÉS

Durée : 30 à 40 minutes (2 périodes de 15 à 20 minutes)

Participants : Tous (équipes existantes)

OBJECTIFS

- Explorer un thème sous différents angles.
- Susciter la confiance en ses capacités créatives.

DÉROULEMENT

En amont de l'événement

- > Les facilitateurs génèrent des mots-clés liés à la thématique. Ces mots vont inciter à l'exploration. L'idéal est d'avoir environ trois fois plus de mots que d'équipes. Prenons par exemple la thématique « La préservation collective de la biodiversité », déjà utilisée lors d'un processus de cocréation. Voici quelques mots-clés générés en s'inspirant des mots *collectif*, *préserver* et *biodiversité*.
 - **Collectif** = famille, génération, amis, ensemble...
 - **Préserver** = construire, détruire, réinventer, régénérer, agir...
 - **Biodiversité** = terrestre, maritime, végétal, animal, cycle...
- > Imprimez les mots choisis. Découpez et pliez les papiers (un mot par papier) en les mettant tous dans un contenant.

Pendant l'événement

- > Demandez à un membre par équipe de venir tirer au hasard deux papiers. Les mots tirés peuvent sembler incompatibles mais ne remettez pas en cause le tirage. Cela incite les équipes à explorer de manière inattendue.
- > Ensuite, poursuivez l'exercice :
 1. *Indépendamment de la thématique de cocréation, que vous inspirent ces deux mots ? Notez les idées. (4-5 min)*
 2. *Appliquez ces deux mots à la thématique de cocréation et écrivez vos idées.* Chaque équipe explore un maximum d'idées sans les approfondir. Nous privilégions la quantité plutôt que la qualité lors de cette étape. **(8 à 10 min)**
 3. *Quels sont les trois éléments les plus intéressants à conserver ou à explorer ?*
- > Nous recommandons d'effectuer un second tour de tirage et d'identification de mots. Répétez les trois dernières étapes. Les nouveaux mots tirés amèneront les équipes à faire d'autres liens.

RÉSULTAT

Exploration élargie d'une thématique par le recours à divers mots-clés.

D'INSTANT EN INSTANT

Fortine & Michel LeveSque

Se passer le flambeau
d'instant en instant
le porter ensemble
fragment de fragment

se donner un moment
de temps en temps
penser collectivement
au sens du sens

laisser flotter un temps
flâner longuement
suivre la piste au pif
ressentir le sentier

ramer à contre-courant
persévérer doucement
zigzaguer dans la rivière
aller au bout du fleuve

arriver quelque part
strate par strate
se retrouver ailleurs
espace dans l'espace

le vide impulse l'ajout
tous pour un tout
s'unir en constellation
éclairages, être éclairé

le plein s'infuse en partage
toute est en toute en soi
s'allier en considération
connexions, être connectée

MAIS POURQUOI DONC?

Durée : 60 minutes

Participants : Tous (équipes existantes)

OBJECTIFS

- Explorer un thème sous différents angles.
- Susciter la confiance en ses capacités créatives.
- Intégrer du sens dans le processus.

DÉROULEMENT

En amont de l'événement

- > Les facilitateurs choisissent des sujets de la vie de tous les jours, indépendamment de la thématique de cocréation. Voici quelques exemples : sport, loisir, voyage, spectacle, jeux vidéo...

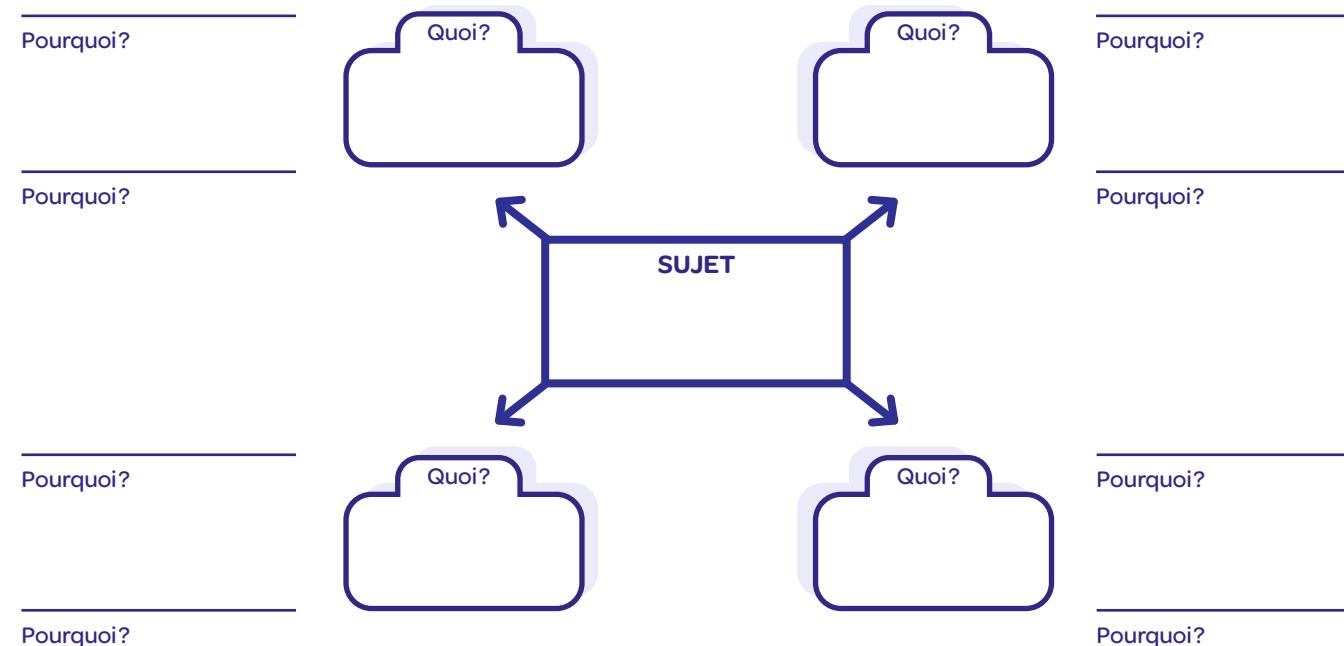
Pendant l'événement

- > Utilisez une carte heuristique avec le sujet au centre (voir illustration ci-après).
- > Distribuez les sujets aux équipes afin qu'idéalement ils soient tous couverts.
- > **QUOI?** Demandez aux équipes de répondre à la question : *Quels exemples pouvez-vous donner en lien avec votre sujet (positif ou négatif)?* Il y a quatre réponses à fournir par équipe et aucune justification n'est demandée. Par exemple, le sujet *sport* = escalade, hockey, boxe, triathlon. **(3 min)**
- > **POURQUOI?** Une fois que les *quoi* ont été identifiés, posez la question suivante : *Pourquoi aimez-vous ou pas chaque exemple?* Demandez deux réponses par élément. Chaque réponse sera formulée avec un seul mot, de préférence. Nous aurons donc au total huit *pourquoi* pour un sujet. Poursuivons avec les exemples précédents : *escalade* = liberté et nature; *hockey* = collectif et entraide; *boxe* = violence et solitude; *triathlon* = dépassement et diversité. **(6 min)**
- > **EFFET MIROIR.** Si certains *pourquoi* sont négatifs, demandez aux équipes une formulation positive. Dans l'exemple ci-dessus, la violence associée à la boxe peut devenir intensité. **(2 min)**
- > Maintenant que chaque équipe a huit *pourquoi* positifs, demandez de sélectionner les trois *pourquoi* ayant le plus d'impact pour eux. Par exemple : collectif, liberté et diversité. **(4 min)**
- > Répétez les étapes précédentes avec un nouveau sujet parmi ceux identifiés au départ.
- > Après l'exercice, chaque équipe a désormais six *pourquoi*. Certains d'entre eux peuvent être en double, ce n'est pas grave.
- > **PRIORISATION.** Invitez les équipes à sélectionner les trois *pourquoi* ayant le plus d'impact pour eux parmi les six. **(4 min)**

- > **TRANSPOSITION.** Demandez maintenant aux équipes de se poser la question : *Comment pouvons-nous intégrer plus de [pourquoi] dans la thématique?* Par exemple : « Comment pouvons-nous intégrer plus de [diversité] dans notre thématique? » Chaque équipe explore un maximum d'idées sans les approfondir. **(10 min)**
- > Répétez cette opération avec les deux autres *pourquoi* prioritaires.
- > **SYNTHÈSE.** À l'issue de l'exercice, demandez les trois éléments-clés les plus intéressants à conserver ou explorer parmi l'ensemble des idées produites. Un partage peut être fait avec tout le groupe pour découvrir ce qui a été retenu par les équipes. **(5 à 7 min)**

RÉSULTAT

Exploration des idées selon trois axes différents pour chaque équipe.



INNOVER SOUS CONTRAINTE

Générer des idées originales n'est pas si simple. En temps normal, la génération de nouvelles idées est fortement influencée par notre quotidien, notre environnement, nos interactions, nos influences et notre expérience. De ce fait, nous sommes amenés à explorer de nouvelles idées par le biais de schémas de pensée qui nous sont familiers. Une des approches auxquelles nous recourons régulièrement avec des groupes est d'utiliser la contrainte comme vecteur de créativité. Cette contrainte va nous sortir de nos schémas de pensée habituels.

Les avantages du recours aux contraintes sont multiples :

- Aborder un sujet sous un angle différent.
- Apporter de l'humour, de l'imprévu.
- Inciter à plus d'échange dans le groupe.
- Se dégager de l'obligation de trouver la bonne réponse.
- Réveiller l'enfant qui est en nous par le biais d'un exercice ludique.
- Oser construire avec les contraintes de l'exercice et non celles du quotidien.

La contrainte permet de transporter les participants dans un univers alternatif. Elle doit être irréaliste ou difficilement atteignable car si elle est trop proche du quotidien, les schémas de pensée courants vont être réactivés. Nous préconisons de réaliser ces exercices avec un temps restreint (8 à 15 minutes maximum) et de privilégier l'enchaînement des contraintes pour rester dans le domaine de l'imaginaire. Ces contraintes permettront de faire émerger de nouveaux types d'idées qui pourront servir de sources d'inspiration pour une partie du projet ou pour l'ensemble.

Les contraintes peuvent prendre les orientations suivantes :



CONTRAINTE TEMPORELLE

Pour une situation donnée, transportez les participants dans 20 ans, 50 ans, un siècle. Cet exercice peut aussi se faire à rebours, vers le passé.



CONTRAINTE GÉOGRAPHIQUE

Imaginez la même situation, mais dans un lieu radicalement différent, qu'il soit réel ou imaginaire. (Ex. : Vos usagers sont désormais en pleine montagne sans aucune connexion au réseau de télécommunications. Comment offrez-vous votre service?)



CONTRAINTE QUANTITATIVE

Demandez la même chose mais avec un facteur 10 ou 100. (Ex. : Vous devez faire 10 fois plus vite ou 100 fois plus grand.)



CONTRAINTE IDENTITAIRE

Mettez-vous dans la peau d'un autre personnage, réel ou imaginaire. (Ex. : Vous laissez la gestion de votre projet à un adolescent. Quelles sont ses premières actions?)



CONTRAINTE D'INTERACTION

De nouvelles contraintes de communication ou d'échange interviennent avec vos utilisateurs ou usagers. (Ex. : Imaginez que tous vos utilisateurs ont désormais une déficience visuelle. Comment adaptez-vous votre offre?)

LES BIAIS COGNITIFS

L'humain n'est pas un être aussi rationnel qu'on pourrait le croire. Notre cerveau a développé des mécanismes qui nous permettent de prendre des décisions rapidement et de créer des automatismes. Ces prises de décisions sont tellement rapides que parfois nous sommes amenés à faire des erreurs de jugement, d'appréciation ou de perception. Il en découle des distorsions que nous appelons biais cognitifs.

Ces distorsions nous conduisent donc parfois à prendre des décisions ou à poser des actions de manière complètement illogique. Au total, ce sont plus de 180 biais cognitifs qui sont répertoriés depuis les travaux de Daniel Kahneman et Amos Tversky dans les années 1970. Ils sont classés en quatre catégories principales qui sont liées à :

- trop d'information
- pas assez de sens
- la nécessité d'agir rapidement
- certaines limites de la mémoire

Nous n'allons pas lister les 180 biais répertoriés mais en aborder quatre qui sont fréquents dans un processus de cocréation.

Biais de modèle mental

Quand un événement nouveau ou une idée nouvelle arrive, nous essayons instinctivement de la comparer à quelque chose de connu afin de commencer à faire des associations ou analyses. Cependant, nous pouvons prendre le même sujet avec dix personnes de profils différents (nationalité, genre, expérience...) et chacune aura sa propre analyse. En général, nous ne prenons pas le temps d'accueillir l'information de manière factuelle. Nous allons plutôt surestimer ou minimiser son impact, alors que cette information n'est peut-être comparable à aucune autre information connue.

Biais de confirmation

Lors d'une prise de décision sur un sujet, si nous avons une préférence dans le choix, nous avons tendance à sélectionner ou amplifier les éléments qui valident notre choix et à éliminer ou minimiser ceux qui vont à l'encontre de notre préférence.

Biais d'autocomplaisance

C'est la tendance à s'attribuer le mérite de ses réussites et à attribuer ses échecs à des facteurs extérieurs défavorables. Ce type de biais ne permet pas d'assumer pleinement ses responsabilités quand quelque chose ne fonctionne pas.

L'effet Dunning-Kruger (ou effet de surconfiance)

Il est le résultat de biais qui amènent les personnes les moins compétentes à surestimer leurs compétences et inversement, les plus compétentes à les sous-estimer. Cette distorsion nuit lorsqu'il est temps d'identifier objectivement les forces en présence dans une équipe.

Nous sommes tous affectés par des biais cognitifs et ceux-ci sont à dissocier des erreurs. Nous pouvons apprendre de nos erreurs. Malheureusement, il est difficile d'apprendre de nos biais cognitifs car ces derniers sont des comportements dont nous n'avons pas conscience.

Apprendre à travailler avec nos biais cognitifs

Une des approches pour minimiser l'impact de nos biais cognitifs est de travailler en équipe diversifiée. Une variété de personnes permettra d'aborder des sujets sous différents angles et ainsi de prendre conscience que nous avons peut-être pris certaines décisions trop rapidement et pas assez tenu compte des faits.

Reprenons les exemples de biais présentés ci-dessus. Dans le cas du biais de modèle mental, pour une idée donnée, l'échange nous permettra de confronter plusieurs modèles mentaux et donc d'apporter de la diversité dans l'analyse. Dans le cas du biais de confirmation, la réaction des divers membres de l'équipe facilitera le traitement sur un pied d'égalité de tous les éléments contribuant à la prise de décision en minimisant les préférences personnelles.

Les deux autres biais abordés touchent particulièrement la dynamique de l'équipe. Dans le cas du biais d'autocomplaisance, la solidarité du groupe est sollicitée pour assumer que les succès ou échecs sont liés à l'ensemble des membres, et non à un seul. Par ailleurs, si des mauvaises décisions ont été prises, il faut en prendre acte et ne pas chercher des causes externes ou des coupables. Dans le cas de l'effet Dunning-Kruger (ou effet de surconfiance), le rôle du facilitateur dans un processus de cocréation est crucial pour valoriser le potentiel créatif de toutes les personnes. En effet, certains individus commenceront le parcours cocréatif en étant persuadés qu'ils n'ont pas la capacité de contribuer créativement aux diverses activités proposées. D'autres, par contre, pourront croire qu'ils sont des créatifs hors pair et influenceront négativement, sans nécessairement en être conscients, les personnes qui doutent de leur potentiel. À cet égard, organiser plusieurs moments au début du parcours pour travailler le climat créatif et proposer des activités de découverte de la créativité est fondamental pour contrecarrer cet effet et s'assurer du succès du processus de cocréation.

LES RÉVOLUTIONS

Fortine

- Révolutionnez créativement
 - Prenez les bons tournants
 - Évitez l'ivresse d'une seule idéologie au volant
 - Gardez le cap dans le tumulte des utopies
 - Osez dérouler vos mots en public
 - Tracez votre route alternative
 - Soyez le nouveau sentier dans le chemin existant
-
- Créez la révolution
 - Mettez de côté votre censure, exercez vos talents
 - Croyez au potentiel créateur de chaque humain
 - Sortez du cadre, changez de lunettes
 - Expérimentez la rigueur du chaos
 - Sentez le pouls du nous, tendez l'oreille
 - Réalisez un rêve collectif à l'intérieur de vos visions

ÉTAPE B : RECUEILLIR DES BESOINS

Après avoir élargi notre compréhension de la thématique, il est fondamental d'aller recueillir les besoins des différentes parties prenantes concernées. Cette étape est souvent appelée « découverte utilisateur » même si elle couvre un spectre plus large que les futurs utilisateurs. Elle se concrétise par des interviews en mode libre ou semi-directif. Le mode libre est une manière d'échanger sans questions prédéfinies, à l'exception de la première question qui ouvre la discussion. En utilisant un maximum de questions ouvertes, vous donnez l'opportunité à votre interlocuteur d'orienter la discussion et d'approfondir ses réponses par les relances qui lui sont faites. Le mode semi-directif intègre pour sa part un canevas de questions prédéfinies selon des thèmes que vous voulez aborder. L'intervieweur est invité à rebondir sur les réponses données afin d'aller chercher des précisions ou des exemples illustrant les propos de la personne interrogée. Par ailleurs, le mode directif, qui est souvent sous forme de questionnaire avec une structure figée et des réponses préétablies est à bannir, car il ne favorise pas l'exploration et force votre interlocuteur à suivre votre logique.

À cette étape, l'objectif n'est pas de vous conforter dans votre vision de la thématique mais de recueillir les besoins et mieux comprendre la réalité des personnes rencontrées. L'intervieweur doit donc réaliser cette étape sans a priori, faire attention à ses biais cognitifs, accueillir les retours sans aucun jugement et, avant tout, faire preuve d'empathie. Recueillir les besoins d'inconnus n'est pas la démarche la plus simple, car nous manquons souvent de méthodologie et cela exige une grande volonté et beaucoup d'énergie pour aller vers l'autre. Cependant, une fois familiers avec l'approche, les participants y trouveront bien des avantages. Colliger ces besoins permettra de multiplier les points de vue, d'enrichir les connaissances sur la thématique et de découvrir de nouvelles facettes ou parties prenantes jusqu'ici non identifiées. Enfin, avec cette approche, les participants commenceront à ressentir l'intérêt que peut susciter une démarche, alors même qu'aucune solution n'est mise de l'avant.

Deux derniers éléments sont à prendre en considération. Premièrement, lors de la récolte des besoins, il ne faut pas amorcer la partie analyse en voulant dégager rapidement des conclusions. Il est préférable de faire cela en deux temps, de réaliser toutes les interviews et ensuite d'identifier des convergences et certains points distinctifs. Le deuxième élément concerne l'aspect qualitatif-quantitatif. À ce stade, la collecte d'informations ne correspond pas à une démarche scientifique devant respecter les normes d'un échantillon représentatif de personnes. Donc, après quatre ou cinq interviews par profil, les équipes commenceront à avoir des récurrences de contenu et elles pourront identifier certains signaux qui ne sont pas exprimés verbalement mais qui se répètent (réactions, attitudes).

Si cette étape est ignorée, vous aurez peu d'éléments concrets concernant les réels besoins des parties prenantes et vos hypothèses seront votre seul point d'appui. Nous observons régulièrement le comportement qui consiste à aller à la rencontre des parties prenantes avec la première version d'une solution. Or, pourquoi attendre le moment de présenter un prototype pour recueillir des besoins ? Vous risquez de gaspiller des ressources humaines et financières si vous tardez à sonder les parties prenantes concernées afin de comprendre leurs préoccupations. Plus tôt vous allez vers elles et mieux vous pourrez vous ajuster, en lien avec votre thématique.

POSTURE

Le facilitateur doit être à l'aise avec cette étape car sa posture est une clé. C'est une des étapes les plus redoutées par les participants car elle génère beaucoup d'incertitude, d'angoisse et révèle nos préjugés. Le rôle du facilitateur est donc de rendre le tout accessible en expliquant d'abord la démarche, puis en montrant l'exemple par la pratique. L'objectif est d'encourager et donner confiance. Beaucoup de soutien est attendu lors de cette étape. Vous devez accompagner les participants et les aider à sortir de leur zone de confort. Si les équipes ont l'opportunité d'aller sur le terrain (par exemple en ville), assurez-vous de passer un minimum de temps avec chacune d'elles pour vérifier que la démarche est bien comprise et assumée. N'hésitez pas à réaliser une interview vous-même pour montrer la voie.

Côté participants, différentes postures sont observées. Un premier type de posture comporte souvent un rejet : « Je ne ferai pas ça ! » ou « Ce n'est pas à moi de le faire ! » Ce réflexe de protection est normal, car pour plusieurs la démarche est nouvelle. Un second type peut être une posture de confiance : « J'ai l'habitude de parler aux gens. » ou « Je connais bien les clients ou les usagers. » Restez vigilant dans ce cas et rappelez que l'intention n'est pas de présenter votre compréhension de la thématique mais de recueillir des besoins et de laisser toute la place à son interlocuteur. Enfin, un troisième type de posture favorise la découverte et l'expérimentation : « C'est nouveau, je n'ai jamais fait ça avant, mais je vais essayer. » Cette posture doit être encouragée, car une fois l'approche testée, elle sera un moteur pour l'équipe dans plusieurs phases et risque d'inciter les autres membres à faire preuve d'audace. Cette étape est donc importante pour briser des idées reçues et montrer que tout le monde est capable de se dépasser et de collecter de l'information sur le terrain.

RÉCOLTE DES BESOINS

Voici quelques clés pour bien recueillir des besoins :

- > En présentiel, faites de préférence les interviews à deux. Une personne se focalise sur l'écoute, l'échange verbal et sur les prochaines questions à poser. L'autre observe la communication non verbale (ton de la voix, rythme, gestes...) et prend des notes.
- > Enregistrez l'interview en mode audio plutôt que vidéo (la caméra intimide les gens). Si cela n'est pas possible et que vous êtes seul, prenez des notes par mots-clés pour rester connecté avec votre interlocuteur. Si vous êtes sur une plateforme de visioconférence, mentionnez à la personne interrogée que vous allez enregistrer les échanges, mais que cela ne sera pas diffusé et servira seulement pour la transcription du contenu.
- > Lors de l'introduction, prenez un moment pour vous présenter et donner le contexte de l'interview. N'oubliez pas que votre interlocuteur ne vous a rien demandé et ne vous connaît pas. Créez un lien de confiance.
- > Soyez ouvert, positif et détendu tout au long de l'interview. Votre attitude sera contagieuse.
- > En terminant, demandez à la personne s'il y a un dernier élément qu'elle voudrait partager et remerciez-la pour le temps qu'elle vous a accordé.
- > N'hésitez pas à rencontrer des gens qui vous semblent en opposition avec votre vision. Vous pourrez découvrir des éléments surprenants vous amenant même à faire évoluer votre point de vue.



ÉTAPE C : CREUSER LA PROBLÉMATIQUE

On définit un problème comme une difficulté ou une question à résoudre. D'autre part, **une problématique est un ensemble complexe de problèmes dont les éléments sont intimement liés**. Avant de statuer sur une problématique, il importe de prendre le temps de l'étudier, de l'analyser. En effet, une des grandes difficultés de l'innovation est de définir une problématique qui soit compréhensible, pertinente et reliée à un besoin spécifique. Pour atteindre cela, un exercice d'approfondissement est nécessaire. Celui-ci se fait en identifiant plusieurs propositions à partir de notre thématique de départ.

Un des objectifs de cette étape est donc d'élargir la problématique. À cet effet, des détours pour identifier de nouveaux angles sont nécessaires. L'étape précédente de récolte des besoins a permis d'interagir avec d'éventuels utilisateurs ou des personnes en lien avec la thématique et de recueillir des perceptions, réactions et questionnements. Après analyse des différents éléments recueillis, chaque équipe est invitée à formuler plusieurs libellés de problématique. La formule préconisée est : « Comment pourrions-nous + [verbe d'action] + [quoi] pour [qui] ? »

Il est recommandé de tester ces libellés auprès de tierces personnes pour obtenir du feed-back et voir les réactions. Après différentes itérations, il est important que chaque équipe choisisse chaque mot de la problématique retenue car ces mots auront un impact sur les étapes suivantes.

COMMENT POURRIONS-NOUS ?

Une des techniques pour creuser la problématique est de présenter plusieurs libellés de question en utilisant la formule « Comment pourrions-nous... ». Cela permet de bien choisir l'angle qui nous interpelle davantage. Par exemple, pour une problématique autour de la rétention du personnel, on pourrait formuler les sept questions suivantes :

- > Comment pourrions-nous favoriser la rétention du personnel pour une PME ?
- > Comment pourrions-nous proposer un environnement de travail stimulant pour les équipes de vente ?
- > Comment pourrions-nous créer un climat de travail qui suscite l'appartenance pour des travailleurs à distance ?
- > Comment pourrions-nous faire en sorte que le travail soit générateur de sens pour les jeunes générations ?
- > Comment pourrions-nous mettre en place des stratégies favorisant la fidélité des employés intrapreneurs au sein de l'organisation ?
- > Comment pourrions-nous accompagner les nouveaux employés pour qu'ils s'approprient la mission de l'organisation et deviennent des ambassadeurs ?
- > Comment pourrions-nous nous assurer que le plaisir au travail soit un principe-clé pour les gestionnaires ?

POSTURE

Concernant la posture du facilitateur, elle peut se résumer à une grande contribution : motiver les équipes et les individus à explorer divers chemins pour creuser une problématique. Quant aux participants, il leur sera demandé de faire un effort pour aborder d'autres dimensions. La formulation de plusieurs libellés de problématique pourrait sembler futile à première vue mais l'exercice, une fois réalisé, révélera que les nuances sont importantes et que cela influence la direction qui s'en dégage.

COMMENT SAVOIR SI CETTE PHASE A FONCTIONNÉ ?

Pour savoir si la phase « explorer » a bien fonctionné, les participants doivent avoir identifié plusieurs pistes autour d'un thème, puis recueilli des besoins et dégagé de cela des inspirations qui auront servi à préciser l'angle de la problématique à aborder. De plus, cette phase aura permis la création d'une dynamique de groupe en générant un climat positif et une énergie contagieuse. Si la motivation de l'équipe est basse, cela pourra être un indicateur des difficultés qui surgiront dans les phases subséquentes. En effet, puisque l'exploration requiert une attitude d'ouverture aux idées et aux autres, ainsi qu'un certain plaisir à diverger, il est nécessaire que la chimie opère au sein des équipes afin que celles-ci prennent leur élan.

Un autre élément important est le temps consacré à cette phase. La volonté de passer à la phase suivante se manifestera à plusieurs occasions, car certains participants y verront une perte de temps et d'efficacité. Enfin, il faudra faire preuve de vigilance pour s'assurer que les équipes sont bien allées recueillir des besoins auprès des différentes parties prenantes. En prenant le temps qu'il faut, en regardant ce qui se fait ailleurs dans d'autres milieux et en transposant des éléments provenant d'un secteur donné à un autre secteur (par exemple, du transport de marchandises... au triage dans les hôpitaux), on arrivera à générer des idées et des inspirations qui seront fort utiles pour la suite du processus de cocréation.

ACCUEILLIR LA DIFFÉRENCE

Lors d'un processus de cocréation, nous travaillons avec différentes équipes qui ont chacune leur identité propre. L'idéal est d'avoir une diversité de membres. Cependant, certaines équipes peuvent être déséquilibrées dans leur composition. Par exemple, dans une équipe au profil majoritairement technique, il pourrait y avoir un membre au profil juridique qui se démarque des autres. Cette personne avec un profil distinct peut être correctement intégrée ou se sentir en décalage par rapport au reste de l'équipe. Le risque est que cette personne s'exprime moins et se mette en retrait progressivement. L'objectif comme facilitateur est de favoriser son implication au sein de l'équipe et pour cela, nous vous proposons les actions suivantes.

IDENTIFIER AU PLUS TÔT LES PROFILS ISOLÉS

En tant que facilitateur, votre rôle est d'identifier rapidement dans chacune des équipes s'il y a des profils isolés. L'identification de ces profils peut s'effectuer de différentes manières :

- En étant observateur et en analysant la communication non verbale de chaque membre. Est-ce qu'une personne demeure en retrait, a les bras croisés ou reste assise, alors que les autres membres de l'équipe sont en action ?
- En écoutant les échanges entre les membres de l'équipe. Est-ce qu'une personne reste muette, se fait couper la parole chaque fois qu'elle intervient, a un ton de voix désabusé ou défaitiste ?

PRENDRE CONTACT AVEC LES PERSONNES IDENTIFIÉES

Si une personne au profil minoritaire est identifiée, le facilitateur doit d'abord créer un lien de confiance et échanger avec elle (à l'écart des autres) afin de comprendre son état d'esprit. Pour ce faire, voici les étapes que nous proposons :

- > Connaître son prénom.
- > Découvrir sa formation, son poste ou ses centres d'intérêt en lien avec le contexte de cocréation.
- > Lui demander son avis sur l'activité, les échanges ou le débat en cours.
- > Accueillir son avis sans le juger.
- > L'inciter à poursuivre son cheminement par rapport au sujet. Engager un échange afin de comprendre ses motivations profondes.
- > Identifier l'apport, l'angle d'approche ou la spécificité que peut amener la personne dans l'équipe.
- > Lui demander la permission d'intervenir auprès de son équipe.

INTERVENIR AUPRÈS DE L'ÉQUIPE

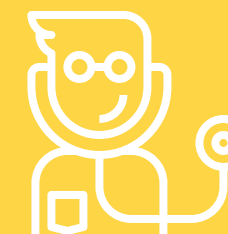
Une fois que le lien de confiance est établi et que vous avez l'autorisation de la personne concernée, vous pouvez interrompre l'équipe et procéder avec les étapes suivantes, tout en gardant une attitude décontractée :

- > Faites remarquer à l'équipe qu'une personne souhaite intervenir.
- > Invitez la personne à s'exprimer.
- > Provoquez la discussion et les interactions avec l'équipe en relançant les échanges.
- > Soulignez l'importance d'être à l'écoute des autres.
- > Assurez-vous, en tant que facilitateur, que l'écoute du reste de l'équipe est sincère et que la personne concernée change de posture en s'intégrant à l'activité en cours.
- > Avant de laisser l'équipe, identifiez un membre ayant du leadership et demandez-lui, à l'écart des autres, de s'assurer que la personne concernée soit bien intégrée.

VALIDER LA DYNAMIQUE

Vous pouvez revenir quelques minutes plus tard afin de vous assurer de l'unité de l'équipe. À ce titre :

- > Restez en retrait et analysez le comportement non verbal.
- > Retrouvez la personne concernée et échangez succinctement avec elle afin de recueillir ses impressions du moment sur la situation de l'équipe.
- > Rappelez à la personne que si elle a un souci, vous êtes disponible pour discuter.



LES CLÉS DE LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

La sécurité psychologique est définie comme un climat dans lequel on se sent confortable pour s'exprimer et être soi-même, sans la peur de représailles (humiliations, commentaires déplacés, blâmes). Quand un environnement de travail a un haut taux de sécurité psychologique, de bonnes choses surviennent : les erreurs sont rapportées rapidement pour proposer des ajustements en conséquence, une coordination transparente entre les groupes et les départements est facilitée, et des idées révolutionnaires visant l'innovation sont partagées. En somme, la sécurité psychologique est une source cruciale de création de valeur dans les organisations opérant dans la complexité et l'incertitude.

La sécurité psychologique fait face à plusieurs conceptions erronées. Dans un premier temps, cela ne veut pas dire être gentil. En effet, travailler dans un environnement de sécurité psychologique ne signifie pas que les gens sont toujours d'accord entre eux ou qu'ils recevront un soutien inconditionnel pour tout ce qu'ils diront. Dans les faits, c'est plutôt le contraire. La sécurité psychologique implique la franchise, la possibilité de désaccords productifs et l'échange libre des idées, ce qui est vital pour l'apprentissage et l'innovation. D'autre part, la sécurité psychologique n'est pas un facteur de personnalité en lien avec l'introversion ou l'extraversion. Dans un climat de sécurité psychologique, les personnes vont partager leurs idées et leurs préoccupations, quel que soit leur mode d'interaction privilégié. Par ailleurs, la sécurité psychologique n'est pas un synonyme de confiance. Même si ces termes ont beaucoup en commun, ils ne sont pas interchangeable. La principale différence est que la sécurité psychologique est expérimentée au niveau du groupe. Des personnes travaillant ensemble tendent à avoir une perception similaire d'un climat, à savoir s'il est sécuritaire ou pas. La confiance, quant à elle, réfère aux interactions entre deux individus ou parties. Elle existe dans l'esprit d'un individu et se rapporte à une cible individuelle ou organisationnelle. En ce sens, on peut faire confiance à un collègue mais pas à un autre, et il en est de même pour les organisations. Enfin, la sécurité psychologique ne veut pas dire de baisser nos critères de performance et n'est pas associée à un climat débonnaire écartant la rigueur et le respect des échéanciers. Au contraire, la sécurité psychologique met les bases d'un environnement de travail plus efficient, plus honnête et plus collaboratif.

Pour développer un climat de sécurité psychologique au sein d'un groupe ou d'une organisation, les actions suivantes sont proposées.

Catégorie	PRÉPARER LE TERRAIN	STIMULER LA PARTICIPATION	RÉPONDRE EFFICACEMENT
Tâches	<p>Cadrer le travail. Partager nos réflexions sur l'erreur, l'échec, l'incertitude et l'interdépendance pour favoriser l'expression.</p> <p>Souligner le but. Identifier ce qui est en jeu, pourquoi cela compte et pour qui.</p>	<p>Faire preuve d'humilité. Savoir reconnaître les lacunes et les écarts.</p> <p>Pratiquer le questionnement. Poser de bonnes questions et faire preuve d'écoute active.</p> <p>Mettre en place des structures et des processus. Créer des forums d'échange et établir des directives pour la discussion.</p>	<p>Exprimer l'appréciation : écoute, reconnaissance et remerciements.</p> <p>Déstigmatiser l'échec. Regarder en avant. Offrir de l'aide. Échanger, considérer les apprentissages et réfléchir aux prochaines étapes.</p> <p>Relever le non-respect des règles établies. Identifier les moments problématiques et agir pour corriger la situation.</p>
Accomplissements	Des réflexions et un sens partagés.	L'assurance que les divers points de vue sont bienvenus.	Une orientation vers des apprentissages en continu.
Question-clé	Est-ce que nous avons mis de l'avant la notion qu'il est impossible de réussir à tout coup quand nous essayons quelque chose de nouveau?	Avons-nous bien souligné qu'une personne ne peut pas avoir toutes les réponses et qu'il y a toujours moyen d'apprendre davantage dans une situation donnée?	Avons-nous mis en place les conditions et les mécanismes pour s'assurer que des comportements inopportuns face à l'échec n'aient plus lieu?



ANNIE CHÉNIER

Facilitatrice en pratiques collaboratives et stratégies numériques

www.cpour.ca

La cocréation (coconstruction ou codesign) naît d'un processus participatif où la rencontre, au cœur de la démarche, est cet instant où la magie opère. Les spécialistes l'estiment apte à faire émerger l'intelligence collective, qui fait appel à la capacité à collaborer pour innover. La cocréation implique plusieurs étapes dites « synchrones » (comme la rencontre en temps réel) et « asynchrones » (des échanges et des phases de réflexion en temps différé permettant l'expérimentation, la période de test, la consultation, etc.).

La cocréation à distance, est-ce possible ?

Est-il envisageable que plusieurs régions, voire plusieurs pays, créent ensemble, à distance? L'adoption de telles pratiques nécessite parfois peu d'argent et de connaissances technologiques, ce qui constitue un réel avantage à leur déploiement. Sans négliger le temps requis pour s'approprier les méthodes collaboratives en ligne, voici cinq éléments à prendre en compte pour assurer le succès de l'opération.

1. La préparation

Définir les besoins du groupe en termes de communication, de coordination et de production et y répondre est primordial. Le processus ponctué d'étapes synchrones et asynchrones pour la réflexion, le travail de coécriture ou l'expérimentation doit être planifié.

2. L'expérimentation des participants en amont

Cette étape non négligeable permet aux participants d'approprier cette nouvelle réalité synchrone/asynchrone et de se familiariser avec les outils qu'ils devront utiliser.

3. L'outil parfait n'existe pas

La culture organisationnelle et les valeurs personnelles sont souvent questionnées, puisque les outils numériques choisis reflètent rarement les pratiques et les usages des participants. Certains préfèrent les plateformes québécoises ou en code source ouvert, alors que d'autres louangent la performance et le taux d'appropriation des applications de la Silicon Valley. Il est important d'engager la discussion autour du sujet.

4. L'animation d'un groupe en ligne

Le rôle de l'animateur demeure primordial au-delà de la rencontre des participants. En mode asynchrone, faciliter les pratiques collaboratives entre les différentes étapes est aussi de votre ressort.

5. L'acceptation du chaos

Après le « chaos créatif », voici le chaos technologique! Des problèmes techniques ou de communication ponctueront fort probablement les rencontres. Malgré ces embûches, l'essentiel demeure de collaborer davantage, et mieux!



GENEVIÈVE AUBRY

Consultante en gestion de projet et développement stratégique

www.bureaudacote.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation, c'est lorsque plusieurs personnes réfléchissent ensemble de manière dynamique et constructive afin de créer quelque chose : une solution, un concept, un nouveau produit, un service adapté, etc. Les particularités de la cocréation se situent à la fois dans le *processus*, qui vise à mettre en place les moyens et les outils pour favoriser la créativité des personnes, et dans l'*intention des participants*, qui cherchent à produire ensemble un résultat qui est plus que la somme des contributions individuelles.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

L'élément le plus incontournable pour le succès d'un processus de cocréation se trouve à mon avis dans l'attitude des participants, dont l'objectif doit être de trouver *la meilleure idée possible* plutôt que de faire valoir leurs propres idées. Cette attitude, si elle est naturelle pour certaines personnes, peut demander un effort important pour d'autres. L'attitude et les méthodes utilisées par le facilitateur peuvent, à cet égard, faire une grande différence. Il est important de nommer clairement les facteurs de succès d'un processus de cocréation et de reconnaître les difficultés ou l'inconfort qu'un tel processus peut représenter pour plusieurs. Le fait d'outiller les participants, de les aider à reconnaître et à nommer leur inconfort et de dédramatiser les situations peut contribuer à créer des conditions favorables. L'aptitude à la cocréation est un muscle : il faut l'entraîner!



ANNIE GAUTHIER

Cofondatrice, consultante en innovation et *design thinking*, Leadeo
www.leadeo.ca

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation vise à mettre à contribution une diversité de personnes et de profils afin de bâtir ensemble une solution qui répond à un besoin ou à une problématique. L'objectif est de faire émerger collectivement une solution qui provient de la collaboration et de la contribution de toutes les personnes impliquées et non d'une ou de quelques personnes. Nous utilisons la cocréation en *design thinking* lors de l'idéation et du prototypage en mettant à profit l'intelligence collective.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Selon moi, l'élément incontournable pour cocréer, c'est l'ouverture d'esprit, la capacité à se détacher de ses idées et à faire confiance à l'intelligence collective. Je m'explique : c'est la facilité à collaborer avec diverses personnes qui ont des perspectives, des compétences et des expériences différentes pour atteindre un objectif commun. Ici, nous sommes dans le *nous* et non dans le *moi*. Ce n'est pas facile pour tout le monde de faire preuve d'ouverture d'esprit car cela demande de suspendre son jugement, de se mettre en mode « écoute active » et de faire preuve d'empathie afin d'être au service du besoin ou du problème pour lequel on cherche collectivement une solution qui sera la résultante de la cocréation.



ÉDOUARD-JULIEN BLANCHET

Directeur général d'Espaces d'initiatives
www.espacesdinitiatives.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

Pour Espaces d'initiatives, la cocréation est un espace de dialogue et un processus participatif visant à rassembler les différentes parties prenantes concernées. Son but est de réfléchir, par exemple, à un enjeu social, une problématique environnementale ou un objet particulier de façon concertée et inclusive en partant de l'expertise et de l'expérience de tous. La cocréation, à terme, souhaite conceptualiser de façon collaborative et inclusive une meilleure solution par et pour toutes les parties concernées. Elle nécessite comme condition intrinsèque à sa réalisation un climat d'ouverture à de nouvelles idées, une égalité des intelligences, une reconnaissance partagée de l'importance de la diversité des points de vue et des expériences et une volonté commune de faire ensemble.

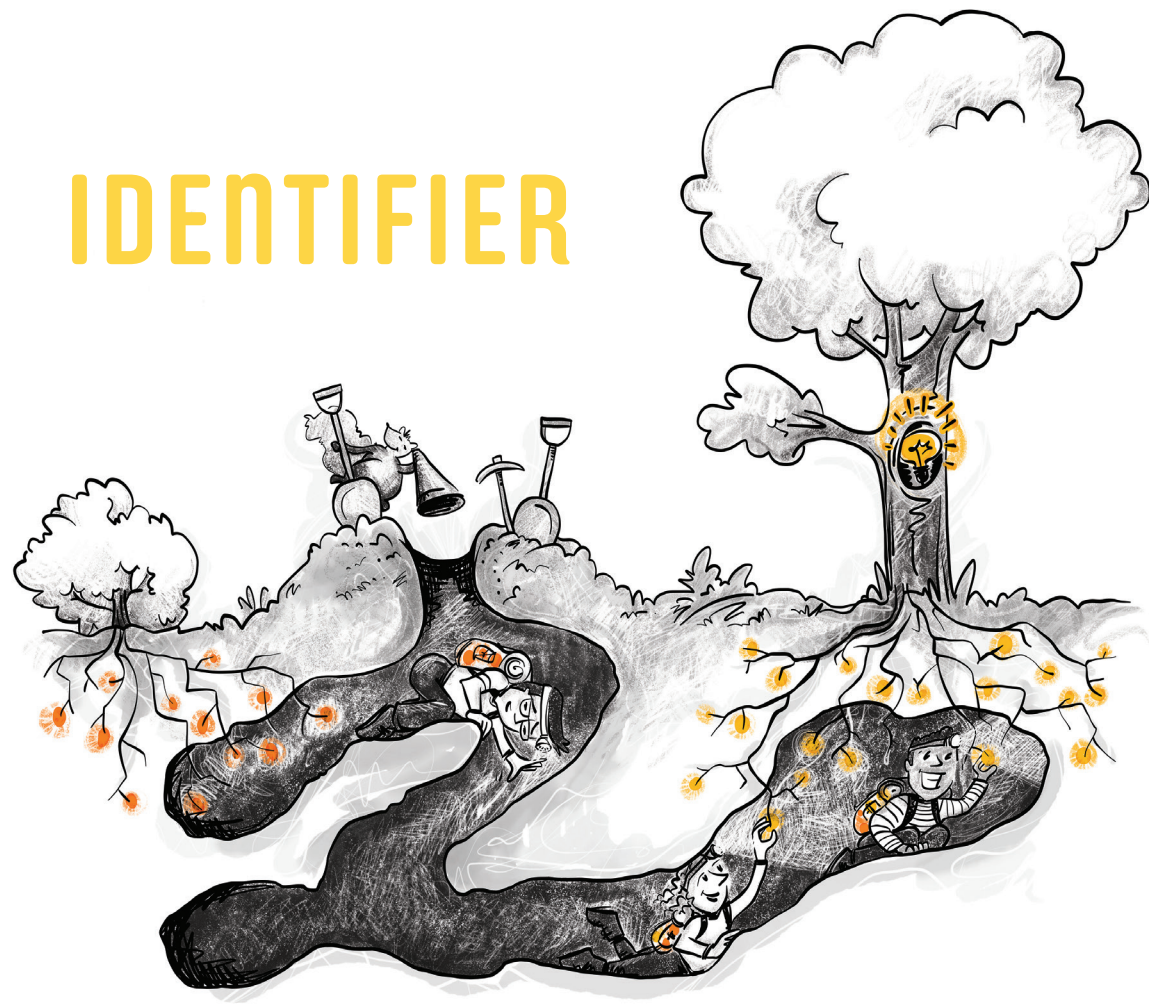
ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

La cocréation est pour nous indissociable de sa dimension éthique et politique. Comme elle tente de trouver des solutions concertées, elle pose à tout organisateur qui s'y intéresse la question essentielle du « comment faire ensemble ». La cocréation incarne la volonté d'impliquer les acteurs concernés par un enjeu dans l'idéation ou le design de solution. Or, questionner des problématiques sociales ou environnementales demande d'impliquer une diversité d'acteurs – de l'élu municipal au chercheur en passant par les citoyens et les organisations communautaires –, mais aussi et surtout les « usagers », les personnes qui sont au quotidien concernées par les enjeux de pauvreté, d'isolement et de marginalisation à titre d'exemple.

La dimension éthique et politique de la cocréation est alors essentielle à la recherche de solutions aux enjeux abordés, et cela afin de ne pas reproduire les inégalités qu'elle interroge. Travailler avec des individus vivant des situations d'exclusion ou de pauvreté, pour reprendre l'exemple précédent, pose d'importantes questions. Comment favoriser l'expression des personnes marginalisées en présence d'experts? Comment concevoir le dispositif de cocréation pour stimuler leur engagement? Ont-elles les capacités (financières, temporelles, humaines) de contribuer et comment puis-je faciliter leur participation? Quel sera l'impact de ce processus sur leur quotidien et comment ce dernier peut-il être un levier d'*empowerment* social? Comme chaque processus est différent, de par les enjeux et les populations impliquées, il n'existe pas une seule réponse possible.

PHASE 2 DU PROCESSUS DE COCRÉATION

IDENTIFIER



En un coup d'œil

INTENTION

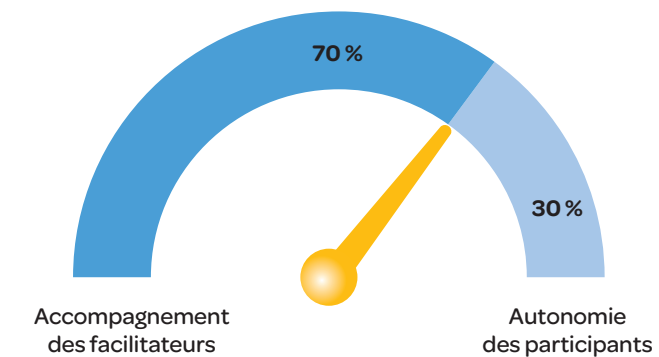
Dans la phase « identifier », nous souhaitons générer différentes solutions et progressivement aboutir à un choix argumenté qui répond à la problématique formulée dans la phase précédente.

ÉTAPES

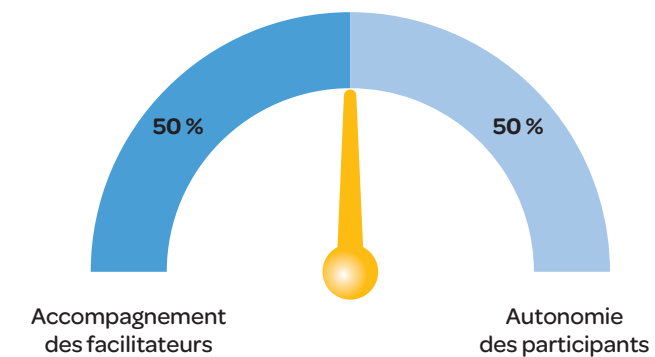
- A. Générer plusieurs solutions
- B. Prioriser trois solutions
- C. Promouvoir trois solutions
- D. Sélectionner la solution

JAUGE

EN DÉBUT DE PHASE



À LA FIN DE LA PHASE



MISE EN CONTEXTE

La phase « explorer » nous a permis de vivre le lâcher-prise nécessaire pour découvrir de nouveaux horizons. La phase « identifier » vise à progresser avec des balises dans l'élaboration d'idées et à converger vers une solution structurée. Le danger dans cette phase est de démarrer avec une solution et d'en tomber amoureux. Pour éviter cela, il faut suivre plusieurs étapes ayant chacune un objectif spécifique.

Dans ce travail en équipe, nous voulons favoriser les interactions tout en évitant le « consensus mou », c'est-à-dire une situation que tout le monde accepte mais où les idées sont nivelées par le bas et n'ont pas de saveur particulière. Les phrases du type « Oui, mais ici c'est différent et on ne peut pas prendre cette direction. » ou « On n'a pas le budget et les ressources pour faire ça. » nuiront au développement d'idées originales et à une dynamique de groupe effervescente. En contrepartie, des phrases comme « Et si on empruntait cette voie? » ou « C'est un peu fou mais on pourrait faire cela. » permettront progressivement de s'affranchir de certaines conventions nous limitant dans l'émergence de nouvelles idées. La phase « identifier » comporte une alternance de deux processus majeurs que nous rencontrons en créativité : la divergence et la convergence. La divergence consiste à faire éclater le cadre pour envisager une diversité d'options, à prendre des détours pour s'éloigner de la problématique abordée, à suspendre son jugement critique pour produire un maximum d'idées. La convergence, quant à elle, vise à sélectionner les idées les plus intéressantes pour ensuite les traduire en solutions potentielles.

ÉTAPE A : GÉNÉRER PLUSIEURS SOLUTIONS

La première étape est décisive et l'objectif est simple : avoir une quantité d'idées. À ce moment, les participants ont peut-être une ébauche de solution. Pour éviter qu'ils ne se focalisent que sur celle-ci, nous leur demandons de générer plusieurs réponses différentes en peu de temps, en s'inspirant notamment des postures adoptées lors des dernières activités. À ce stade, nous ne cherchons pas à entrer dans les détails et la faisabilité de la solution. Le but est plutôt de générer un maximum de solutions qui répondent à la problématique formulée lors de la précédente étape.

Cette étape peut être menée de deux manières distinctes en fonction des équipes en présence. Nous pouvons avoir une démarche collective si le groupe est dynamique et plutôt favorable à des activités créatives. Par ailleurs, si certaines personnes sont plus réservées dans les équipes ou si on observe encore plusieurs comportements de résistance, nous pouvons avoir une démarche individuelle dans un premier temps pour laisser à chacun l'opportunité de s'exprimer et de s'engager. Ensuite les idées seront mises en commun par une activité collective.

Si cette étape n'est pas menée correctement, on court les risques suivants :

- Focalisation sur des solutions convenues et existantes et absence d'ouverture et de moyens pour explorer de nouvelles opportunités.
- Perte de l'émerveillement face à des idées farfelues et du plaisir de se surprendre, ce qui implique une baisse de motivation des équipes.
- Dynamique qui peut s'avérer compliquée à gérer au sein d'une équipe si certaines personnes prennent moins la parole ou, inversement, monopolisent l'élaboration d'idées. La situation pourrait dégénérer s'il y a une prise de contrôle par quelques personnes, entraînant ainsi une scission dans l'équipe.

POSTURE

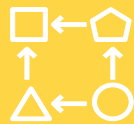
Côté facilitateur, la posture est dans la continuité de la phase précédente. Générer 25 ou 50 solutions n'est pas une démarche naturelle. Le facilitateur doit donc choisir les bonnes méthodes favorisant les associations et la création de nouveaux liens, inviter les participants à rebondir sur les idées des autres et les inciter à oser nommer des idées plus folles en sortant de leur zone de confort. À ce titre, miser sur l'urgence peut être une bonne stratégie pour convier les personnes à se dépasser et à ne pas se censurer. Le facilitateur doit éviter le jugement. Qu'importe les idées exprimées, aucun jugement ne doit être manifesté, car cela risquerait de miner la confiance établie avec le groupe. Par ailleurs, il faudra veiller à ce que les participants restent focalisés sur la problématique et ne s'égarer pas sur d'autres sujets.

Côté participants, les postures requises sont l'écoute et la bienveillance. Au sein des équipes, l'écoute donne à chacun une voix indépendamment des liens hiérarchiques ou des capacités de leadership. Nous voulons entendre les idées préconçues (parce qu'il faut les nommer pour passer à autre chose) et des nouvelles idées. La bienveillance encourage chaque personne à prendre des risques dans un climat constructif en suspendant le jugement critique. Il faut avoir à l'esprit que c'est l'ensemble des membres d'une équipe qui fait progresser la démarche et non pas un ou deux individus.



5 ÉTAPES D'UNE IDÉE CRÉATIVE

Les idées créatives naissent très rarement sans préparation ou échange avec d'autres personnes. Croire que certaines personnes ont un talent pour générer des idées créatives alors que d'autres n'en ont pas est une vision erronée. En fait, la créativité est davantage une compétence qui s'acquiert, un réflexe que l'on peut aiguïser par des exercices et par l'adoption d'un certain état d'esprit. Les cinq étapes suivantes décrivent ce processus d'émergence des idées.



1. LA PRÉPARATION. Il s'agit d'une période où on travaille fort à étudier la problématique et à échanger avec d'autres personnes qui sont impliquées dans sa résolution. Il est préférable de considérer plusieurs dimensions d'une problématique et d'explorer en profondeur car cela aura une incidence positive sur les autres étapes.



2. LA SUSPENSION DU TEMPS. Les membres de l'équipe changent de contexte et s'engagent dans d'autres activités, souvent en conversant avec les autres. Durant cette incubation, le cerveau continue de faire de multiples associations sans qu'on en ait vraiment conscience. Il est difficile de déterminer un temps précis pour cette étape : cela peut durer quelques jours ou parfois s'étirer sur des mois.



3. L'ÉTINCELLE. Durant le temps de suspension, une étincelle surgit ou une solution apparaît. Toutefois, cette solution est profondément en lien avec les connaissances partagées et les interactions sociales des étapes de préparation et de suspension. De plus, cette solution se construit avec les étincelles des autres et c'est pourquoi la créativité est davantage un processus collaboratif qu'individuel.



4. LA SÉLECTION. Le sentiment de découverte d'une idée, souvent illustré par l'expression « Ah! Ha! », ne signifie pas nécessairement que celle-ci est bonne. Les personnes créatives excellent dans la sélection des meilleures idées qui méritent un suivi, ou collaborent avec les autres dans la priorisation des idées.



5. L'ÉLABORATION. Développer l'idée sélectionnée requiert généralement plusieurs autres idées qui viennent la bonifier. Pour faire ce travail d'élaboration, une ouverture est nécessaire et plusieurs regards autour de l'idée centrale favorisent son évolution et son aboutissement.

CRÉATIVITÉ DE MONTGOLFIÈRE

Fortine

Partir d'une bulle, gonfler l'idée du présent

D'une base souple, nacelle dans le vent

Tirer les ficelles, jouer avec les courants

Prendre de l'altitude, toucher les nuages

Saisir l'amplitude du soleil, des orages

Errance, tensions, inspirations

Distance, frictions, observations

Après les joies d'un sinueux vol

Redescendre vers la cible, toucher sol

Perspectives élargies, cri d'Archimède

Accomplissements puis intermède...

Nouvelle piste, mise en marche, on procède!



Redjoël

VERRE À L'ENVERS

Durée : 10 à 15 minutes

Participants : Nombre illimité (en équipe de 2)

OBJECTIFS

- Développer sa capacité à rebondir sur les mots générés.
- Faire confiance à son instinct sans chercher la réponse exacte.

DÉROULEMENT

- > Imprimez sur une feuille (une pour chaque personne) l'image du verre à l'envers. Cette image est composée de cases avec des lettres et des chiffres. Les lettres sont les points de départ du brise-glace.
- > Chaque personne est invitée à identifier un mot pour chacune des six thématiques suivantes. Puis, elle inscrit le mot dans la case correspondant à la lettre. Par exemple, pour la thématique *couleur*, si on choisit *bleu*, on inscrit « bleu » dans la case A. **(2 min)**
 - A** - Thématique **couleur**
 - B** - Thématique **fruit et légume**
 - C** - Thématique **objet**
 - D** - Thématique **animal**
 - E** - Thématique **paysage**
 - F** - Thématique **émotion**
- > Une fois qu'une personne a inscrit ses six mots sur sa feuille, elle la donne à son ou sa partenaire.
- > Chaque personne doit maintenant rebondir sur les mots de l'autre en suivant les combinaisons indiquées sur la feuille (dans le coin inférieur gauche des cases) et compléter toutes les cases restantes. Par exemple, la case 1 correspond à la combinaison des mots A et B. On y inscrit le premier mot qui vient à l'esprit sans chercher à l'expliquer. La seule contrainte est de ne pas utiliser un mot plus d'une fois. **(3-4 min)**
- > Une fois la feuille remplie, chaque personne partage ses réponses avec son ou sa partenaire. **(3-4 min)**
- > On peut faire un retour avec les participants. Comment ont-ils trouvé l'exercice? Quels sont les apprentissages associés à celui-ci ou que leur inspire-t-il? **(5 min)**

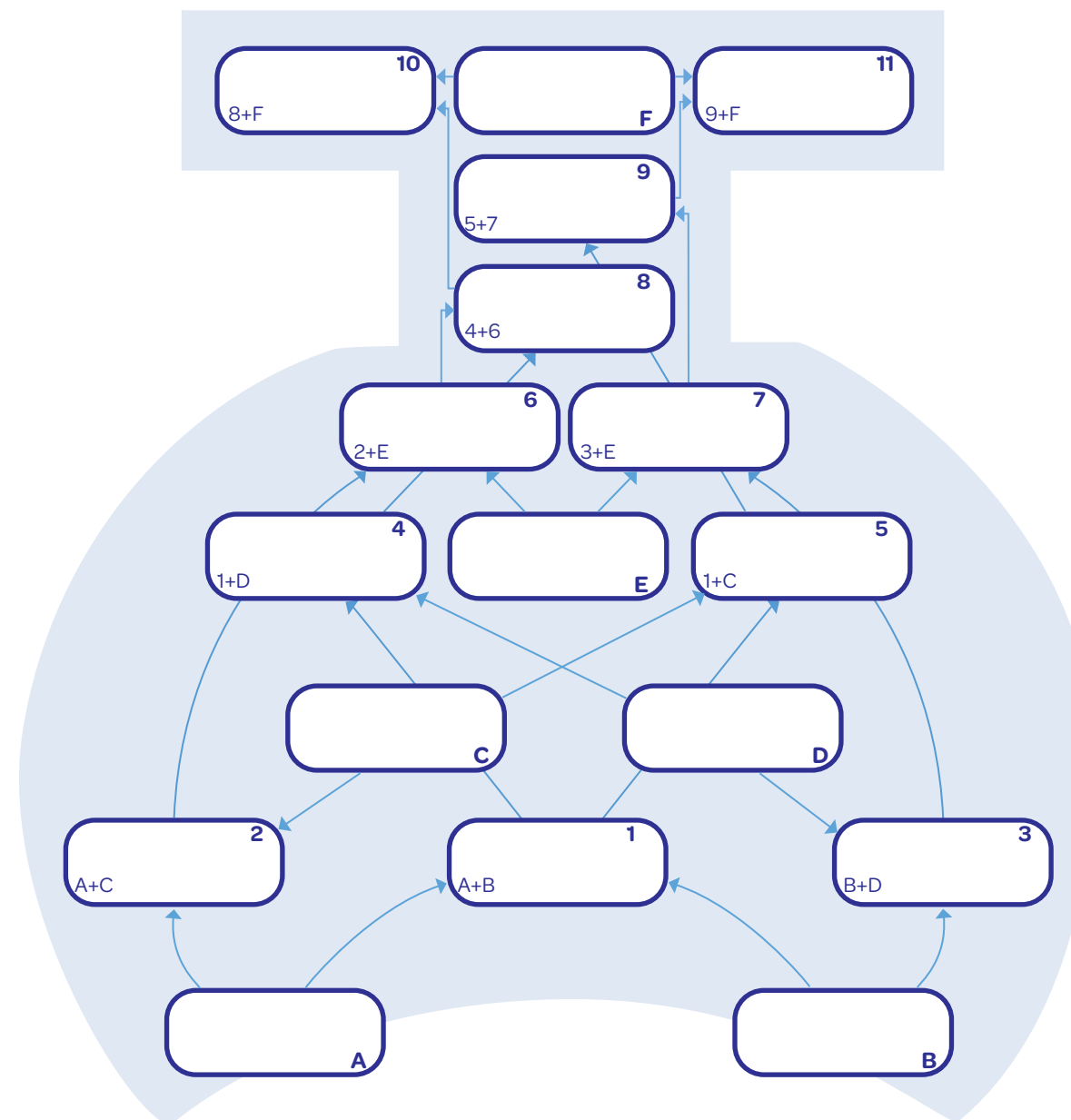
VARIANTES

- On peut refaire l'exercice en changeant les thématiques. Par exemple : métier, dessert, boisson, signe astral, partie du corps, vêtement.
- On peut faire l'exercice en imposant un temps limité, question d'insuffler la notion d'urgence. Un bon défi serait d'attribuer 90 secondes pour réaliser l'étape de rebondir sur les mots du partenaire.

RÉSULTAT

Production de plusieurs combinaisons dans un temps limité.

VERRE À L'ENVERS



LES IDÉES EXPRESSO

Durée : 30 minutes

Participants : Tous (équipes existantes)

OBJECTIFS

- Générer plusieurs idées en lien avec une problématique.
- Proposer une activité rythmée pour atteindre des cibles.

DÉROULEMENT

Consignes pour une démarche collective (par équipe) :

- > Générez 15 solutions différentes répondant à la problématique abordée. **(15 min)**
- > Sur l'ensemble de ces idées, identifiez quels sont les 3 acteurs majeurs parmi les parties prenantes qui sont interpellés. **(3 à 5 min)**
- > À partir de ces parties prenantes, faites émerger de nouvelles solutions. **(5 min)**
- > Pour terminer, produisez 5 nouvelles solutions inusitées. **(5 min)**

Consignes pour une démarche individuelle et collective :

- > Individuellement, identifiez 3 solutions différentes répondant à la problématique abordée. **(3 min)**
- > Partagez aux autres membres de l'équipe vos 3 idées sans les commenter (chaque membre faisant de même). **(5 à 7 min)**
- > Sur la base de toutes ces idées, générez en équipe 15 nouvelles solutions. **(15 min)**
- > Pour terminer, produisez 5 nouvelles solutions inusitées. **(5 min)**

RÉSULTAT

Génération de plusieurs idées par équipe avec un rythme soutenu.

ÉTAPE B : PRIORISER TROIS SOLUTIONS

La seconde étape de cette phase est de choisir. À partir de l'ensemble des idées générées, il est maintenant temps de faire des combinaisons et d'établir des priorités. À l'issue de cette étape, chaque équipe doit sélectionner trois solutions en lien avec sa problématique. Ces trois solutions peuvent être choisies en fonction de l'opportunité (par rapport au contexte global), de la valeur ajoutée (par rapport aux parties prenantes), de l'originalité (par rapport aux solutions existantes). Le critère de sélection basé sur la faisabilité technique ou financière n'est pas pertinent car si l'idée est excellente, l'équipe trouvera toujours une manière de s'ajuster ou d'extraire l'essence de l'idée pour exploiter celle-ci en fonction des contraintes présentes. Cette étape permet également de découvrir la notion de convergence collective ou comment le groupe s'organise pour prioriser des solutions. Il est important qu'au final, trois idées émergent et non pas une seule. Il est encore trop tôt pour converger vers une seule idée, ainsi faire ressortir trois idées donne l'occasion à différents membres des équipes de faire entendre leur voix.

La sélection de ces trois solutions peut se faire de plusieurs manières. En voici quelques-unes :

- Jumelage d'idées existantes pour en générer de nouvelles. Ensuite, priorisation parmi l'ensemble des idées (anciennes et nouvelles).
- Sélection limitée (de 5 à 10) parmi les idées existantes en utilisant des pastilles autocollantes ou simplement en faisant un X à côté des idées qu'une personne préfère.
- Utilisation de trois ou quatre critères pour faciliter la sélection des idées.

Si cette étape n'est pas menée correctement, on court les risques suivants :

- Inertie ou scission dans l'équipe car le dialogue ne s'établit pas.
- Démobilisation d'une équipe qui souhaite se rapprocher du concret et fournir des détails autour d'une seule solution.
- Présence de trois idées mais manque de solidarité au sein de l'équipe, chaque personne restant bloquée sur « son » idée.

LE TRIO DE TÊTE

Durée : 30 minutes

Participants : Tous (équipes existantes)

OBJECTIFS

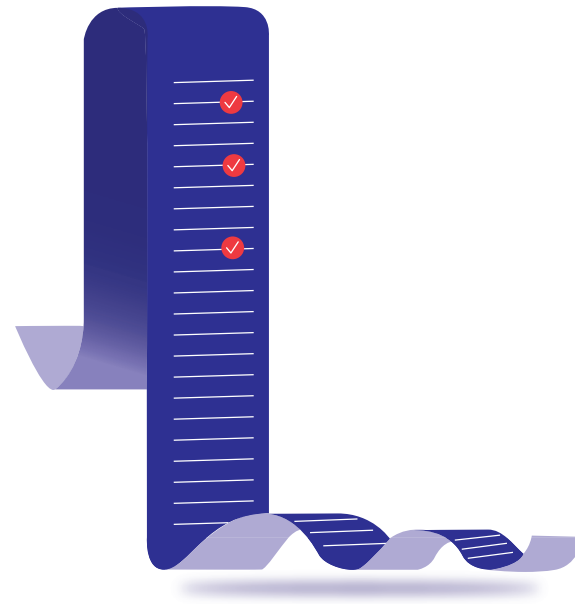
- Faire une sélection parmi plusieurs idées déjà générées.
- Délibérer au sein d'une équipe autour de coups de cœur.

DÉROULEMENT

- > Déterminez les 3 critères principaux qui ont du sens par rapport à la problématique abordée (ex. : impact, simplicité, effet « wow »).
- > Évaluez chaque idée en attribuant une note de 0 à 10 par critère (chaque idée aura un résultat sur 30).
- > Classez les idées selon le résultat obtenu.
- > Demandez aux participants d'identifier une idée coup de cœur qui se démarque mais qui n'a pas forcément obtenu le meilleur résultat.
- > Sélectionnez, suite aux délibérations, 3 idées.

RÉSULTAT

Sélection de trois idées parmi une liste.



POSTURE

Le facilitateur adopte une posture d'observation et de vigilance. L'objectif est de laisser les équipes gérer leur propre processus de décision et ainsi être autonomes. Toutefois, voici quelques recommandations :

- S'assurer que les équipes s'appuient sur des critères d'évaluation cohérents en lien avec la problématique et que ceux-ci sont choisis par tous. Vérifier que les équipes ne se lancent pas dans des processus de sélection lourds et fastidieux, par exemple des votes avec plusieurs tours.
- Rester en mode observation et intervenir lorsqu'une personne d'une équipe monopolise le processus de sélection et impose sa vision aux autres.
- Être attentif aux conflits. Lorsqu'ils surviennent, laisser en premier lieu l'équipe gérer la situation tout en étant présent. Si cela s'envenime, le facilitateur est invité à jouer un rôle de médiation en s'assurant que chaque membre puisse partager son point de vue sur l'événement perturbateur.

Côté participants, le leader naturel de l'équipe, qui n'a aucune position hiérarchique dans ce contexte, devrait idéalement avoir un rôle de facilitation afin de distribuer équitablement la parole. Il est important également que les choix soient assumés par l'équipe. Des personnes peuvent être en désaccord sur certains choix mais il est essentiel qu'elles expriment leurs réserves en toute transparence et sincérité. Ces réserves pourront être prises en compte car elles peuvent refléter des points de vue partagés par d'autres acteurs.

4 TYPES DE PRISE DE DÉCISIONS

Dans un parcours de cocréation, les décisions se prennent à toutes les étapes. À ce titre, il est important de se pencher sur les processus de prise de décisions car ils traduisent le fonctionnement de l'équipe et sont généralement annonciateurs des comportements futurs au niveau de la dynamique de celle-ci. Quatre types de prise de décisions peuvent être envisagés.

1. PROCESSUS AUTORITAIRE

Dans ce cas, une des personnes prend les décisions pour l'ensemble du groupe. Les choix ne sont pas effectués en fonction des idées exprimées de part et d'autre, mais selon la vision d'une seule personne. Dans certains contextes, l'approche peut être utile car elle permet de progresser rapidement. Toutefois, dans un parcours de cocréation, c'est exactement le type de processus qui sera contre-productif au niveau de la dynamique de groupe car le désengagement de plusieurs personnes risque d'intervenir promptement.

2. PROCESSUS MAJORITAIRE

L'utilisation de cette approche évite l'écueil du premier cas. Le choix s'exprime souvent sous forme de vote. La décision est prise en fonction de la réponse majoritaire. Cela laisse donc l'opportunité à chacun de s'exprimer. Dans un parcours de cocréation, le risque est d'entrer dans des processus de vote à un ou plusieurs tours avec différents scénarios générés. Le processus peut devenir un automatisme qui s'avère long et fastidieux et qui déshumanise la démarche. En effet, nous avons souvent constaté dans ce cas une diminution des interactions et de l'argumentation au profit d'un mécanisme plus technique et cartésien.

3. PROCESSUS CONSENSUEL

Dans ce cas, l'objectif est de trouver des points d'entente entre les différents participants. Un objectif est défini et le point de vue de chacun est partagé et synthétisé. Le consensus sera obtenu seulement lorsque qu'une décision finale acceptable par tous sera trouvée. L'avantage par rapport au processus précédent est de favoriser l'échange en profondeur. Le risque est d'arriver dans la majorité des cas à un consensus « mou », c'est-à-dire que la décision prise satisfait tout le monde mais n'a pas réellement fait avancer la démarche dans sa globalité. Dans un parcours de cocréation, des désaccords peuvent intervenir sur certains points et c'est normal. Par contre, cela ne doit pas empêcher de prendre des décisions et de faire avancer le groupe.

4. PROCESSUS DE SOLLICITATION D'AVIS

Dans ce processus, chacun peut décider de tout à condition d'avoir consulté les experts du domaine concerné et les personnes qui seront impactées par les décisions (certaines des futures parties prenantes). Chaque membre de l'équipe peut être décideur à un moment donné, sans avoir besoin d'être spécialiste du sujet. Après un examen de tous les avis collectés, ce décideur opte pour la solution qui lui paraît la plus appropriée. À la différence de la démarche consensuelle, l'accord de tous n'est pas requis. Certaines personnes peuvent partager leur réserve tout en étant solidaires de la décision prise. Cette approche permet de développer la responsabilisation individuelle et collective ainsi que la confiance au sein du groupe.

ÉTAPE C : PROMOUVOIR TROIS SOLUTIONS

Les trois solutions sont sélectionnées. Il est temps de les valoriser et d'identifier leurs forces respectives. Cela permet de mettre rapidement les idées à l'épreuve, même si nous en sommes toujours au concept. Cette étape est essentiellement composée de trois parties :

1. Identifier les points forts de chaque solution.
2. Structurer un argumentaire.
3. Promouvoir chaque solution.

Identifier les points forts de chaque solution

Chacune des solutions possède ses particularités. Afin de faire ressortir cela, l'équipe doit, pour chaque solution, caractériser : A) les opportunités, B) la dimension innovante, C) les principales parties prenantes concernées, D) le bénéfice pour ces parties prenantes, E) l'impact visé, F) d'autres éléments spécifiques à prendre en considération.

Structurer un argumentaire

La tâche est de trouver la meilleure façon de mettre chaque solution en valeur. Il faut identifier les arguments percutants qui démontrent la pertinence des solutions. Enfin, une recherche sur les stratégies efficaces de présentation venant appuyer l'argumentaire est à mener.

Promouvoir chaque solution

Il est maintenant temps de promouvoir les solutions par des mises en situation. L'objectif est de sortir le groupe de sa démarche interne et d'exposer les idées à des personnes extérieures à l'équipe. Dans le cadre de notre pratique, nous aimons jouer des rôles qui se rapprochent de la réalité du terrain. Cela peut être le rôle d'un client, d'un partenaire, d'un acteur du secteur public ou privé... L'idée est d'incarner divers personnages qui sont réalistes et pertinents en fonction de la problématique abordée par l'équipe. Par exemple, si la problématique concerne les véhicules autonomes, nous pourrions créer un contraste avec une personne du ministère des Transports et une autre issue d'une firme d'ingénierie. De cette manière, nous pouvons représenter un large spectre et poser plusieurs questions pour challenger les équipes. Le but n'est pas de juger les solutions et de pointer ce qui ne fonctionne pas, mais plutôt de questionner pour faire prendre conscience à l'équipe des éléments flous qui méritent d'être peaufinés. Nous voulons également faire ressortir les forces de chacune des solutions présentées.

Lors de la promotion des idées, il est intéressant de voir si l'équipe fonctionne de manière collégiale ou pas : est-ce qu'une personne explicite les trois solutions ou est-ce que tout le monde intervient en ayant des contributions spécifiques? La présentation s'effectue sous forme de mise en situation d'une durée d'environ 15 minutes et sans support électronique. Par contre, l'équipe peut recourir à d'autres types de support visuel (dessin, schéma...). Des intervenants extérieurs pourraient participer à la présentation mais nous recommandons de prendre alors un temps avec eux pour clarifier la posture à adopter. Par expérience, certains réflexes d'analyse ou de jugement ressortent rapidement et c'est pourquoi nous manifestons une réticence à aller dans cette direction.

EXEMPLE DE DÉROULEMENT D'UNE MISE EN SITUATION (15 min)

La présentation s'effectue autour d'une table, d'égal à égal.

- > Présentation des rôles des facilitateurs avec une petite mise en scène. (1 min)
- > Présentation de la solution n° 1. (2 min)
- > Présentation de la solution n° 2. (2 min)
- > Présentation de la solution n° 3. (2 min)
- > Réaction des facilitateurs sur les points forts de chacune des solutions. (3 min)
- > Les facilitateurs demandent à l'équipe quelle est leur solution préférée. (1 min)
- > Les facilitateurs combinent les points forts des deux autres solutions pour enrichir la solution préférée de l'équipe. (2 min)
- > Les facilitateurs demandent l'avis de l'équipe sur les points forts partagés. (1 min)
- > Les facilitateurs concluent en faisant une brève synthèse. (1 min)

POSTURE

La posture du facilitateur vise à dynamiser et influencer.

Dynamiser. Les équipes s'attachent à leurs solutions et expriment souvent de la fierté. Le rôle du facilitateur est de renforcer cela en valorisant le travail réalisé. De plus, il est invité à mentionner les divers points forts des solutions présentées et à souligner les contributions plus innovantes. En aucun cas, le facilitateur ne doit donner un avis négatif sur une solution ou une partie spécifique. Si vous donnez un avis négatif, il sera ressenti comme un jugement et cela pourrait affecter l'équipe pour le reste de la journée.

Influencer. Le facilitateur doit mettre en valeur les spécificités des solutions qui sont bien ficelées et qui se démarquent. La mise en valeur permet de relayer au second plan des points moins innovants et c'est une manière subtile pour le facilitateur d'influencer l'équipe sans décider à sa place. Il peut arriver que dans une équipe les trois solutions proviennent de trois personnes différentes. Pour consolider la cohésion du groupe, il est important que le facilitateur identifie des points forts dans chaque solution et des complémentarités entre elles.

Pour les participants, ils sont en posture active. Ce sont eux qui défendent leurs solutions et qui en font la promotion. Les membres de l'équipe doivent être engagés dans leur présentation et convaincus de la pertinence de leurs solutions. En même temps, ils doivent bien écouter la rétroaction qui leur sera fort utile pour la prochaine étape de sélection d'une seule solution.

ÉTAPE D : SÉLECTIONNER LA SOLUTION

La dernière étape de cette phase est de faire un choix suite à la promotion des trois solutions. La présentation a permis de valider certaines hypothèses, a peut-être soulevé de nouvelles questions ou remis en cause certains choix. Il est désormais temps de sélectionner la solution coup de cœur de l'équipe. Celle-ci peut être une des solutions, une solution enrichie d'autres éléments ou une combinaison de plusieurs solutions. Il est important qu'un consensus advienne pour le choix de la solution. En effet, une fois la décision prise, l'équipe doit se concentrer sur cette solution et délaissé les autres mises de côté. Il est donc temps de marquer cette décision est de la célébrer avec les autres participants du groupe.

Lors de cette étape, deux difficultés peuvent apparaître. La première est la division au sein de l'équipe ou le désintéressement de certains participants, ce qui aura des conséquences sur la dynamique collective. Dans ces cas-là, il est important que le facilitateur intervienne au plus tôt pour préserver la cohésion de l'équipe en suggérant une approche concertée de prise de décision. La seconde difficulté vient de l'absence d'une procédure structurée pour choisir la solution. Dans certaines équipes, il se peut que la prise de décision soit une étape compliquée ou qu'elle se fasse rapidement sans qu'on y accorde la rigueur nécessaire. Il est alors utile de définir des critères objectifs de sélection pour aider les équipes dans la prise de décision et de rappeler que ce choix va orienter le travail pour les prochaines étapes.

POSTURE

Durant cette étape, le facilitateur doit s'effacer et laisser les équipes prendre leur décision. Il n'intervient que s'il y a division au sein d'une équipe ou absence de prise de décision. Le facilitateur peut alors jouer le rôle de médiateur. De leur côté, les participants doivent prendre une décision collective et s'assurer que chacun est en accord avec la solution choisie. L'écoute est donc fondamentale lors de cette prise de décision.

COMMENT SAVOIR SI CETTE PHASE A FONCTIONNÉ?

Premièrement, cette phase est une réussite si les équipes sont motivées et ont œuvré de manière collective dans la production, la promotion et la sélection des solutions. À cet égard, chaque équipe s'est totalement approprié sa solution et peut pleinement revendiquer ses choix, qui n'ont pas été imposés de l'extérieur. Ensuite, nous devrions voir que chaque équipe est fière de son idée et motivée à la présenter aux autres participants. Enfin, les facilitateurs constatent que la solution en fin de phase a évolué par rapport à ce qu'elle était au début et qu'il y a eu une bonne progression dans chacune des équipes.



FABRIQUE_A
www.fabriqueagile.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

D'un simple point de vue, la cocréation c'est bâtir quelque chose en équipe et non pas de façon individuelle. Cela peut prendre la forme d'une solution, d'un service, d'un produit, d'un modèle d'affaires ou autre. À la base, la cocréation part d'une volonté de bâtir ensemble et ce désir peut s'exprimer de différentes manières : en tant que contributeur, utilisateur, que ce soit pour nourrir une réflexion commune, pour mettre des compétences au service d'un processus, etc.

La beauté de la cocréation réside en ce que la création de valeur est partagée. Cela veut dire que la propriété de la valeur n'est pas exclusive : elle appartient à tous.

À notre sens, chez Fabrique_A, la cocréation est un choix, une stratégie d'affaires pour aller plus loin et atteindre les objectifs plus rapidement. Ce processus est nourri par l'intelligence collective des parties prenantes, permettant de mettre à profit ce qui est maîtrisé par l'ensemble. Ainsi, la cocréation nous conduit à rencontrer d'autres visions de la problématique, d'autres opportunités de croissance et d'autres modes de fonctionnement.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Au-delà de l'intention de cocréer, il est incontournable de s'entendre sur un langage commun. Cet élément a deux niveaux. En premier, s'aligner sur le vocabulaire à utiliser et sur l'objectif à atteindre, c'est-à-dire savoir ce qu'on fait ensemble (le *purpose*). En deuxième, s'appuyer sur un cadre d'expérimentation (le *framework*) qui sert à guider les étapes pour aller découvrir ensemble quelque chose. Le but de cette expérimentation est d'accélérer la livraison de valeur, mais à partir d'un processus qui est normé : exploration du problème, test des hypothèses, recherche des évidences et surtout la mesure d'impact.

Chaque organisation qui entame un processus de cocréation possède sa façon de livrer de la valeur. Au moment de travailler ensemble, ça peut venir s'entrechoquer avec le cadre expérimental. Dans ce cas, il faut partir de la culture de notre partenaire et collaborateur pour trouver une synergie afin de s'entendre. Pour réduire ces frictions, les évaluations préalables du profil d'organisation (culture, équipes et processus) sont considérées, de même que des ateliers d'alignement.

Autre incontournable, l'esprit agile doit être adopté par les parties prenantes. La collaboration et l'acceptation des changements sont des valeurs à inclure tout au long du déroulement de cette démarche. C'est pour cette raison que la cocréation mérite une certaine flexibilité de la part des acteurs pour en tirer le meilleur parti.



FLORIAN HERVÉOU
 Responsable des programmes Startup chez Startup Palace
www.startup-palace.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est le travail conjoint (pas toujours créatif au sens littéral du terme) entre deux ou plusieurs personnes ou organisations sociales afin d'explorer de nouveaux gisements de valeur qui pourraient bénéficier à chacune des parties (pas toujours de manière égale). Elle est souvent induite par une envie commune ou par l'incapacité d'accéder seul à des marchés ou à des terrains de jeux.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

L'alignement de plusieurs planètes est un des éléments incontournables à prendre en considération pour les parties prenantes de cette cocréation :

- Un alignement ou une complémentarité des enjeux de chacun.
- Un bon mix de compétences associé à une capacité d'exécution de tous dans une certaine durée.
- Un partage d'un socle de valeurs humaines fédératrices.
- Une mise en commun des différents réseaux de chacun sans retenue.



PIERRE LEMASSON

Collaborateur, coach d'affaires en création de valeurs durables
HumanYo+Impact
www.humanyoimpact.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est le fruit de la bienveillance : l'actualisation d'une vision de collaboration harmonieuse. Elle est aussi l'expression naturelle de la symbiose dynamique des êtres vivants en évolution dans leurs écosystèmes. Une culture bienveillante de cocréation est l'indicateur principal du progrès humain d'une organisation dans son milieu pour un développement durable et global. Grâce à la cocréation à l'interne comme à l'externe, les organisations apprenantes sont vivantes et en évolution dans leur milieu.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

La bienveillance

Une attitude bienveillante place la conscience humaine au cœur des préoccupations, comme source des intentions et des finalités. Comme les quatre phases d'une journée ou les quatre saisons d'une année, la cocréation mobilise quatre dimensions de la conscience bienveillante intégrées dans un cycle vertueux de transformation. Ainsi, les caractéristiques d'une saine cocréation en évolution peuvent s'observer comme une succession sans fin de quatre intentions : de générosité du partage (dans la participation mutuelle), d'inspiration de sagesse (dans la perception mutuelle), d'harmonie des œuvres (dans la performance mutuelle) et de symbiose des écosystèmes (dans la production mutuelle).

La cocréation se nourrit des modes de pensée altruistes, humanistes et universels desquels sont nés les nouveaux modèles sociaux et économiques propres à chaque période de renaissance à travers l'histoire.

Dans une organisation ou en société, la **cocréation** prend naissance dans un dialogue de découverte mutuelle franchissant les barrières d'identités bien différenciées et souvent opposées. La science de la symbiose nous démontre que la nature qui nous constitue incarne sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions les synergies symbiotiques, soit l'harmonisation des opposés qui nous génèrent et nous régénèrent.

Alors que les comportements concurrentiels au profit de la seule valeur financière dégénèrent en vampirisant tous les autres capitaux et valeurs d'un cycle vertueux, la cocréation – une collaboration bienveillante – engendre les richesses de la vie en mobilisant des valeurs globales et constitue une réussite beaucoup plus méritoire à réaliser et d'autant plus nécessaire à une vie durable.



HUMANOV-IS

www.humanovis.ca

Humanov-is et la coconstruction

Au sein des organismes, dans les milieux de collaboration ou de coopération, on est confronté à des enjeux de plus en plus complexes et il est facile de constater que les modèles traditionnels pour les aborder s'essouffent ou présentent des limites importantes. La recherche d'impact a favorisé l'émergence d'approches nouvelles et plus inclusives qui deviennent de véritables leviers d'innovation. Parmi eux, la **coconstruction**.

La coconstruction peut se définir comme un processus formalisé, un environnement (physique ou virtuel) impliquant deux ou plusieurs parties et qui a pour but de s'accorder sur les composantes d'une réalité, répondre à un besoin peu ou mal desservi ou atteindre un objectif. Elle est aussi l'aboutissement de ce processus.

La coconstruction a pour particularité qu'elle suppose une dynamique à la fois évolutive et itérative dans les interactions entre les différentes parties impliquées, de même que le respect de protocoles ayant fait consensus afin d'assurer la qualité des résultats. C'est aussi un contrat qui lie entre elles les parties prenantes dans la mesure où la diversité des perspectives et le traitement équitable de l'apport de chacun sont indispensables au succès d'une telle démarche.

La coconstruction s'apparente donc beaucoup à la **cocréation** dans sa posture, son déroulement et dans sa manière de mobiliser ressources et connaissances. Toutefois, lorsque certains secteurs sont amenés à construire sur l'existant, comme des résultats de recherche ou les acquis des parties prenantes, plutôt qu'à créer avec celles-ci, le terme coconstruction se révèle plus représentatif.

Chez **Humanov-is**, par exemple, le soutien à l'innovation sociale (nos projets) passe par la coconstruction. Humanov-is joue d'abord un rôle de rassembleur (intermédiation, connexion de parties prenantes et de réseaux), puis de traducteur aidant à l'interprétation du langage lié à la réalité des uns et des autres. Sur le plan de la mise en œuvre des activités de coconstruction, notre organisme agit comme un facilitateur, un vecteur de maillage (préparation et animation d'activités ou de processus collaboratifs) et un accompagnateur qui assure le suivi et le soutien en vue des livrables attendus et de l'appropriation.

PHASE 3 DU PROCESSUS DE COCRÉATION

PRÉCISER



En un coup d'œil

INTENTION

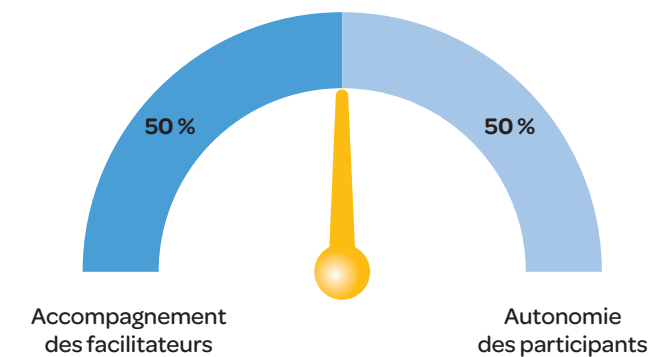
Dans cette troisième phase nommée « préciser », nous protétypons et testons par itération les premières hypothèses de la solution pour arriver à quelque chose de plus élaboré. Nous voulons ainsi transformer des idées abstraites en éléments concrets favorisant ensuite la communication et le feed-back.

ÉTAPES

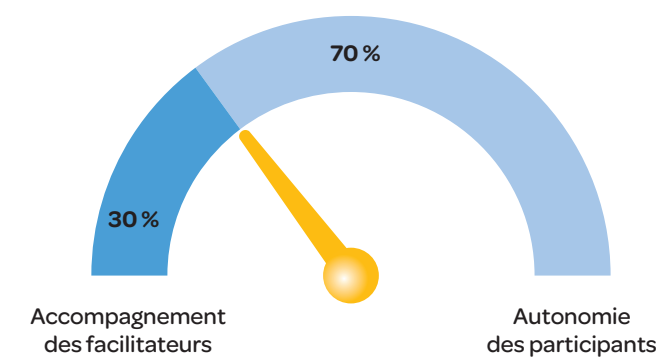
- A. Affiner la solution
- B. Produire un prototype de la solution
- C. Tester le prototype pour le bonifier

JAUGE

EN DÉBUT DE PHASE



À LA FIN DE LA PHASE



MISE EN CONTEXTE

La phase « préciser » est un moment qui génère beaucoup d'énergie au sein d'une équipe car après avoir exploré plusieurs pistes autour d'une problématique, il est maintenant temps de proposer une solution qui cristallise nos réflexions et nos intuitions. Pour les partisans du pragmatisme, c'est le moment fort de la mise en œuvre d'un concept où on donne naissance à une création qui sera peaufinée au fil du temps.

ÉTAPE A : AFFINER LA SOLUTION

Lors de la dernière étape, la solution ayant le meilleur potentiel a été sélectionnée. Par contre, celle-ci mérite d'être approfondie et explicitée. Pour avancer dans cette direction, il est nécessaire d'aborder plusieurs aspects et cela se traduira par les points suivants : donner une identité à la solution, en faire une description plus détaillée, identifier ses points forts, nommer les parties prenantes envisagées pour sa mise en œuvre. Bref, l'équipe devra élaborer un document de une à deux pages décrivant et présentant de manière compréhensible la solution. Il est important de mentionner ici que ce document n'est pas une finalité mais plutôt la version initiale qui sera enrichie et précisée au fil du temps et des tests. Ce document est également préparé dans l'optique de favoriser le partage des visions au sein de l'équipe et de communiquer aux autres notre proposition. Cette stratégie de communication vers l'externe est un excellent exercice pour définir et s'approprier notre solution et pour vérifier la compréhension de notre proposition. En effet, sans cette étape, le risque serait de rester dans une bulle où seule l'équipe comprend les tenants et aboutissants, où on utilise des mots et des images qui parlent aux concepteurs mais pas au grand public. Si tel est le cas, un travail de clarification sera à faire car ce n'est pas tout d'avoir une idée géniale, encore faut-il être en mesure de la communiquer et de susciter l'engouement des parties prenantes pour ce qu'on développe.

CANEVAS D'ÉLABORATION D'UNE SOLUTION

Pour cette étape, voici un canevas avec les principaux éléments que chaque équipe devrait préciser.

- > Titre
- > 2-3 objectifs
- > Description en 5 à 10 lignes
- > 2 points forts de la solution
- > Porteur(s) de la solution
- > Principales parties prenantes impliquées
- > Perception des intérêts en jeu pour les parties prenantes identifiées

ÉVALUER VOTRE INTELLIGENCE COLLABORATIVE

Voici un outil pour évaluer votre intelligence collaborative. Il permet de prendre conscience des éléments que vous maîtrisez bien et de ceux qui doivent être intégrés. Cet outil se veut un point de référence pour vous et les membres de votre équipe. D'ailleurs, nous vous invitons à partager le résultat lors d'une rencontre d'équipe afin de faire certains constats (les éléments avec un bas ou un haut pointage) et établir un premier diagnostic de la situation. Cet exercice pourrait être refait plus tard (dans six mois ou un an) pour voir s'il y a eu progression ou pas.

ÉNONCÉS Pour chacun des énoncés suivants, répondez de manière honnête en donnant une note de 0 à 10 (0 = pas du tout, 10 = beaucoup).	NOTE SUR 10
1. J'ai de la facilité à contribuer à la génération des idées lors de rencontres.	
2. Je partage mes talents et mes ressources avec d'autres membres de mon équipe.	
3. Je suis disposé à bénéficier des talents et des ressources des autres membres de mon équipe.	
4. Lors de rencontres d'équipe, je considère les opinions minoritaires ou les points de vue originaux émis par mes collègues.	
5. J'ai tendance à penser en croisant des disciplines ou des perspectives (interdisciplinarité).	
6. Lors de rencontres, j'utilise plusieurs types d'apprentissage ou de participation (approches visuelles, auditives, kinesthésiques...).	
7. J'ai une bonne connaissance des talents et ressources que chaque membre de mon équipe peut mettre à contribution.	
8. Je suis à l'aise pour questionner et argumenter avec mes collègues ou partenaires.	
9. J'ai une bonne capacité à amener les personnes à travailler ensemble.	
10. J'ai une bonne capacité à amener les personnes à réfléchir en profondeur et de manière collective.	
TOTAL SUR 100	

POSTURE

Concernant la posture du facilitateur, son rôle sera de questionner ce qui lui apparaît flou ou trop conceptuel. Il mettra l'équipe au défi de simplifier la solution pour miser sur l'essentiel et sur la singularité de la proposition. Le facilitateur n'apportera pas de réponses : il soulignera les angles morts afin de pointer vers où la clarification devrait s'opérer. De plus, pour motiver les équipes et valider le travail accompli, le facilitateur leur mentionnera les parties qui sont claires et bien formulées. Pour ce qui est des participants, ils devront se distancier de leur solution pour identifier les éléments à retravailler, dans l'optique de développer un projet qui soit facilement explicable et qui inspire d'éventuels partenaires.

ÉTAPE B : PRODUIRE UN PROTOTYPE DE LA SOLUTION

Une fois que la solution est précisée, il est temps de lui donner vie. La démarche consiste à réaliser un prototype, exemple incomplet et non définitif de ce que pourra être le produit/service final. Il s'agit donc d'élaborer une première version afin d'illustrer des idées pour ensuite les amener plus loin, vers quelque chose de plus élaboré. Il existe plusieurs moyens pour réaliser un prototype sous forme de modèle, processus, maquette, service ou produit :

- En utilisant divers éléments (pièces en bois, blocs Lego, icônes, objets...).
- En faisant du bricolage avec différents matériaux (bois, carton, colle...).
- En dessinant nos idées sur une feuille vierge ou sur une carte existante, en concevant une maquette ou tout autre support visuel.
- En organisant des mises en situation ou des jeux de rôle pour notamment simuler des interactions.
- En ayant recours à plusieurs des moyens cités précédemment ou d'autres permettant du prototypage rapide.

L'objectif derrière le prototype est de rendre tangible et visible une ou plusieurs hypothèses d'une solution pour ensuite faciliter la récolte de feedback. Un des bénéfices de cette méthode est qu'elle permet de valider les perceptions et les interprétations des membres de l'équipe afin que tous aient une vision commune. Cela agit comme une médiation entre ce que l'on pense et ce que l'on représente. Il est donc plus facile de voir et d'interagir avec des éléments concrets qui engendrent des clarifications sur-le-champ et permettent de rebondir sur les idées ou remarques des autres.

Ne pas faire de prototype entraînerait le risque de se lancer trop rapidement dans le développement de la solution sans intégrer des angles morts. De plus, comme c'est un exercice qui stimule l'écoute, la délibération et la concertation, ce serait comme faire avancer notre solution sans s'être assuré d'une compréhension commune. Enfin, le prototype a pour fonction de recueillir du feedback de diverses personnes en utilisant un concept visuellement détaillé. N'ayant pas accès à cela, il sera plus difficile pour une personne externe de réagir et de donner des commentaires pertinents qui permettront d'évoluer vers une suite.

Un dernier point à considérer concernant l'étape de conception d'un prototype est le temps nécessaire pour le réaliser. Nous en sommes aux premières itérations, il est donc préférable d'effectuer différents tests plutôt qu'un seul. Nous recommandons donc de ne pas passer plus d'une heure sur la première version. Limiter le temps oblige l'équipe à aller à l'essentiel et à ne s'attarder qu'aux hypothèses ou éléments principaux. La conception du prototype se fait avec les moyens à disposition, sans appel à des experts. On préconise l'essai-erreur qui permet d'apprendre et de rebondir sur les commentaires reçus pour ensuite proposer une autre version.

LES FACTEURS FAVORISANT LE COMPORTEMENT D'EXPÉRIMENTATION

L'expérimentation et le prototypage sont des activités incontournables en cocréation. Toutefois, la plupart des parcours d'innovation dans les organisations sont caractérisés par de la planification et cela constitue un paradoxe.

En effet, l'innovation est créée en recourant à un processus d'expérimentation, où les solutions innovantes émergent par du prototypage rapide et itératif, des simulations et des activités qui explorent différentes alternatives. Nous pouvons analyser trois niveaux d'intervention et identifier pour chacun les facteurs contribuant à renforcer le comportement d'expérimentation.



NIVEAU INDIVIDUEL

Habiletés cognitives : itération entre pensée conceptuelle et pragmatique, recours à la pensée divergente et à la flexibilité.

Caractéristiques psychologiques : bonne attitude face à l'échec, tolérance à l'incertitude et aux surprises, ouverture à l'apprentissage continu.

Savoir-faire lié à l'expérimentation : identification des incertitudes, capacité à concevoir des expériences pertinentes, habileté à récolter les apprentissages et à en faire un transfert.



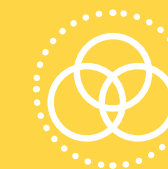
NIVEAU DE L'ÉQUIPE

Contributions égalitaires au sein de l'équipe sans considérer la position hiérarchique des individus.

Création de sens pour l'ensemble des membres (sens collaboratif) qui se fait en réduisant l'écart des connaissances entre les individus et en participant à l'élaboration d'une vision commune.

Volonté et habileté à se lancer dans le mode expérimentation, même si on ne maîtrise pas tous les paramètres.

Attitude d'ouverture de l'équipe pour amorcer de nouveaux développements en évitant d'arrêter trop tôt le processus d'expérimentation.



NIVEAU DE GESTION DU PROJET

Soutien et supervision : aller chercher un mandat justifiant le besoin d'expérimenter et donnant la permission de le faire, s'assurer de fournir un encouragement continu aux équipes pour aller dans ce sens, préparer les équipes à avoir l'état d'esprit nécessaire à l'expérimentation.

Coordination des expérimentations : créer une structure de soutien permettant de documenter les apprentissages, d'avoir une marge de manœuvre pour expérimenter (budget, temps alloué) et de recourir à un facilitateur externe pour animer le processus de cocréation.

POSTURE

Le rôle du facilitateur est de motiver les troupes pour qu’elles se lancent dans cet exercice qui est déstabilisant pendant les premières minutes d’expérimentation. Il doit rassurer les équipes quant à la pertinence d’aller dans cette direction en insistant sur le fait qu’il s’agit d’une première version qui est loin d’être parfaite. Il doit aussi veiller à l’unité de l’équipe. Certaines équipes, sur fond de désaccord, peuvent être tentées de se diviser et de concevoir deux prototypes concurrents. Dans ce cas, le facilitateur doit intervenir rapidement pour identifier les causes du désaccord et travailler avec l’équipe pour rétablir la cohésion. Pour le participant, sa posture dans le prototypage sera d’être le plus concret possible en proposant des exemples ou en précisant ses idées. Certaines personnes voudront rester dans les généralités (ex. : « Il faut bien communiquer pour favoriser la mobilisation. »). Pour aller plus en profondeur, les participants devront fournir des pistes sur le *comment*, sur l’action (ex. : « Pour favoriser la mobilisation, nous allons recourir à des messages réguliers dans les médias sociaux, nous trouverons un ambassadeur qui répondra aux interrogations des personnes impliquées et véhiculera une image positive du projet, nous aurons des supports ludiques avec des messages simplifiés... »).

ÉTAPE C : TESTER LE PROTOTYPE POUR LE BONIFIER

La dernière étape de cette phase est de tester le prototype afin de le bonifier. C’est un processus itératif avec des allers-retours stimulant le cheminement créatif. L’objectif est de mettre à l’épreuve notre première version du prototype avec différentes personnes, dont les utilisateurs visés. En plus de récolter du feedback, cela permet de valider ou d’invalider nos hypothèses de départ. Pour que cette étape soit bénéfique, l’équipe doit faire attention de ne pas « vendre » son prototype. Elle doit présenter le contexte pour les personnes qui testent, prendre en compte les réactions et commentaires, répondre aux questions, puis analyser les comportements observés. Il ne s’agit pas de convaincre ni de se justifier mais de comprendre le feedback.

À partir des informations reçues, des bonifications seront faites et un nouveau prototype sera produit pour récolter de nouveaux feedback et ainsi de suite. L’important ici est d’affiner le prototype sur la base des retours du terrain ou des tests effectués, sans quoi on court un double risque. D’abord, si notre proposition est éloignée du besoin du client ou de l’usager, ou si on a mal interprété ses besoins, la solution développée ne suscitera pas l’adhésion. D’autre part, si cette démarche n’est pas effectuée, il y a de fortes probabilités d’engendrer des dépenses inutiles et une perte de temps. Tout cela affectera négativement les membres d’une équipe, avec un risque de démobilisation. Et en bout de piste, ce sont les utilisateurs sollicités qui n’auront pas de solution adaptée à leur(s) besoin(s).

POSTURE

Concernant le facilitateur, il devra bien définir le cadre d’expérimentation et s’assurer que toutes les équipes soient en mode test et apprentissage, dans ce cycle qui nécessite plusieurs allers-retours. Le facilitateur devra insister auprès des équipes pour qu’elles sortent de leur zone de confort en faisant l’effort d’aller sur le terrain ou à la recherche de feedback auprès de plusieurs personnes. Il stimulera les troupes tout en laissant place à beaucoup d’autonomie afin que les équipes cheminent par elles-mêmes.

Pour les participants, ceux-ci devront avoir une attitude d’ouverture qui leur permettra d’être attentifs aux commentaires reçus, sans répliquer. En ce sens, les justifications ne sont pas souhaitables car elles auront pour effet de limiter le feedback, donc de perdre des occasions d’amélioration. On veut davantage aller dans un mode de questionnement pour bien comprendre et préciser les idées partagées. Car au bout du compte, ce sont les équipes qui trancheront parmi toutes les réactions et les suggestions reçues.

EXEMPLE D’UNE SÉQUENCE DE PRÉSENTATION D’UN PROTOTYPE

1. Décrivez le contexte et les objectifs de la présentation.
2. Partagez les éléments du prototype réalisé et/ou observez les comportements des utilisateurs lors du test.
3. Posez des questions exploratoires pour aller chercher davantage d’informations (ex. : « Quand vous dites cela, quels sont les éléments justifiant votre commentaire ? » ou « Auriez-vous un exemple ou deux à partager en lien avec votre remarque ? »).
4. Faites évoluer les échanges en allant chercher les points de vue des utilisateurs (ex. : « Et si on faisait plutôt cela, comment réagiriez-vous ? » ou « Selon vous, comment pourrait-on faire pour améliorer cet élément ? »).
5. Demandez aux utilisateurs d’identifier les 2-3 points essentiels qu’ils retiennent de l’activité.
6. Remerciez les utilisateurs pour leur précieuse rétroaction.

COMMENT SAVOIR SI CETTE PHASE A FONCTIONNÉ ?

Un des éléments du succès de la phase « préciser » est l’investissement des équipes dans la démarche. Nous devrions voir un sentiment de fierté se dégager et observer la cohésion et l’unité des équipes. Un second élément de succès est l’évolution du prototype. Est-ce que les équipes ont intégré les commentaires reçus ? Ont-elles été à l’écoute des personnes qui ont testé le prototype ? Ont-elles progressé dans la connaissance des utilisateurs ? Si la réponse est oui à ces trois questions, les résultats seront au rendez-vous.

ENTRER PAR LA PORTE CRÉATIVE

Fortine, alias André Fortin

La créativité est une forme d'énergie qui me met en mouvement depuis près de 30 ans. C'est une ressource naturelle et renouvelable dont dispose l'humanité, mais je trouve qu'elle n'est pas assez enseignée à l'école et peu expérimentée dans les organisations. Elle permet pourtant à chaque personne d'utiliser son potentiel, de transformer des idées abstraites en choses concrètes. Un jour, j'ai décidé de franchir cette porte créative et depuis, cette énergie n'a pas cessé de m'animer et de m'offrir des possibilités infinies. La créativité soulève des questions, incite à s'assumer, invite à faire preuve d'audace : « Qu'est-ce qui m'empêche de réaliser cette idée géniale et un peu folle qui me passe par la tête ? » Ce n'est pas simple de répondre à cette question, mais déjà se la poser est une étape importante. À travers mon travail d'accompagnement dans la conception et la facilitation de processus, je veux donner confiance aux personnes en leur capacité créative. Je leur propose donc une ambiance où le jugement et la censure sont mis de côté, ce qui est déjà beaucoup. Il en est de même pour la cocréation, où une diversité de perspectives, assortie d'un regard bienveillant, génère des étincelles, des idées étonnantes, des solutions inspirantes.

Les cinq poèmes qui suivent présentent plusieurs facettes de ma conception de la créativité et traduisent ma volonté de questionner les normes sociales. Je me suis mis au défi en m'imposant trois contraintes dans l'écriture :

1. Le titre du poème doit commencer par « Sortir ».
2. Chaque poème est court et composé de trois strophes.
3. Chaque poème doit intégrer le mot « idée ».

En complément, l'artiste visuel Alin a créé cinq œuvres pour illustrer les poèmes.

SORTIR DU RANG

Sortir du rang

Détester les parcours rectilignes

Les rangées d'oignons, les marches militaires

Se sentir encerclé par les tests à choix multiples

Sortir du rang

Galoper à l'envers, modifier les manières de faire

Se défilier des projets sans saveur

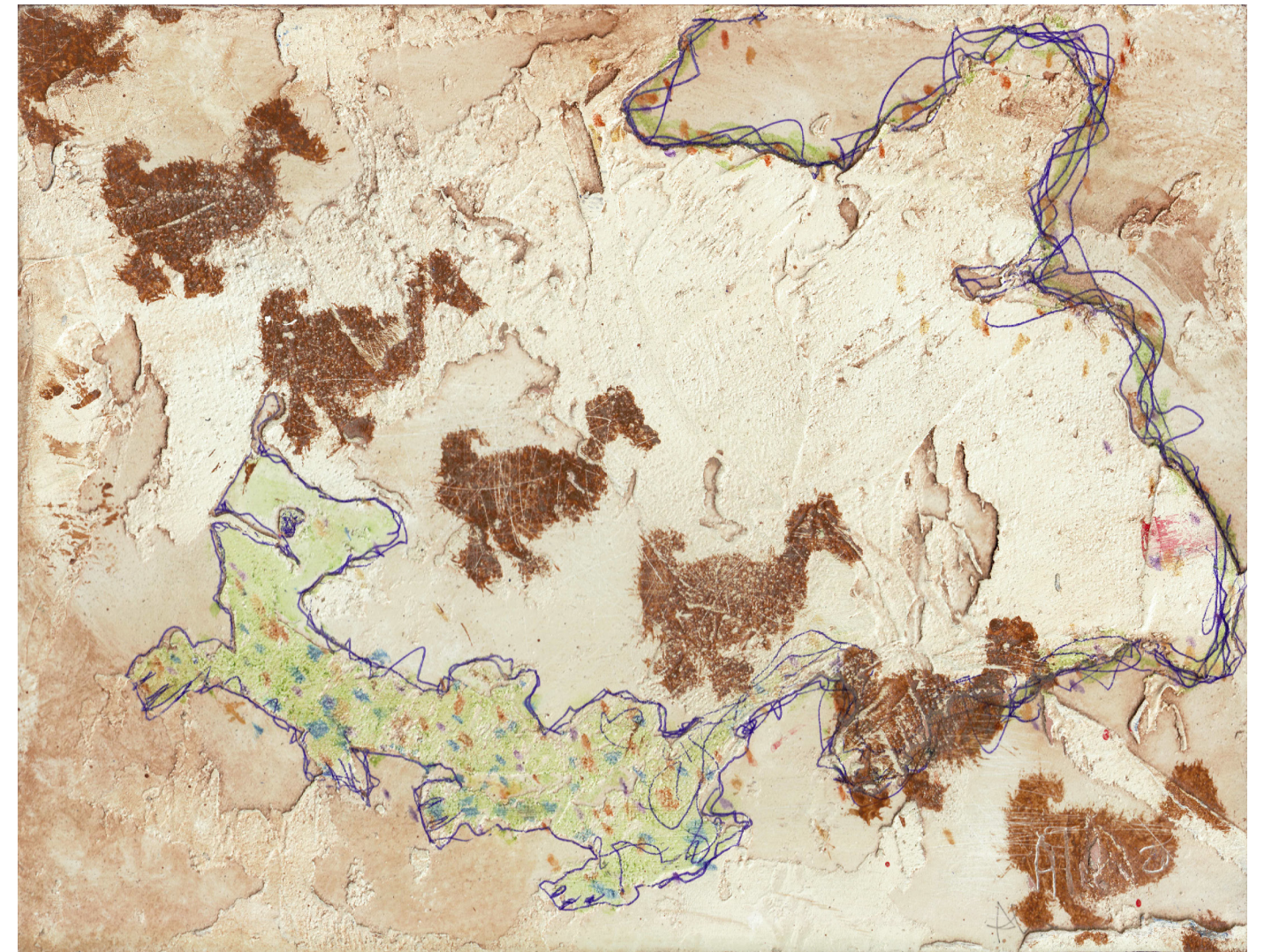
Semer des rêveries, récolter des couleurs

Sortir du rang

Quitter son village pour y revenir plus vivant

S'extraire de son mutisme, muer

Exprimer sa vraie nature et ses idées sur-le-champ



SORTIR DES SENTIERS BATTUS

Sortir des sentiers battus

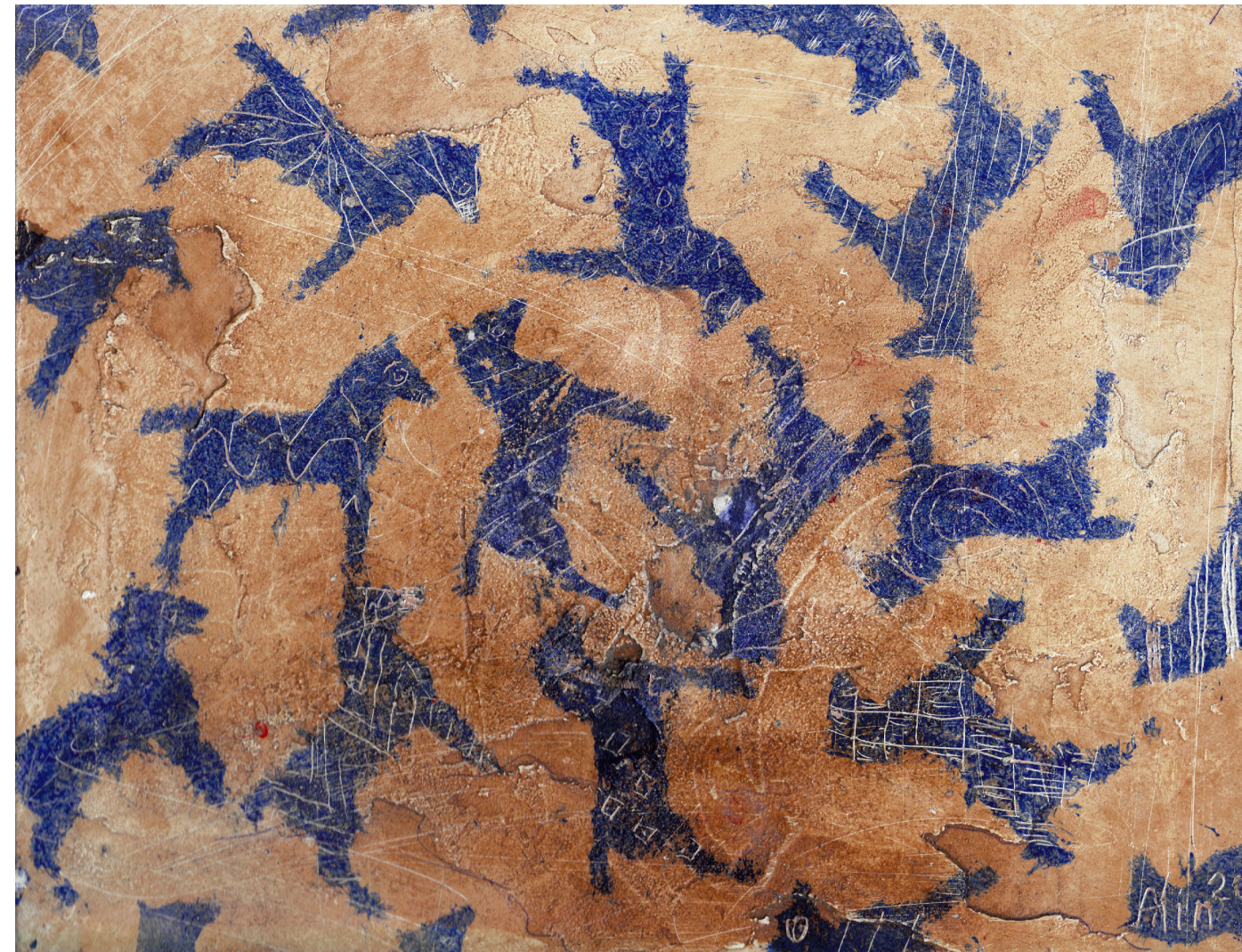
S'aventurer avec boussole dans la forêt des concepts
Cueillir plusieurs idées pour en extraire la sève et le miel

Sortir des sentiers battus

Choisir l'option d'y aller en groupe
Les défricheurs ne sont pas toujours reconnus
Mais au bout du compte, on avance tous

Sortir des sentiers battus

Battre le fer quand il le faut
Emprunter la voie parallèle, contourner le réel
Sauter, à pas feutrés, sur les conventions



SORTIR DU CADRE

Sortir du cadre

Se renouveler en toute liberté

Croire que l'idée d'à-côté

A autant de valeur que celle mise en vitrine

Sortir du cadre

Pensées diagonales et transversales

Beaucoup de rigueur, d'ardeur

Mélanger ces ingrédients et créer du sens

Sortir du cadre

Regarder plus loin que le bout de son nez

Observer le théâtre social, l'envers du décor

En prendre acte pour imaginer la suite...



SORTIR LA TÊTE DE L'EAU

Sortir la tête de l'eau

Prendre une bonne respiration

Balayer du regard l'environnement

Puis replonger dans l'océan des possibles

Sortir la tête de l'eau

Se purifier des orteils aux oreilles

Les mauvaises pensées s'envolent

Quand hululent les hiboux

Sortir la tête de l'eau

Après un shampoing chaud et vivifiant

Avoir les idées plus claires

Le sens propre des responsabilités



SORTIR DU TROUPEAU

Sortir du troupeau

Prise de parole atypique dans les fermes

Idées déclamées, grognements, bêlements

Sortir du troupeau

Entrevoir l'urgence, l'action est dans le pré

Flairer le mouvement, le signal, le présage

Sortir du troupeau

Être celui ou celle qui donne la prochaine direction

Insuffler du changement, guider le courant





MARILYN MANCEAU & SONIA LEFEBVRE

Cofondatrices de L'ILOT

www.lilotcoop.com

EXPLORATION DU CONCEPT DE « COCRÉATION »

Cocréer, n'est-ce pas tirer quelque chose du néant par la force d'un collectif? Une démarche collaborative et interactive qui prend racine dans une volonté partagée de transformation et dont on ignore encore le résultat. Une volonté de donner vie, ensemble, à quelque chose qui n'existe pas encore.

Cocréer, n'est-ce pas aussi laisser venir se connecter en nous ce qui aspire à devenir? Pratiquer un silence qui permet d'entendre ce qui est caché en soi et en l'autre, et qui souhaite émerger. Pratiquer une nouvelle relation au temps, curieux de ces silences et respectueux de cet espace intime et mystique que nous offre le processus créatif.

Cocréer, n'est-ce pas enfin faire naître quelque chose de la rencontre, du choc et du croisement d'une multitude d'idées et de visions? Un processus pouvant être à la fois source d'inconforts, de peurs ou d'un sentiment de perte de contrôle, tout en étant nourrissant et générateur de sens. Dans ce cas, l'exercice requiert de la présence attentive à soi et à l'Autre, tout autant que de l'écoute et de la bienveillance, pratiques essentielles à l'émergence de cette nouvelle entité à apprivoiser.



LILY GROS & SOLEN LOMBARD

Les Joyeux Audacieux

lesjoyeuxaudacieux.mystrikingly.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est comme une boule à facettes : un ensemble de cellules où chacun rayonne, mais où ce n'est qu'ensemble que les cellules s'illuminent et apportent la joie dans leur écosystème. La cocréation crée des impacts nouveaux, uniques, qui appartiennent aux cellules individuelles et au collectif.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Au sein des Joyeux Audacieux, nos projets (jeux de cartes, défis en ligne, événements, contenu...) sont presque tous des cocréations. Les membres de l'équipe sont toutes bénévoles, et réparties aux quatre coins de la France. Cocréer nous impose donc des contraintes de prise en compte de rythmes, disponibilités, localisations différents.

Nous avons observé 6 éléments clés de succès dans nos cocréations :

La contribution : nos cocréations dépassent nos projets professionnels respectifs. Il s'agit ici de contribuer à une cause qui transcende les egos individuels, de manière aussi désintéressée que possible.

La confiance dans l'autre : nous partons toutes du principe que les membres agissent dans le but du collectif et nous nous accordons une confiance mutuelle.

L'authenticité : chacune partage régulièrement son état d'esprit, son niveau d'énergie et n'hésite pas à demander du renfort ou à reporter des tâches pour être en adéquation avec ses envies et ses besoins. Cela permet de cocréer dans le plaisir et non dans l'injonction.

La spontanéité : chacune est libre de choisir quand et comment elle souhaite contribuer au projet.

La gouvernance partagée et la capitalisation : conséquence du principe de spontanéité, nous adoptons le réflexe de documenter autant que possible les projets. Cela permet à celles qui souhaitent sortir d'un projet de le faire sans mettre en danger celui-ci, et à d'autres de le rejoindre en ayant toutes les informations à disposition.



DAVID GUIMONT

Cocoodonnateur, chercheur
et facilitateur au LLio
www.llio.quebec

MARTIAL DUBOIS

Encapaciteur à innover, LLio
www.llio.quebec

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

Les organisations doivent s'ajuster au changement de paradigme qui voit le développement des produits, services et expériences migrer d'une approche centrée sur la firme – où le client est une cible – à une approche centrée sur le client – où le client est partenaire, où il cocrée (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Dans ce contexte, la cocréation implique des résultats, des retombées ou des effets : la valeur cocrée. Dans les approches d'innovation comme le Living Lab, on annonce justement la possibilité de générer de la valeur cocrée tels de la connaissance, du lien social, des pistes de solution, des opportunités d'affaires, des impacts sociétaux, etc.

Est-ce que la cocréation est seulement un résultat? Dans notre cas, on utilise le mot cocréation pour désigner aussi le processus de « faire ensemble », mais certains chercheurs distinguent les deux en utilisant cocréation pour le résultat (la valeur cocrée) et codesign ou coconstruction pour le processus.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Dans notre pratique, on met en place une cellule de cocréation pour réaliser un projet d'innovation. Celle-ci, en appliquant certains principes et en utilisant certains outils, favorise la cocréation et assure un espace d'innovation sécuritaire où tous les intervenants ont de l'influence. Dans l'expérience du LLio, un groupe de cinq à huit personnes est recommandé, pouvant comprendre le promoteur de la démarche, un/des représentants de l'équipe de facilitation et quelques acteurs issus des autres parties prenantes. Selon l'ouverture souhaitée et la faisabilité de cette intégration, des usagers pourront faire partie de cette cellule. S'il s'avère difficile de les intégrer en continu, les usagers seront interpellés via des ateliers de cocréation et d'autres contextes (plateforme en ligne par exemple). La cellule doit être hétérogène (des profils différents favorisent la créativité et la collaboration plus radicale), agile et autonome (elle peut adapter son parcours en fonction des découvertes). On utilise d'ailleurs un outil, le « kiviati d'équipe », pour déterminer le profil de l'équipe (la présence ou non de compétences variées pour cocréer).



MARIE CÔTÉ

Coaching, facilitation et formation-action
www.lagestionreinventee.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

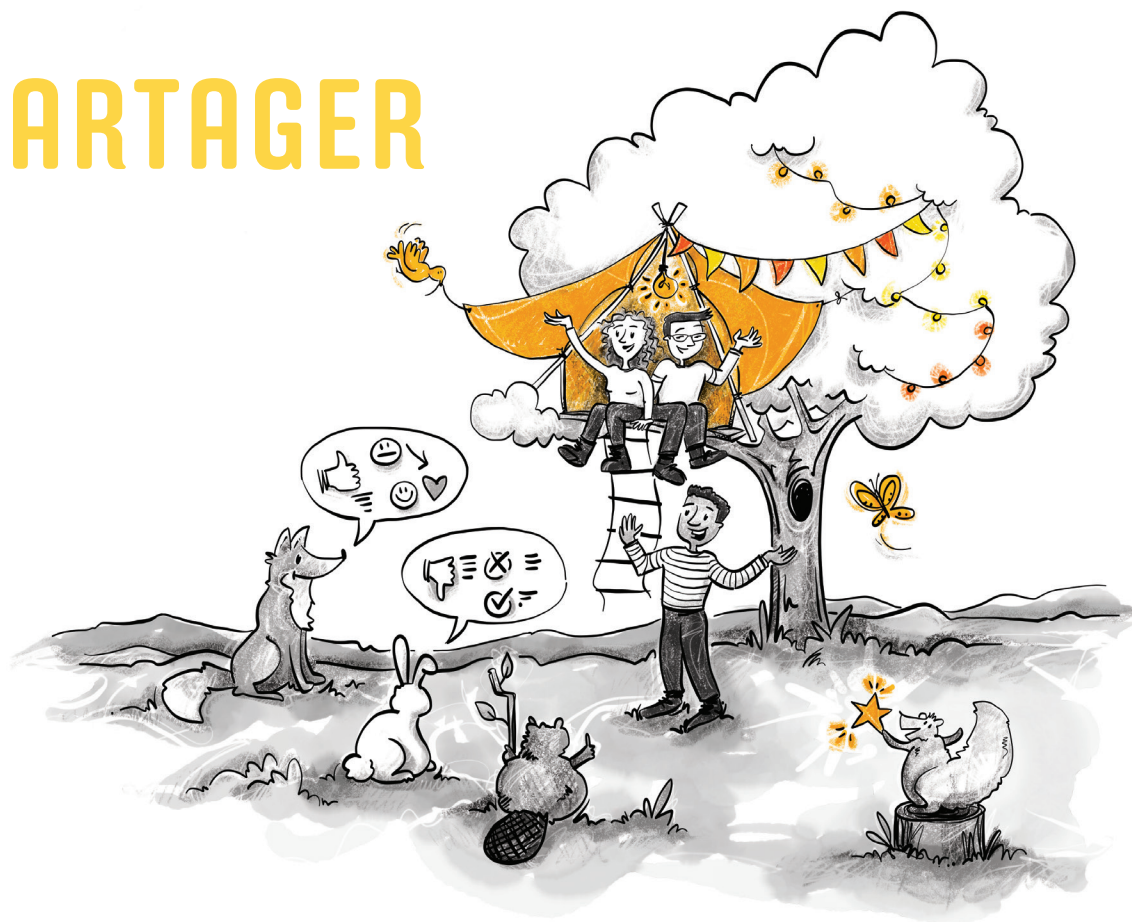
La cocréation est une des étapes incontournables à la résolution collective de situations complexes. Elle est le point de jonction entre la réflexion et l'action, plus exactement entre le moment où sont mises en œuvre l'intelligence collective (servant à mieux circonscrire le système complexe dans lequel nous évoluons afin de générer de nouvelles possibilités) et l'intelligence collaborative (où les idées sont priorisées, traduites en action et testées dans la réalité). La cocréation est ce moment de grâce, de magie, d'étonnement, où l'on se surprend à voir autrement, à repousser les limites du possible et à inventer quelque chose qui n'existait pas avant.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

La cocréation est la résultante d'un processus de coconstruction, c'est-à-dire, où l'ensemble des acteurs en présence, riches de leurs multiples talents et expériences, échangent leurs différents points de vue et idées de façon à construire des solutions et des actions collectives qu'ils n'auraient pu imaginer seuls. Ceci implique une certaine flexibilité sur le plan cognitif, que chacun soit capable : 1) de prendre de la distance par rapport à ses propres opinions, croyances et convictions auxquelles on a généralement tendance à s'identifier; 2) de s'ouvrir aux perspectives des autres en se permettant de les questionner avec bienveillance et curiosité; 3) d'accepter de se laisser influencer (du moins de ne pas considérer que seul son point de vue sera pris en compte) dans le but de créer des opportunités permettant au groupe de progresser vers les objectifs communs. En ce sens, l'usage de divers outils facilitant le processus créatif et la sensibilisation des acteurs à l'art du dialogue ouvert représentent deux éléments essentiels au succès d'une démarche de cocréation.

PHASE 4 DU PROCESSUS DE COCRÉATION

PARTAGER



En un coup d'œil

INTENTION

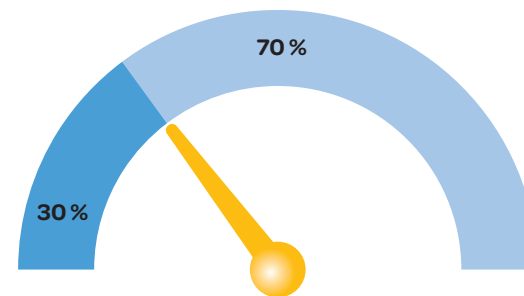
Dans la phase « partager », nous souhaitons interagir avec les parties prenantes internes ou externes, être en mesure de communiquer l'essence de la solution et prendre en compte les retours exprimés.

ÉTAPES

- A. Enrichir la solution
- B. Présenter la solution
- C. Recevoir des commentaires

JAUGE

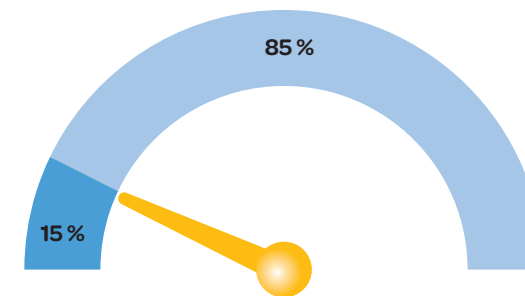
EN DÉBUT DE PHASE



Accompagnement des facilitateurs

Autonomie des participants

À LA FIN DE LA PHASE



Accompagnement des facilitateurs

Autonomie des participants

MISE EN CONTEXTE

À ce stade du processus, nous avons un prototype qui a été testé et bonifié. Riches des enseignements tirés et des ajustements apportés, il est temps de présenter les avancées aux parties prenantes externes et aux collègues. L'objectif de cette phase est de structurer la manière de documenter et de communiquer au regard de la solution choisie. Cette phase est fondamentale car elle permettra de susciter une large adhésion au projet. Dans cette communication, il est nécessaire d'adapter le discours à l'auditoire concerné. Ce travail permet de renforcer la cohésion de l'équipe en consolidant les éléments essentiels tels que la vision et les valeurs-clés. Le risque de cette phase est d'être trop général et de ne pas identifier les éléments incontournables. Des formules du type « produit innovant », « solution unique » ou « la meilleure idée » n'enrichissent pas l'argumentaire. L'intention est d'être authentique et dynamique, de démontrer et d'assumer sa spécificité. Enfin, partager c'est aussi l'opportunité de célébrer un accomplissement, de poser un jalon vers la mise en œuvre de la solution.

ÉTAPE A : ENRICHIR LA SOLUTION

Après avoir prototypé, testé et affiné leur solution, les équipes ont une meilleure compréhension de la cible à atteindre car elles ont bénéficié de retours du terrain. Maintenant, il faut ancrer l'ensemble des éléments récoltés et développer une cohérence globale. La réponse à la question « Quelle est la substance de ce que nous proposons ? » vise à identifier le cœur de la solution préconisée. Ce travail d'enrichissement est important car il favorisera la présentation du projet en quelques mots évocateurs et son appropriation par les personnes visées ou celles qui le financent.

Durant cette étape, nous proposons de revenir sur le canevas d'élaboration d'une solution de la phase « préciser » et de réaliser une seconde version avec les nouveaux éléments recueillis. Ce travail permet de passer d'une solution basée sur des perceptions à une autre axée sur les besoins identifiés. Nous invitons les équipes à conserver les versions de travail produites car c'est un bon indicateur du chemin parcouru. Ce second canevas est enrichi grâce aux questions suivantes :

- Quelle est la vision du projet ?
- Quelles sont les valeurs-clés ?
- Quelle est l'essence du projet ? Pourquoi faisons-nous cela ?
- Quelle est la problématique sur laquelle se base notre solution ?
- Quelles sont les parties prenantes impliquées dans la démarche ?
- Quels sont les impacts visés pour chacune de ces parties prenantes ?
- Quelle est la faisabilité du projet en fonction de l'environnement et du contexte existants ?
- Quelles sont les grandes étapes de mise en œuvre de la solution ?

Les réponses obtenues aux diverses questions apportent plus de substance à la solution. Pour réaliser ce travail en profondeur, il est nécessaire de se détacher des éléments techniques de notre solution, de prendre du recul pour bien en identifier les contours. Ce travail de précision permet à l'équipe de partager un langage commun et le sens du projet, et ainsi de pouvoir intégrer de nouveaux acteurs plus facilement.

8 POINTS POUR FAIRE UNE PRÉSENTATION EFFICACE

Dans tout parcours de cocréation, nous sommes amenés à nous adresser à un groupe (autres participants ou parties prenantes externes) pour faire une mise au point ou présenter une synthèse.

Le temps alloué est le même pour tous, mais l'approche diffère selon le type de présentation à effectuer. De manière globale, voici les huit points-clés dont il faut tenir compte.

1. OBJECTIF : Quel est l'objectif de votre présentation ? Si vous n'avez pas d'objectif ou que l'objectif n'est pas clair, il sera difficile d'avoir un impact ou tout simplement d'être compris.

2. AUDITOIRE : À qui allez-vous vous adresser ? Quel est leur niveau de connaissance du sujet que vous allez aborder ? Quel est leur profil ? Quel est leur positionnement face à ce sujet (neutre, engagé, sceptique...) ? Quels sont leurs attentes et intérêts ?

3. MESSAGES-CLÉS : Suivant vos objectifs et le type d'auditoire à qui vous vous adressez, quels sont les messages que vous souhaitez passer ? Que voulez-vous que l'auditoire retienne à l'issue de votre présentation ? Idéalement, on priorise un à trois messages à transmettre car l'être humain peut difficilement en retenir plus de trois sans confusion. Lors de la présentation, répétez plusieurs fois ces messages-clés pour créer un ancrage et favoriser la rétention de l'information.

4. STRUCTURE : Toute présentation a une structure. Quelles sont les principales étapes de celle-ci ? Dans tous les cas, il y aura au début une accroche, suivie d'une mise en contexte. L'accroche sert à capter l'attention. La mise en contexte permet d'introduire le sujet, la problématique. Les étapes suivantes varient selon le type de présentation, jusqu'à la dernière phase, la conclusion. Celle-ci laissera une dernière impression à l'auditoire et il est donc important de soigner ce moment de clôture. Ce sera aussi l'occasion de répéter un message-clé.

5. ÉQUILIBRE : En fonction du nombre d'étapes de la présentation, assurez-vous d'un bon équilibre dans la répartition du temps imparti. Un déséquilibre peut provoquer de la lassitude dans l'auditoire. Un juste équilibre passe aussi par un dynamisme, une fluidité, une bonne progression. Par exemple, évitez d'entrer dans les détails en abordant certains éléments. Faites la différence entre ce qui vous plaît et ce qui intéresse l'auditoire.

6. SOUTIEN : Quels sont les éléments qui soutiennent votre présentation ? Utilisez-vous un support électronique, un démonstrateur, un objet physique ? Recourez-vous à des éléments de mise en scène, à une dimension originale ou surprenante ? Tout est possible tant que la notion d'équilibre est respectée. N'oubliez pas que ces éléments permettent d'enrichir ce que vous dites et non l'inverse. Par exemple, la lecture d'un texte sur support électronique n'a aucun intérêt. Concernant les supports électroniques, privilégiez une approche visuelle plutôt que textuelle car l'auditoire risque d'être décalé par rapport à votre lecture.

7. CONFIANCE : Vous transmettez énergie et confiance dans ce que vous présentez. Si vous manquez de conviction, l'auditoire le ressentira très rapidement. Adoptez un style avec lequel vous êtes à l'aise afin de gagner en assurance. En outre, n'utilisez pas un procédé si vous ne l'assumez pas entièrement.

8. RÉPÉTITION : Une bonne présentation nécessite de la répétition. Celle-ci vous permettra d'acquérir plus de fluidité et de travailler sur d'autres éléments tels que votre posture, votre communication non verbale, le ton de votre voix ou l'utilisation de l'espace. Tous ces éléments forment un tout. Ainsi, la qualité de votre préparation aura un impact assuré sur l'auditoire. La répétition peut représenter plus de 50 % du travail, selon l'importance de la présentation.

OUTIL D'ÉVALUATION D'UNE PARTICIPATION À UN PROCESSUS DE COCRÉATION

Lorsque nous participons à un processus de cocréation, il y a toujours à la fin une partie bilan qui sert, entre autres, à évaluer la contribution de chaque individu et à identifier ce qui a bien fonctionné ou pas. Nous vous présentons un outil permettant d'accomplir cela avec un accent mis sur le volet collaboration. Comme tout outil d'évaluation, il est important d'en faire un partage en groupe afin de valoriser les apprentissages, d'élargir les prises de conscience et de partager des constats et messages pour éventuellement ajuster et bonifier les processus de cocréation.

Cet outil a comme objectif d'évaluer la collaboration en abordant trois dimensions :

1 COGNITIVE (C)

La dimension **cognitive (c)**. Cela permet de saisir la substance cognitive du travail, la problématique à l'étude et les significations que chacun donne à celle-ci.

2 ÉMOTIONNELLE (E)

La dimension **émotionnelle (e)** qui réfère à la façon dont les membres s'engagent émotionnellement dans le projet et avec les idées, tout comme avec les autres membres.

3 INTERACTIONNELLE (I)

La dimension **interactionnelle (i)** qui aborde comment les relations entre les membres influencent la fabrication symbolique qui garde le groupe ensemble et permet l'émergence de règles : rituels, attentes, standards, habitudes, artéfacts.

Pour évaluer ces trois dimensions, quinze énoncés sont associés à une échelle à cinq niveaux. De plus, trois questions ouvertes s'ajoutent pour aborder des éléments freinant ou facilitant la cocréation. Chaque personne est invitée à compléter cette grille d'évaluation individuellement après une activité de cocréation. Des réponses anonymes peuvent être envisagées, cependant la transparence devrait être encouragée en tout temps. Une autre approche d'évaluation est intéressante quand l'équipe est petite. Il s'agit de compléter la grille d'évaluation pour les autres membres du groupe, avant d'analyser la différence entre notre propre perception et celle des autres. Évidemment, s'il y a des écarts, l'objectif est de les comprendre ou du moins de les verbaliser.

Indiquez à quel degré les éléments contenus dans les énoncés suivants ont généralement été présents lors de la session de cocréation.

	Pas du tout (0)	Pas vraiment (1)	Indécis (2)	Parfois (3)	Souvent (4)
1. Une ouverture à de nouvelles idées et opinions. (i)					
2. Un échange d'informations utiles. (c)					
3. Un niveau égal d'implication des membres. (i)					
4. Un climat d'ouverture et de confiance. (e)					
5. Des discussions pertinentes. (c)					
6. Une atmosphère positive. (e)					
7. La génération de nouvelles inspirations ou idées. (c)					
8. L'expérience de la joie, du plaisir. (e)					
9. Un leadership efficace. (i)					
10. Une mission collective claire. (c)					
11. Une influence égale sur les décisions prises. (i)					
12. Des interactions respectueuses. (e)					
13. Un processus efficace de prise de décisions et de résolution de problèmes. (i)					
14. Une satisfaction avec la progression du processus de cocréation en cours. (e)					
15. L'utilisation d'un langage clair et accessible. (c)					

En complément de la grille des quinze énoncés, nous invitons les personnes à répondre aux trois questions suivantes.

- Quel a été l'élément le plus facilitant durant la session de cocréation? Décrivez brièvement pourquoi. Notez que cela peut être un élément autre que ce qui a été abordé dans la grille d'évaluation.
- Quel a été l'élément ayant causé le plus de difficulté durant la session de cocréation? Décrivez brièvement pourquoi. Cela peut être un élément autre que ce qui a été abordé dans la grille d'évaluation.
- Avez-vous d'autres commentaires à formuler (ex. : ce qui mériterait d'être amélioré, un grand apprentissage que vous avez fait, un constat sur votre participation ou celle du groupe, un point tournant durant le processus...)?

RÉSULTATS POUR LES TROIS DIMENSIONS

Pour chaque dimension, calculez le pointage obtenu en fonction des cinq énoncés qui y sont liés. Le pointage permettra de dégager, selon la perception individuelle et la comparaison avec l'ensemble des membres du groupe, quelles dimensions ont été abordées adéquatement et lesquelles ont été négligées.

DIMENSION	NOTE INDIVIDUELLE SUR 20	NOTE COLLECTIVE SUR 20 (Somme des résultats individuels divisée par le nombre de personnes participant à l'évaluation)
La dimension cognitive (c) • Énoncés 2, 5, 7, 10, 15		
La dimension émotionnelle (e) • Énoncés 4, 6, 8, 12, 14		
La dimension interactionnelle (i) • Énoncés 1, 3, 9, 11, 13		
	TOTAL SUR 60 =	TOTAL SUR 60 =

POSTURE

Lors de cette étape, le facilitateur doit prendre une distance et laisser les équipes piloter le processus. Son rôle est de guider les équipes vers les résultats attendus tout en restant vigilant pour qu'elles ne se perdent pas dans des détails trop fins. Les participants, quant à eux, consolident leur dynamique de groupe. Chaque membre a idéalement trouvé sa place, a le sentiment de contribuer et sent que ses forces sont utilisées par l'équipe.

ÉTAPE B : PRÉSENTER LA SOLUTION

Cette étape marque un jalon important dans le processus car c'est le moment de présenter la solution à un auditoire autre que les équipes impliquées dans la cocréation. L'objectif est de présenter son idée dans un format de pitch ou en mode *storytelling* sur une durée de 5 à 10 minutes. Cette étape est composée de quatre parties :

1- Structuration 2-Répétition 3-Présentation 4-Célébration

STRUCTURATION

La première étape est de comprendre la structure d'un pitch et de préparer le contenu de celui-ci. Sur la base des informations consolidées lors de l'étape précédente, chaque équipe élabore son pitch à l'aide notamment d'un support électronique. L'équipe doit réfléchir aussi à la mise en scène de ce pitch car la forme a un impact sur la rétention des informations. Cette mise en scène peut être minimaliste (ex. : une entrée avec une démarche au ralenti et soutenue par une trame sonore) ou plus élaborée (ex. : un concept utilisant l'analogie des trois états de l'eau (solide, liquide, gazeux) pour marquer les trois moments de la présentation). S'il y a une suite envisagée au projet, le pitch doit intégrer les bases d'un plan d'action ou des projections sur les étapes suivantes. Dans tous les cas, il est judicieux de prendre connaissance de l'auditoire afin d'adapter la présentation à celui-ci.

RÉPÉTITION

La phase de répétition est souvent négligée et on a tendance à ne répéter qu'une seule fois. Les équipes vont parfois tout miser sur la réalisation des supports visuels, mais cela ne constitue qu'une étape. Il est important de répéter plusieurs fois une présentation afin d'intégrer la communication non verbale, les silences, le rythme, les déplacements et les étapes-clés du pitch. Lors d'une semaine de cocréation, une ou deux répétitions peuvent être effectuées en configuration réelle, c'est-à-dire dans l'espace prévu pour les présentations. Cela permet d'occuper l'espace, d'expérimenter les transitions prévues (qu'elles soient techniques ou liées aux contenus) et d'envisager des éléments de mise en scène qui dynamisent la présentation. Lors de cette phase, le rôle du facilitateur est de souligner les points forts de la présentation ainsi que les points à améliorer. Il est recommandé de tester rapidement les idées d'amélioration pour passer du concept à l'action. Le facilitateur a également comme fonction d'encourager l'équipe à se dépasser pour donner le meilleur d'elle-même.

QUELQUES POINTS À PRENDRE EN COMPTE LORS DE LA RÉPÉTITION

Pendant les répétitions, il faut certes travailler l'ensemble de la présentation, mais on peut mettre l'accent sur des points précis, comme ceux-ci :

- > L'entrée et comment capter l'attention de l'auditoire dès les premières secondes.
- > Le déplacement dans l'espace des personnes faisant la présentation. Cela ne veut pas dire qu'il faut toujours être en mouvement. Les déplacements peuvent être des bons éléments de mise en scène. Il est préférable de les planifier.
- > La répartition des rôles si plusieurs personnes interviennent. Il peut y avoir des rôles majeurs et des interventions momentanées. Par contre, si une personne est là tout au long de la présentation pour ne dire qu'une seule phrase, on peut se questionner sur son impact et sa pertinence.
- > Les tons de voix utilisés. On remarquera instantanément un changement de ton. C'est un procédé efficace utilisé dans les discours.
- > La sortie. Une bonne présentation a une fin qui est claire. Une sortie originale viendra ancrer une perception positive de la présentation.

PRÉSENTATION

L'étape centrale est la présentation devant un auditoire, ce qui correspond à un aboutissement pour l'équipe. En principe, c'est la première fois que la solution est présentée à des personnes qui n'ont pas été impliquées dans la cocréation. L'auditoire, qui est rarement au courant de tout le travail fourni pour arriver à ce moment, va juger la solution de la manière dont elle lui sera présentée. Il faut donc assumer pleinement sa présentation et déployer l'énergie nécessaire. Le recours à plus d'une personne pour présenter les contenus est une bonne stratégie car cela procure des changements de ton, de rythme. Par contre, une présentation incluant l'ensemble des membres de l'équipe est risquée. Cela peut avoir un effet marquant lorsqu'un bon travail de répétition a été fait, mais cela peut aussi tomber à plat si la répétition a été rapide et qu'on ne sent pas un bon fil conducteur entre les personnes.

CÉLÉBRATION

À la fin de cette étape, un rituel festif est organisé pour marquer le passage de l'idée à la concrétisation et pour souligner l'effort consenti durant les derniers jours. Il ne faut pas oublier que le parcours a été intense et que les équipes ont donné vie à une idée qui n'existait pas quelques jours ou semaines auparavant. Si cette étape est sautée, une opportunité de valorisation et de reconnaissance sera perdue, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur la mobilisation des personnes dans la poursuite du processus de cocréation.

POSTURE

Le rôle du facilitateur est de guider chaque équipe en offrant plusieurs rétroactions et en posant des questions visant à clarifier les intentions derrière les choix faits pour élaborer la présentation. Le facilitateur ne doit pas remettre en cause les contenus de la solution car cela pourrait entraîner des doutes au sein de l'équipe et causer des distractions qui ne sont vraiment pas bienvenues à cette étape. Pour ce qui est des participants, ils sont invités à s'investir à fond dans leur travail de présentation et à démontrer de la fierté face au développement de leur solution.

ÉTAPE C : RECEVOIR DES COMMENTAIRES

Chaque équipe s'est livrée dans sa présentation et a exposé publiquement une solution. Pour poursuivre la progression, il est capital de recueillir les commentaires des gens ayant assisté à la présentation. Cette rétroaction, notamment de la part de personnes extérieures au processus, est une excellente manière de voir l'impact de la solution développée. Qu'est-ce que les personnes ont retenu? Qu'est-ce qui leur plaît ou déplaît? Quels sont les éléments qui mériteraient des précisions, des nuances, qui devraient être retravaillés ou abandonnés? Quelles sont les questions que la présentation a suscitées? Voilà autant de pistes à creuser avec les personnes présentes.

Si la présentation est informative, l'auditoire peut renforcer le potentiel de la solution ou fournir des pistes de développement. Par contre, si la présentation est intégrée dans un processus de décision au sein d'un programme plus vaste, l'issue de cette présentation peut être une continuation ou un arrêt du projet. Cela fait partie du processus car l'objectif est de tester une idée sur une durée déterminée et il se peut que toutes les idées ne soient pas à mettre en action. Dans ce cas, l'arrêt du projet n'est pas un échec car l'équipe a travaillé selon une multitude de perspectives et a expérimenté plusieurs méthodologies qu'elle pourra réutiliser dans d'autres projets.

POSTURE

Lors de cette étape, le facilitateur est en observation et son rôle est de donner et récolter le plus de commentaires possibles sur les présentations faites. Il vient également féliciter les équipes pour leur travail accompli. Quant aux participants, ils doivent capter le plus de retours de leurs pairs et des autres personnes ayant assisté aux présentations. Cela inclut les félicitations, la reconnaissance et le feed-back sur leur première présentation publique.

COMMENT SAVOIR SI CETTE PHASE A FONCTIONNÉ?

Cette phase est une réussite si les équipes sont motivées et fières de présenter leur solution. Elles sont également enclines à entendre les commentaires de plusieurs personnes et de les intégrer pour améliorer leur présentation et leur solution. Généralement, suivant les contraintes ou les objectifs organisationnels, seuls quelques projets seront sélectionnés à l'issue de cette étape. Pour les équipes qui n'iront pas de l'avant, l'expérience de cocréation aura tout de même généré plusieurs apprentissages et postures réutilisables dans le quotidien. Cette phase est aussi réussie si les différentes équipes se soutiennent, dépassent l'aspect compétitif pouvant s'installer entre elles et adhèrent aux résultats collectifs qui visent à amener l'organisation plus loin.

LE DIXIONERT

Durée : 10 à 25 minutes

Participants : À partir de 4 (seul ou en équipe de 2)

OBJECTIFS

- Oser générer des idées folles sans avoir peur d'être jugé.
- Stimuler l'imaginaire tout en s'amusant.

DÉROULEMENT

- > Chaque personne choisit au hasard deux nombres de 00 à 99.
- > Demandez de noter sur une feuille les moitiés de mots associés à chaque nombre en utilisant le tableau à la page suivante. Ce tableau comporte 50 mots composés de deux syllabes. À la verticale, on a les numéros de 0 à 9 pour les dizaines. À l'horizontale, les numéros de 0 à 9 pour les unités. Par exemple, si le premier nombre est 18, cela correspond à la syllabe « scin » (verticale 1x et horizontale x8). Si le deuxième nombre est 71, cela correspond à la syllabe « te ». Le mot sera donc : « scinte ». **(1 min)**
- > Chaque personne doit inventer une définition pour ce mot et l'écrire. **(2 min)**
- > Demandez de refaire les trois premières étapes de manière à identifier un nouveau mot et une nouvelle définition. **(3 min)**
- > Invitez les personnes ou les équipes à partager leurs mots et leurs définitions. **(3 à 5 min)**

VARIANTE

Si plusieurs personnes participent, on peut ajouter une étape à l'exercice. On demande alors à la personne ou au duo d'écrire sur un papier les deux mots avec leur définition. Ensuite, on donne ceux-ci à une autre personne (ou duo) à qui on demande de raconter une courte histoire en intégrant ces deux mots, selon le sens qu'on leur a donné. **(10 à 15 min)**

RÉSULTAT

Génération de nouveaux mots stimulant l'imaginaire des personnes.

LE DIXIONERT

	x0	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
0x	BONJOUR	SOIRÉE	CHANGER	GROUPER	NOUVEAU					
1x	INSTANT	FINIR	VENDRE	POUVOIR	SCINDER					
2x	ARCHER	WAGON	SOUDEUR	SPORTIF	DANSEUR					
3x	NATION	COMPOST	CHOISIR	INSTANT	FÉLIN					
4x	DÉPART	VIOLET	MAUVE	JAUNE	ROUGE					
5x	RADAR	ZIGZAG	VILLE	KOTO	ANCIEN					
6x	ENTRÉE	VALLÉE	XÉRUS	COLLIER	NYLON					
7x	QUÊTE	ZÉRO	CÂBLE	YOGOURT	COUVERT					
8x	WESTERN	VERSÉ	TAXI	MAGIE	KLAXON					
9x	GUIDE	LIVRE	POMME	DESSIN	BOUQUIN					

12 RÈGLES D'UN BON DIALOGUE

Le dialogue est central dans un processus de cocréation car c'est ce qui permet de bien se comprendre et de faire progresser les idées. Voici douze règles à mettre de l'avant.

1 Ne vous parlez pas à vous-même. Le dialogue est un échange et non un monologue.

2 Ne croyez pas que seule votre opinion est importante et mérite d'être exprimée.

3 Partagez les pensées et émotions qui émergent face aux expériences des autres.

4 N'hésitez pas à donner votre opinion et ne craignez pas la confrontation.

5 Demandez aux autres personnes des précisions si vous ne comprenez pas ce qu'elles disent.

6 Parlez seulement pour vous-même, ne vous référez pas à un collectif (« nous savons que les experts disent... »).

7 Laissez chaque personne parler en la respectant. Ne l'interrompez pas et ne parlez pas en son nom.

8 Écoutez ce que les autres disent (ou ce qu'ils essaient de dire).

9 Encouragez les autres à s'exprimer, à partager leurs réactions ou à poser des questions.

10 Poursuivez avec les idées des autres en les amenant plus loin, en apportant des variantes, des compléments.

11 Lors de critiques, soyez constructif (« pourrions-nous envisager cette idée de la manière suivante... »).

12 Utilisez un langage que les autres comprennent et évitez l'utilisation de jargon.

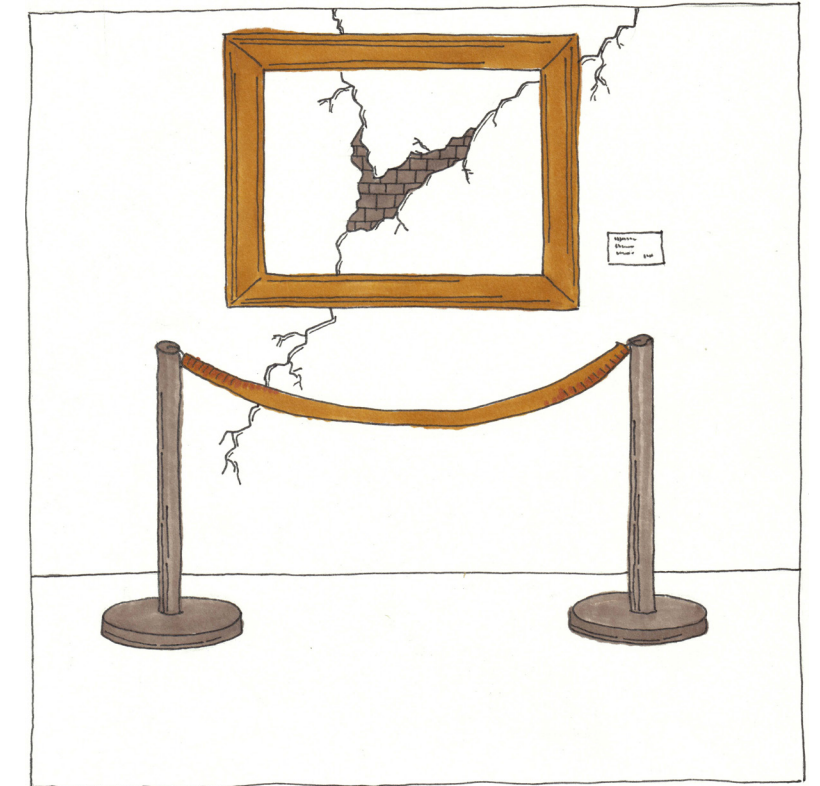
LA BRÈCHE

Fortine

Elle est là, à peine visible, miniature
 Une lézarde maquillée par la peinture
 Elle attire le regard, intrigue, fascine
 Nous plonge dans les songes
 Éveille les potentiels
 Le sas, hélas, se referme tôt
 Les pensées fantasques s'évaporent par la peau

Un matin, elle réapparaît toute belle
 Geyser, intuition, étincelle
 Une crevasse enterrée refait surface
 Une fente tenace alimente l'esprit sagace
 Une faille dans la place stimule l'audace
 On se met à rêver avec enthousiasme
 À mijoter des plans, à cuisiner nos fantasmes
 À nourrir la résistance au marasme
 À contester la tradition somnifère
 La cassure de la routine est nécessaire
 La fissure du quotidien est salutaire

Ce qui semblait caverne débouche en rivière
 Ce qui semblait noirceur rayonne de lumière
 Comme une racine, la brèche en nous chemine



Redjoël



MARYLÈNE OUELLET

Fondatrice et facilitatrice d'idées pour Braindlab

www.braindlab.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est cette manière de voir, de penser et d'agir différemment, qui ne pourrait se faire sans interaction ni partage.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Tout le monde sait que l'innovation et la créativité alimentent la croissance d'une entreprise. Pourtant, peu prennent le risque de se tromper en embrassant le changement et en brisant les conventions.

Sachant que pour innover et cocréer, il faut reconnaître et accepter les différences, il va de soi que pour cultiver l'esprit de la créativité, il nous faut accepter l'inconnu et la prise de risque. Comme le dit si bien le proverbe français : « Qui ne risque rien n'a rien. » Qu'attendons-nous alors pour faire confiance à la neurodiversité et à ces individus créatifs qui, pour la plupart, se différencient par cette variation des modes de fonctionnement et de la pensée ?

Considérant ceci, il paraît évident que l'inclusion de la neurodiversité dans les processus de créativité et de résolution de problèmes augmente les chances de connaître le succès en ayant sous la main une plus grande diversité des idées.

C'est connu, plus nous générons d'idées, plus nous augmentons nos possibilités de trouver la meilleure. En ce sens, comment peut-on espérer trouver une idée géniale, de la disruption, si nous faisons appel aux mêmes ressources, aux mêmes cerveaux et aux mêmes méthodes ?

Nous avons tous intérêt à nous ouvrir, à partager et à combiner nos idées pour en créer de plus grandes.



OLIVIER LENOIR

Cofondateur

Pour l'équipe d'Osons Ici et Maintenant (OIM)

www.osonsicietmaintenant.org

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

Cocréer, c'est mettre au monde ensemble une idée, un concept, un objet, une solution nouvelle. Cocréer, c'est se mettre en mouvement et en capacité de changer son point de vue, d'écouter avec attention, de parler avec intention, d'apprendre des autres, d'accepter de ne pas savoir, d'explorer avec curiosité et imagination des horizons nouveaux. Cocréer, c'est oser être soi pour apporter sa singularité dans un dialogue qui coconstruit du neuf avec une somme d'expérience et d'expertise actuelle. C'est un bond du passé vers l'avenir. Cocréer, c'est savoir s'effacer au bénéfice d'un objectif final qui nous dépasse et nous entraîne.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Prise en compte de la parole de chacun

C'est un élément qui peut sembler anodin, et pourtant... La cocréation repose en grande partie sur une fine compréhension du problème complexe qu'il s'agit de résoudre. Or, pour bien cocréer une solution, il est essentiel de bien poser le problème. Et pour bien poser le problème, il faut faire appel à l'intelligence collective qui permettra de le regarder sous toutes ses facettes, avec ses angles morts, ses non-dits, ses tabous... La prise en compte de la parole de chacun, et notamment des « usagers », permet de comprendre le problème en profondeur puis d'y répondre, là encore en faisant appel à toutes les parties prenantes et pas seulement aux « experts ».



VÉRONIQUE BONNET

CEO Émulsion Créative

www.emulsioncreative.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

Comme le disait Alexander Calder, *il faut que ça remue!*

Cocréer, c'est progresser ensemble dans l'incertitude, dans un même espace-temps, pour produire une solution pertinente pour ses destinataires. Aussi, la cocréation est d'abord une activité sociale. Son premier levier est une fascination partagée pour les surprises et les apprentissages mutuels. Elle émane d'un mouvement collectif. Elle relie les intelligences analytique et intuitive, factuelle et symbolique. Si l'imagination individuelle est sa nourriture, la confrontation constructive entre moi & moi, moi & les autres, nous & l'environnement est son muscle. Elle est systémique et se mesure à l'épreuve de la réalité.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Human First!

Le contexte de la cocréation est fondamentalement systémique : humain & apprentissage; créativité & changement; projet & stratégie-gouvernance.

Sa facilitation est une activité sociale et entrepreneuriale qui consiste à savoir encourager des individus à s'allier à d'autres, avant même de savoir ce qu'ils vont produire tous ensemble. À ce titre, la maîtrise des outils et des méthodes ne suffit pas.

Pourtant, la demande des commanditaires s'exprime souvent par l'expertise méthodologique : « Pourriez-vous animer un atelier de *design thinking*? » Cela rassure et ceci est un piège! Entrer en relation avec un client avec un tel pré-supposé, c'est légitimer une posture de contrôle face à la peur de partir à l'aventure des idées et des possibles. Alors comment faire?

Lors de ma première rencontre avec un client, je me fais d'abord pédagogue. Mon objectif est de l'acculturer aux enjeux de cognition et d'apprentissage; de transition et de changement; de communication et de règles du jeu; de critères d'arbitrage et de décision; de liens de dépendance, d'indépendance, d'interdépendance; de rôles et responsabilités... Ma priorité est de nous aligner sur l'éthique des savoir-être de la cocréation. La compétence technique suivra! Le programme d'accompagnement sera alors réalisé sur mesure, au service du projet de cocréation comme de ses cocréateurs.



JOSÉE BEAUDOIN

Directrice, L'École en réseau

www.eer.qc.ca

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

Pour l'École en réseau, la cocréation est un processus qui s'appuie sur les principes de coélaboration de connaissances mis de l'avant par des chercheurs dans les années 1990 : présence d'idées authentiques, perfectibles et diverses, mise en place d'une démarche d'investigation collective, progression du discours avec les apprenants, résolution de problème en collaboration, la classe comme lieu de démocratisation du savoir, le savoir comme propriété communautaire et responsabilité partagée par tous.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

La coélaboration chez les apprenants est une **pratique guidée** par l'enseignant ou le formateur, dans sa classe ou encore avec d'autres classes à distance. Elle vise à faciliter l'engagement de l'apprenant, et à développer des compétences (communiquer, collaborer, interagir, négocier le sens, rechercher de l'information, expliquer aux autres, construire un savoir collectif, etc.), de manière à approfondir ses apprentissages.

Dans un groupe, les apprenants peuvent répondre à une question authentique par la production et l'amélioration des idées des membres, favorisant ainsi une réalisation supérieure à la somme des contributions de ses membres. L'apprenant participe donc à l'élaboration de ses propres connaissances ainsi qu'à celles de la collectivité. Qu'il s'agisse d'un élève du primaire, du secondaire, voire au postsecondaire, le processus demeure essentiellement le même : le but est de faire avancer l'état des connaissances de la communauté. Cette approche permet de coconstruire les connaissances car en organisant nos idées, en faisant des liens entre celles-ci, on fait du pouce sur l'idée de l'autre, on peut résoudre des problèmes complexes en collaboration, on interagit avec les autres dans le respect, la diversité et une intention commune. **La coélaboration constitue ainsi une démarche d'investigation collective qui place l'apprenant dans une posture de « chercheur » et non pas seulement de récepteur de connaissances.**

PHASE 5 DU PROCESSUS DE COCRÉATION

CONNECTER



En un coup d'œil

INTENTION

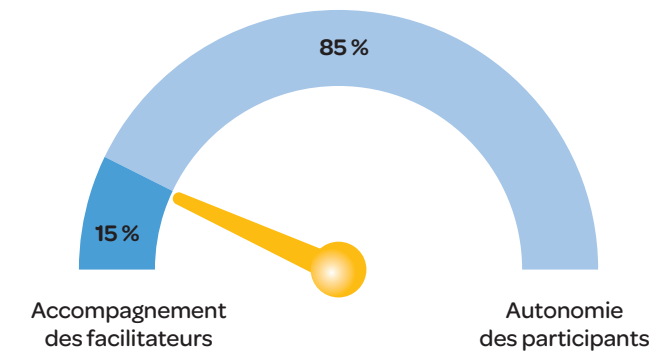
Dans la phase « connecter », nous souhaitons mettre en relation les équipes de cocréation avec le reste de l'organisation. La finalité est de créer des liens pour impliquer d'autres personnes dans les projets, transférer les apprentissages du processus vécu et valoriser l'esprit d'exploration et le maillage des savoirs.

ÉTAPES

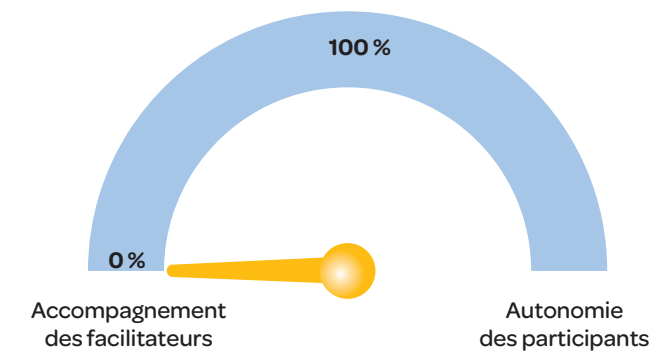
- A. Atterrir dans son organisation
- B. Transférer les apprentissages
- C. Entretenir l'esprit de cocréation

JAUGE

EN DÉBUT DE PHASE



À LA FIN DE LA PHASE



MISE EN CONTEXTE

Le processus de cocréation possède un rythme et une dynamique qui lui sont propres. Il est déconnecté du quotidien de l'organisation, ce qui est nécessaire pour explorer de nouvelles opportunités et s'affranchir des contraintes internes de l'organisation. Cependant, après l'expérimentation des quatre phases de cocréation, il est fondamental qu'une transition s'effectue afin de pouvoir partager et transposer les acquis avec les autres membres de l'organisation et éviter un retour brutal à la réalité.

ÉTAPE A : ATERRIR DANS SON ORGANISATION

Deux axes déterminent cette étape : connecter avec les personnes, connecter avec le projet. Cette double connexion requiert une coordination avec les clients ou mandataires afin d'assurer une intégration fluide des résultats et une cohérence au sein de l'organisation.

Connecter avec les personnes. L'objectif est de présenter et partager le processus et les apprentissages avec le reste de l'organisation. Ce partage d'expérience permet de faire la transition entre les moments de cocréation et la vie courante. Par expérience, nous savons que le retour au quotidien demande une attention spécifique. Il est nécessaire d'accompagner cette transition pour que les personnes et l'organisation puissent en tirer des bénéfices et pour réduire au maximum les incompréhensions liées au processus de cocréation.

Voici deux mises en garde concernant cette étape. Premièrement, évitez de tout partager. L'envie de le faire est forte, mais le risque est de créer une overdose d'informations chez vos interlocuteurs. Nous vous invitons à réaliser cette connexion de manière progressive, en fonction de l'intérêt suscité. Deuxièmement, faites attention au rejet des modes de fonctionnement existants. Une organisation possède un historique et des procédures de travail. Lors d'une semaine de cocréation, nous mettons de côté volontairement les modes opératoires existants pour donner plus de liberté à la création. Une organisation ne peut pas être en mode créatif de manière permanente. Un bon équilibre est à trouver entre le désir de provoquer l'exploration créative et celui de respecter le fonctionnement de chaque personne.

Connecter avec le projet. L'objectif est de présenter plus spécifiquement le projet et ses avancées afin de pouvoir obtenir des rétroactions et permettre à certains membres de l'organisation de se joindre à l'équipe du projet. Le fait d'avoir enrichi et explicité la solution lors de la phase précédente permet de faciliter cette étape.

Pour ces deux axes de connexion, il est recommandé de faire les premières activités pendant les deux semaines suivant la semaine de cocréation ou l'aboutissement de la phase 4 et d'impliquer les responsables dans le processus. Le risque si cette étape n'est pas réalisée est de créer un fossé entre les personnes ayant participé à la cocréation et le reste de l'organisation, et de perdre ainsi l'élan du moment.

POSTURE

Durant cette étape, le facilitateur apporte son éclairage sur la fin du parcours. Son rôle n'est pas indispensable mais il peut contribuer à l'intégration des acquis de l'expérience de cocréation en facilitant le retour des équipes au sein de leur organisation. Pour leur part, les participants ont la mission de gérer cette étape à leur manière en proposant des stratégies adéquates. En effet, c'est aux équipes, en collaboration avec les responsables, d'identifier la meilleure démarche pour optimiser ce partage d'expérience. Les personnes mobilisées changent ainsi de posture pour passer de participants à ambassadeurs.

EXEMPLES DE PARTAGE D'INFORMATIONS

Pendant les premiers jours, vous pouvez partager des informations, dont ces quatre éléments :

- > Le sujet du projet en lui-même : la problématique abordée et comment vous êtes passé des premières idées à quelque chose de plus structuré, raffiné.
- > Une méthode expérimentée lors de la cocréation, un outil ou un exercice inspirant et qui est facilement transposable à la réalité organisationnelle.
- > Le journal de bord qui décrit notamment les étapes du processus, des réflexions et des apprentissages.
- > Ce qui vous a le plus confronté et surpris dans cette expérience et pourquoi (dimension émotionnelle).

Par la suite, vous pouvez planifier des moments dédiés à des temps d'échanges avec des petits groupes qui souhaitent en savoir plus. Ces événements, d'une durée d'environ une heure, se font en groupes restreints pour permettre à chacun de s'exprimer plus facilement et librement.

ÉTAPE B : TRANSFÉRER LES APPRENTISSAGES

Tout individu impliqué dans un projet de cocréation a l'occasion de développer continuellement de nouvelles compétences en matière de savoir-faire ou de savoir-être. Pour arriver à changer la culture organisationnelle, ces compétences doivent être transmises. Le transfert des apprentissages suit un rythme, il se réalise et s'intègre par répétition et implication des personnes concernées. Voici quelques façons d'y arriver :

- Communiquer
- Amorcer des démarches
- Montrer l'exemple
- Célébrer des victoires
- Donner de la rétroaction

Communiquer

N'hésitez pas à partager ce que le groupe a réalisé. Soyez fiers de ces accomplissements. La communication peut s'effectuer à différents niveaux, de manière informelle ou formelle. Racontez les histoires vécues par des témoignages et des cas concrets de résultats obtenus car elles pourront inspirer certaines personnes.

Amorcer des démarches

Chaque personne peut, à son niveau, amorcer et tester de nouvelles démarches. Vous pouvez commencer par des situations qui demandent peu d'engagement. Durant le processus de cocréation, vous avez expérimenté différents outils, approches ou postures. Proposez de les intégrer à vos pratiques habituelles.

EXEMPLE D'UNE DÉMARCHE

Lors d'une semaine de cocréation en entreprise, nous avons demandé aux équipes de résumer l'avancée du projet pendant cinq minutes, puis d'enchaîner avec un échange de dix minutes pour réagir sur les hypothèses de départ et les décisions prises. Le débat qui a suivi la courte présentation a permis d'aborder des sujets qui avaient été occultés.

Fort de cette expérience, un des responsables a fait le rapprochement avec sa réalité. Traditionnellement, lors de revues de projets, une dizaine d'employés écoutent une présentation de deux heures menée par une ou deux personnes. Celle-ci est souvent truffée de détails, d'acronymes et autres termes spécifiques sans intérêt pour la plupart des gens. Le résultat est souvent le même : les employés sont en mode passif et « subissent » une présentation qui n'apporte pas de réelle plus-value.

Le responsable a donc décidé que les prochaines revues de projets allaient se réaliser en une heure, soit 15 minutes de présentation, suivi de 45 minutes d'échanges. Les avantages ont été multiples :

- La courte présentation permet d'aller à l'essentiel et de se focaliser sur les points critiques sans les noyer dans des détails secondaires.
- Les échanges ouvrent une discussion qui fait avancer réellement le projet.
- Cet échange implique et valorise l'ensemble des collaborateurs. Il sert également à identifier des points de vigilance avant qu'il ne soit trop tard.
- Une heure est dégagée dans l'agenda.

7 AVANTAGES D'UNE COLLABORATION AU TRAVAIL

On parle de plus en plus de collaboration dans différents milieux de travail car celle-ci procure plusieurs avantages aux individus et aux organisations. La dimension collaborative fait partie intégrante de la cocréation. Voici donc sept avantages de la collaboration qui influent sur la cocréation.

1. **ACCROÎT LA CRÉDIBILITÉ ET L'IMPACT.** Collaborer c'est avoir une plus grande portée, plus de rayonnement et un pouvoir d'influence qui se manifeste davantage. L'augmentation des moyens et des forces présentes entraîne une multiplication des effets. Le travail conjoint engendre généralement des projets plus solides et qui répondent mieux aux besoins des organisations ou du milieu. Le pouvoir d'agir collectivement augmente, ce qui peut se traduire par un accroissement de l'impact global (visibilité, implication, financement...).
2. **ÉLARGIT LES RÉSEAUX.** En collaborant, un renforcement du tissu social se fait. Cela optimise et structure le réseau par la solidarité qui se tisse. Cela permet également de briser l'isolement et d'aller vers des objectifs communs.
3. **DIVERSIFIE LES ACTIONS ET LES SAVOIRS.** En réunissant divers acteurs, on crée une richesse de moyens d'action et un accroissement de l'intelligence collective. Cela favorise également la démystification de « l'autre » et l'abolition de certains préjugés. Les savoirs ainsi créés prennent appui sur des compétences variées, et un cercle vertueux d'apprentissage vient enrichir l'ensemble des participants et des organisations.
4. **ÉTABLIT UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE.** Collaborer c'est aussi se répartir la charge de travail et assumer collectivement à la fois les succès et les échecs. Cela procure un dynamisme, accroît la volonté de relever des défis et permet une plus grande prise de risque, nécessaire à l'innovation. Un autre effet bénéfique est la diminution du travail en silo et de certains dédoublements car l'échange est ici encouragé pour établir des stratégies communes.
5. **DÉVELOPPE UN SENTIMENT D'APPARTENANCE.** Travailler ensemble suscite l'adhésion aux projets, aux démarches, ce qui crée un ancrage collectif porteur de sens. Ce déploiement de sens mobilisateur augmente la motivation, le plaisir et diminue les possibilités d'essoufflement.
6. **STIMULE LA COMPLÉMENTARITÉ.** La collaboration c'est le partage des connaissances et des compétences dans un esprit de complémentarité. On arrive ainsi à dépasser certaines limites et à atteindre plus facilement une vision systémique qui tient compte de la diversité des points de vue. Cela encourage aussi le soutien que chacun peut s'apporter lors des moments plus difficiles.
7. **AUGMENTE L'EFFICACITÉ ET PERMET DE RÉALISER L'IMPENSABLE.** Collaborer c'est maximiser les forces et favoriser la cohésion d'un groupe de personnes. Cela entraîne généralement un dépassement collectif et des accomplissements que l'on ne pourrait pas atteindre seul. Par le partage des ressources et des coûts, on arrive également à une meilleure offre de produits et de services. C'est ainsi qu'une plus grande synergie s'installe et que la stabilité et la continuité sont accrues pour mieux répondre aux besoins organisationnels ou d'une communauté.

LA RÉTROACTION EST UN CADEAU

Pendant un processus de cocréation, au sein des équipes, les membres progressent en rebondissant sur les idées des autres ou en s'inspirant d'idées extérieures. Dans ce contexte, faire des rétroactions, que ce soit sur une idée ou sur le fonctionnement de l'équipe, apporte beaucoup de valeur aux personnes, au groupe et au projet.

Donner un feed-back est délicat car suivant la manière dont il est transmis, il peut être très bien perçu ou au contraire créer une réaction défensive chez la personne qui le reçoit. La façon de communiquer est donc déterminante. Pour donner un feed-back judicieux, nous avons créé un outil inspiré de l'outil anglo-saxon FBI (*Feedback, Behavior, Impact*) et nous l'avons nommé MERCI.

MERCI

M : Moi

Une rétroaction part du *je*. C'est vous qui faites la rétroaction. Vous ne la faites pas au nom d'un groupe. Le *nous* implique un collectif et tous ses membres ne sont pas forcément alignés avec vous. Les formules avec *on*, *il(s)*, *elle(s)* ou *c'est* rendent la rétroaction impersonnelle. Dans ce cas, votre interlocuteur ne sera pas à l'écoute. Par ailleurs, le *tu* est à bannir, comme nous le verrons avec la lettre *R* ci-dessous.

E : Expression

Cela peut sembler évident, mais vous devez vous exprimer. Votre interlocuteur ne peut pas deviner ce que vous avez en tête. Ne prenez notamment pas pour une évidence ce qui est bien fait et donnez aussi des feed-back positifs.

R : Ressenti

Distinguons ici les ressentis des opinions. Le monde dans lequel nous vivons nous incite à donner nos opinions, mais dans le partage de feed-back, l'opinion n'est pas bien reçue car elle est discutable. Si je vous dis : « Tu n'as pas fait un bon travail. », vous pouvez me répondre : « Mais si, j'ai fait ceci ou cela. » Vous essayez de me prouver que j'ai tort. L'impact de mon feed-back sur vous est ainsi très limité. Par contre, si je vous dis : « Je suis **déçu** du travail que tu as réalisé. », vous ne pouvez pas me dire que je ne suis pas déçu car ce ressenti m'appartient. De la même façon, si vous faites un retour positif à quelqu'un en lui disant : « C'est super! » ou en lui disant plutôt : « J'ai été **impressionné** par... », l'impact que vous créez est totalement différent. Exprimer ses ressentis personnels est donc un élément fondamental dans une rétroaction.

C : Comportement

Décrivez spécifiquement le comportement qui a été l'élément déclencheur de ce ressenti. Ne faites pas une généralité d'un comportement car un contre-exemple pourra systématiquement être mis en opposition. Exemple : « Je suis déçu quand tu arrives systématiquement en retard aux rendez-vous. » Même si c'est une réalité, un seul contre-exemple pourra être trouvé facilement par votre interlocuteur et rendra l'échange caduc. Il vaudrait mieux dire : « J'ai été déçu quand tu es arrivé en retard au rendez-vous de lundi. » ou « J'ai été impressionné par la manière dont tu as décrit la problématique aujourd'hui. »

I : Impact

Décrivez de manière concrète et spécifique l'impact de ce comportement s'il se répète. Exemples : « J'ai été déçu quand tu es arrivé en retard au rendez-vous de lundi **car cela a fait attendre notre auditoire et déstabilisé l'orateur.** » ou « J'ai été impressionné par la manière dont tu as décrit la problématique aujourd'hui, **tu as touché les gens et c'était bien perceptible à leur manière d'applaudir.** »

L'ordre des différents points importe peu, mais il est préférable de finir par l'impact. La seule contrainte est que tous ces points soient intégrés. S'il en manque un seul, le feed-back sera incomplet et n'aura pas l'effet attendu. Une fois le feed-back donné, ne cherchez pas à argumenter ou fournir plus de détails. Laissez l'autre personne s'exprimer.

Cette approche sur le feed-back permet d'ouvrir la discussion et d'échanger même si les points de vue sont opposés. À vous de l'expérimenter. Une des réponses que vous risquez de recevoir est : « **MERCI**, j'ai apprécié que tu me fasses cette rétroaction qui me permet de progresser. »



Montrer l'exemple

Le processus de cocréation amène les participants à s'impliquer, à passer à l'action en expérimentant. Les compétences acquises sont à entretenir et peuvent être partagées au sein de l'organisation. Un des meilleurs exemples est la capacité d'oser car lors d'activités de cocréation, nous incitons les personnes à aller dans cette direction et la plupart y parviennent. Les freins et réticences à oser sont les mêmes pour les autres personnes qui n'ont pas participé au processus. Vous pouvez alors les accompagner dans cette dynamique en montrant des exemples concluants tirés du parcours de cocréation et en progressant étape par étape.

Célébrer des victoires

Il n'y a pas de petite victoire. Un élément simple à transférer est de célébrer les victoires ou les réussites dans votre quotidien. La réussite n'est pas une normalité, elle doit être reconnue, au même titre que l'erreur qui est souvent pointée du doigt. Célébrer des victoires, c'est reconnaître le chemin parcouru et valoriser l'équipe. Ces célébrations peuvent être directes, indirectes, formelles ou informelles. Les célébrations directes sont faites avec les interlocuteurs que vous avez réunis ou que vous rencontrez. Les célébrations indirectes sont plutôt des messages partagés, par exemple à l'interne ou dans les médias sociaux. Elles peuvent toucher un auditoire plus large sur une durée plus longue. Les célébrations formelles sont organisées et planifiées, contrairement aux informelles qui sont faites de manière impromptue.

EXEMPLE D'UNE CÉLÉBRATION DE VICTOIRE

Dans un écosystème hébergeant des start-up, nous avons instauré, il y a quelques années, le « mur ». Sur celui-ci, chacune des entreprises était invitée à célébrer sa victoire du mois. Ainsi, chaque mois, une nouvelle victoire devait être présentée.

Les premiers mois, peu d'entreprises trouvaient de quoi célébrer. Parfois, même si elles avaient réalisé quelque chose, elles n'osaient pas le signaler sur le mur car elles jugeaient cela trop insignifiant. Après quelques mois et un peu d'encouragement, la plupart des start-up affichaient leurs victoires. Pour certaines, c'était l'embauche d'un premier salarié, pour d'autres l'obtention d'un premier client, d'un centième client, d'un premier partenariat ou le lancement d'un produit.

Bref, progressivement, la crainte du jugement de l'autre s'est estompée et chaque start-up a partagé ses réussites. Nous nous sommes rendu compte que ce rituel créait de l'interaction entre les entreprises par le partage d'informations qui étaient peu ou pas valorisées.

Donner de la rétroaction

Un autre point qui peut avoir un impact crucial dans le transfert des apprentissages est de donner naturellement de la rétroaction à vos interlocuteurs sur des situations spécifiques. Pendant le processus de cocréation, nous recourons au feed-back lors de différentes phases. Développer une culture de la rétroaction au sein de l'organisation est une démarche qui s'instaure progressivement et qui prend du temps. Différentes organisations ont mis l'accent sur ce sujet et développent une dynamique à cet égard. Les rétroactions positives sont alors plus facilement partagées. Les rétroactions suite à des conflits ou des divergences sont traitées plus rapidement et interviennent dans une démarche cadrée. Cette démarche a comme finalité de développer plus de transparence et de respect entre les individus.

ÉTAPE C : ENTRETENIR L'ESPRIT DE COCRÉATION

Au fil des phases du processus, différents acquis ont été mis en pratique et assimilés. Il est important de conserver cet état d'esprit et ces réflexes qui ont permis :

- de développer la curiosité et d'explorer de nouveaux horizons.
- d'approfondir l'écoute et l'empathie.
- de fonctionner en mode apprentissage au travers de tests sur des cycles courts.
- d'intégrer les utilisateurs dans le processus en leur posant des questions et en les sollicitant.
- d'envisager l'échec comme partie intégrante du processus en ne testant pas que les hypothèses susceptibles de s'avérer justes.
- de s'inspirer de chacun des membres de l'équipe et de mettre à contribution leurs forces.

Pour entretenir cet esprit de cocréation, deux points sont déterminants :

1- Identifier les bons acteurs 2- Mettre en place des rituels

IDENTIFIER LES BONS ACTEURS

Faire une transformation dans une organisation demande de l'énergie et du temps. Autant investir cette énergie avec les bons acteurs pour amorcer le mouvement. Dans toute organisation, quelle que soit sa mission, on se retrouve souvent avec trois types de profil :

- > **Les « pour ».** Ces personnes sont curieuses et volontaires pour s'impliquer dans la démarche. Qu'elles soient expérimentées ou néophytes importe peu. Elles sont motivées et ont le désir de s'impliquer.
- > **Les « indécis ».** Les personnes indécises naviguent entre deux eaux et hésitent à suivre la démarche car elles ne sont pas pleinement convaincues. Elles y voient des opportunités mais expriment aussi des réserves. Ces personnes ont besoin d'analyser et de rationaliser certains éléments.
- > **Les « contre ».** Ces personnes sont opposées à la démarche. Elles peuvent être réfractaires de manière argumentée ou juste par principe. Cette prise de position ne les met pas dans une posture d'ouverture et d'écoute sur le court terme.

Pour entretenir un esprit de cocréation, il est nécessaire d'identifier en premier lieu les personnes « pour » et de se focaliser sur celles-ci. L'énergie que vous déployez avec elles est positive et constructive. Seul, vous ne pouvez rien faire. Il est nécessaire de créer une dynamique de groupe avec ces personnes. Ce groupe vous permet d'amorcer le mouvement en cocréant celui-ci. C'est ensemble que vous pourrez ensuite vous adresser aux indécis et amplifier le mouvement. Il est donc nécessaire de responsabiliser les membres de ce groupe et de leur donner de l'autonomie. Dans les premières étapes, ne dépensez aucune énergie avec les « contre ». Soyez à l'écoute pour entendre leurs objections mais ne cherchez pas à les convaincre.

METTRE EN PLACE DES RITUELS

Différents rituels sont expérimentés durant le processus de cocréation. Vous pouvez vous inspirer de ceux-ci ou créer les vôtres. Les éléments essentiels concernant les rituels sont les suivants :

- **Objectif.** Le rituel doit avoir un ou des objectifs clairs et partagés.
- **Cadrage.** Un rituel a un début et une fin. Il se déroule sur une certaine durée en suivant une série d'étapes.
- **Scénario.** Un rituel se déroule selon un scénario établi à l'avance. Le facilitateur suit le plan du rituel conçu, mais doit parfois s'ajuster en cours de route en fonction de ce qui se passe.
- **Transition.** Un rituel marque une transition entre deux états. Identifiez le moment le plus opportun pour votre rituel et la transition que vous voulez souligner : passer d'une dynamique individuelle à une dynamique de groupe, d'une posture passive à active, d'un mode apprentissage à un mode expérimentation...
- **Appropriation.** Le rituel doit être à votre image et avoir du relief pour être pleinement vécu et partagé. Ne cherchez pas à animer un rituel si vous ne l'assumez pas.

COMMENT SAVOIR SI CETTE PHASE A FONCTIONNÉ ?

Cette phase est une réussite si, en tant que facilitateur, vous avez des retours positifs des différentes équipes pendant les semaines qui suivent la fin de la phase 4. Un autre indicateur sera la motivation des équipes à partager à l'interne les résultats du processus de cocréation. De plus, lorsque des méthodes ou outils employés lors du parcours de cocréation sont expérimentés avec d'autres collègues, cela prouve que le transfert des apprentissages s'opère au sein de l'organisation. Enfin, cette phase marque une transition et l'appropriation du processus par les participants. Le rôle du facilitateur s'efface pour aller davantage vers un mode de coaching.

ENTRE LES BRANCHES

Fortine & Michel LeveSque

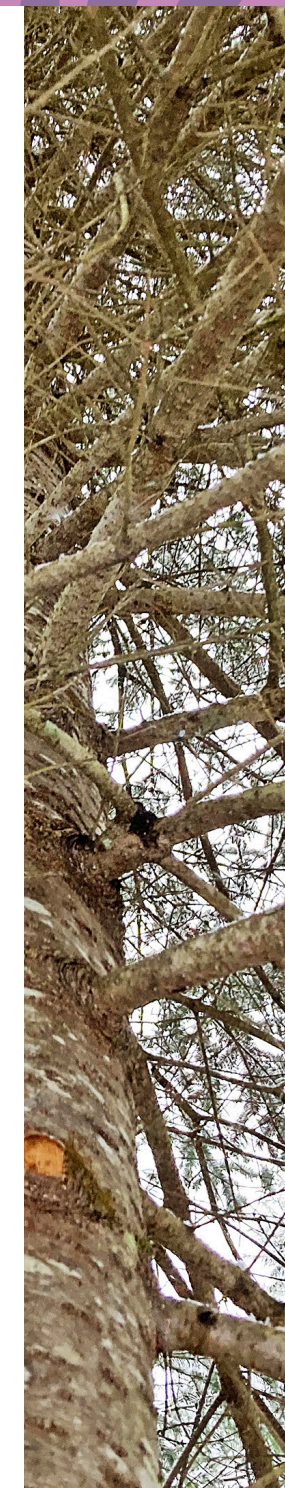
C'est l'air qui rencontre le feu
la terre et l'eau entrelacées
racines qui causent aux mycéliums
fabrique d'humus des lombrics
alignement de planètes en direct
forces alliées synchronisées
concrétisation d'une solution maison
exploration bricolée

quelle sève amère vire élixir?
quelle vivace use de son suc et apaise?
quel papillon se trame en son cocon?
quel héron sera héraut du renouveau?
quel mix de pollen est remixé par les bourdons?
quel chant puissant célèbre les grillons?

feu de la terre et eau dans l'air
cocréation élémentaire
quel temps fait-il entre les branches?
quelle heure est-elle à votre échelle?
que faire alors ici ensemble?

l'eau et le feu l'air et la terre
atmosphère en ébullition
crispées les crises qui se croisent à l'horizon
quels élans restaurent l'équilibre?
quelle vision surfe sur les vagues?
quel-s rôle-s jouer dans la trame du drame?
acteur, réalisatrice, scénariste, scripte, productrice?
quoi d'autre?

cocréation dans la cour
toujours en cours dans le jardin



9 BARRIÈRES À LA COCRÉATION

La participation à des activités de cocréation requiert une grande ouverture et un lâcher-prise car ces activités nous sortent généralement de nos habitudes et de nos manières de travailler. Certaines barrières psychologiques, sociales et organisationnelles apparaîtront à un moment donné du processus de cocréation. Voici neuf barrières identifiées.

BARRIÈRES PSYCHOLOGIQUES ET SOCIALES

- 1. LA PEUR DE L'INCONNU ET L'INERTIE.** Lorsque nous sommes confrontés à de nouvelles façons de faire, des mécanismes de résistance surgissent, provoquant des émotions fortes comme la peur et favorisant habituellement le statu quo. Face à l'inconnu, nous vivons souvent des moments anxieux et nous craignons de ne pas avoir le contrôle. Cela peut susciter des questionnements sur nos compétences et sur de nouvelles capacités qu'il faudrait développer. Si le changement perçu nous semble trop exigeant, la tentation sera grande de ne pas aller de l'avant et de critiquer la démarche proposée.
- 2. LE MANQUE DE MOTIVATION.** La cocréation est un processus qui prend du temps, mais si celui-ci s'étire sans que des résultats ou des succès collectifs soient au rendez-vous, cela aura un impact négatif sur la motivation des membres à poursuivre la démarche. Ce manque de motivation sera alimenté par le sentiment de ne pas être outillé pour accomplir les tâches, ou encore si nous avons la perception de ne pas avoir d'influence sur le processus en cours et si nous sommes peu connectés aux autres participants.
- 3. LE MANQUE DE CONFIANCE ET D'INTERDÉPENDANCE.** Travailler en mode collaboration demeure un défi car avant de dire ce que nous pensons vraiment ou de proposer des idées originales, nous voulons jauger les membres de notre groupe et nous assurer d'avoir les bases d'un climat sécuritaire. Sans ce climat, il sera difficile d'avancer dans le processus et de voir les forces et la contribution de chacun.
- 4. LE SYNDROME DU « CELA N'A PAS ÉTÉ INVENTÉ ICI ».** Nous nous attachons rapidement aux idées que nous développons et avons souvent l'impression que si nous ne sommes pas impliqués dans une idée ou une initiative, celle-ci a moins de valeur. En s'ouvrant à la contribution de personnes de l'externe et en mettant de côté son égo, on peut apprendre à voir les bénéfices de recourir à des ressources et des expertises d'ailleurs.



BARRIÈRES ORGANISATIONNELLES

- 5. LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET LES RÉCOMPENSES.** En cocréation, il est important de discuter de propriété intellectuelle et d'établir des règles sur la façon de la répartir. Sinon, les personnes impliquées risquent de réduire leur engagement en ne mettant pas à profit leur plein potentiel. Chaque personne doit savoir qu'elle sera reconnue ou récompensée en fonction de son implication. Cette réflexion doit avoir lieu tôt dans le processus car c'est une étape importante à franchir, voire un gage de réussite pour la suite du parcours de cocréation.
- 6. LA GOUVERNANCE COMPLEXE.** Dans les processus non linéaires tels ceux vécus en cocréation, la notion d'adaptation est de mise. Pour générer de la valeur, mettre à profit toutes les personnes impliquées et s'ajuster en cours de route, une gestion agile est un gage de gouvernance saine et durable. Comme le travail en horizontalité est préconisé, on doit laisser place à des mécanismes de partage de pouvoir, à de nouveaux modes de fonctionnement et à de nouvelles compétences en gestion qui sont peu enseignées dans les universités.
- 7. LE COÛT.** Si nous voulons innover, il faut déployer un minimum de ressources financières. Une des difficultés de la cocréation est la justification en termes de livrables : il est impossible de nommer avec certitude ce qui sera produit durant le processus et cela pose souvent problème pour obtenir du financement. Il faut également prendre en compte qu'un budget d'opération est nécessaire pour faire des expérimentations et s'assurer d'un accompagnement visant la pleine participation des individus. Enfin, le défi demeure pour l'organisation de poursuivre l'investissement jusqu'au bout même si les résultats ne sont pas au rendez-vous au moment voulu.
- 8. LE FOCUS À COURT TERME.** Dans nos organisations, nous mettons l'accent sur les résultats immédiats. Or, la cocréation prend du temps et si nous visons des retombées significatives à moyen et long terme, nous ne pouvons pas sauter les étapes du processus créatif qui inclut des périodes d'incubation, de latence. C'est d'ailleurs une des grandes erreurs que nous faisons quand nous voulons aller trop rapidement en mode solution sans consacrer une bonne période de temps à l'exploration et à la divergence. Les approches utilisées dans la cocréation permettent d'ancrer des réflexes qui pourront servir à long terme et être ainsi bénéfiques à toute l'organisation.
- 9. LE MANQUE DE TRANSPARENCE.** Un équilibre quant au partage de l'information doit être trouvé. En effet, il faut arriver à donner accès à de l'information confidentielle sans nuire au développement ou à la réputation des organisations impliquées. Cette transparence peut sembler facile à décréter mais ce sont toutes les structures de pouvoir au sein des organisations qui seront mises au défi et qui viendront, par le biais de leurs représentants, manifester leurs réticences. Cette transparence permet par conséquent de briser les silos de gouvernance, d'expertise, et de favoriser la collaboration et l'épanouissement.



LES PERCEPTIONS CROISÉES

Durée : 20 à 40 minutes

Participants : À partir de 4 (seul ou en équipe de 2-3)

OBJECTIFS

- Explorer une image sous différents angles.
- Partager ses perceptions et s'ouvrir à d'autres points de vue.

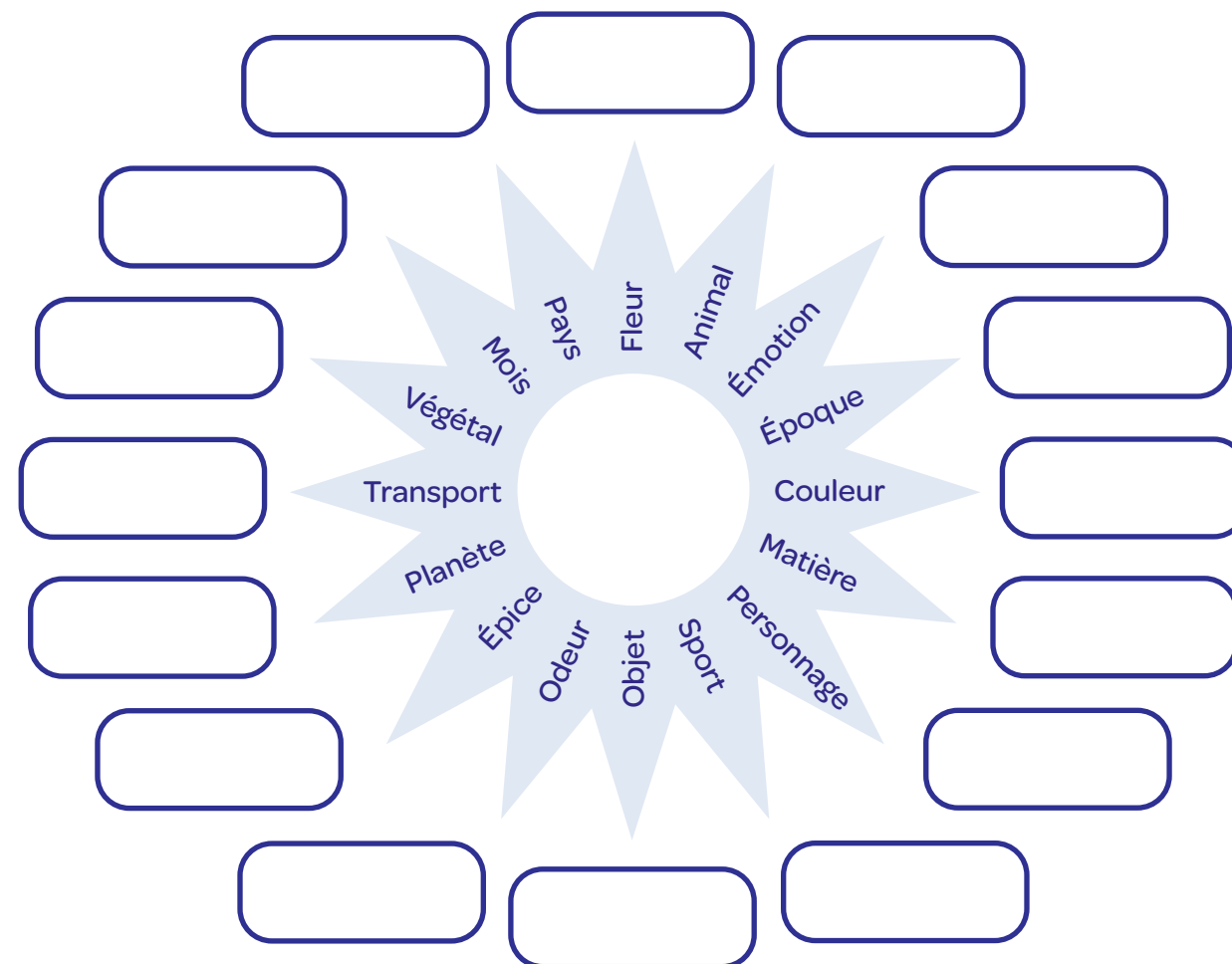
DÉROULEMENT

- > Chaque personne ou équipe doit choisir un des dix collages présents dans le livre.
- > Demandez aux participants d'explorer le collage en choisissant une des perspectives proposées à la page suivante, puis d'identifier le mot qui représenterait le mieux cette perspective. Par exemple, si ce collage était une fleur, cela correspondrait à... Si ce collage était un animal, ce serait... On répète cette opération pour les 16 perspectives proposées. **(10 min)**
- > Les participants se joignent à une autre personne ou équipe. Demandez-leur de présenter le collage choisi et le résultat associé à une perspective, en justifiant ce choix. L'autre personne ou équipe doit ensuite partager ce qu'elle aurait dit de ce collage avec la perspective sélectionnée. On doit prendre le temps de découvrir la vision de l'autre. Puis, les rôles sont inversés. On peut répéter cette étape en partageant ses idées sur les perspectives qui interpellent le plus. **(10 à 15 min)**
- > On peut faire un retour avec les participants sur l'exercice. Quelles sont leurs réactions? Quels liens font-ils entre l'exercice et le thème de la créativité ou de la cocréation? Qu'ont-ils à dire sur l'exploration des perspectives autour d'une situation donnée? **(5 à 15 min)**

RÉSULTAT

Plusieurs propositions d'exploration autour de collages.

LES PERCEPTIONS CROISÉES





PASCAL NIGGEL

Directeur général de My Curiosity Experience

www.mycuriosity-xp.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est une expérience d'émergence à trois temps.

Le premier est celui de l'expérience intime pour chaque protagoniste, autour du sujet qui l'anime, le temps de l'intra-émergence, d'idées muettes, de sensations, d'intuitions, accompagné du second temps, celui d'une expérience extime, d'extra-émergence, signant le désir de rendre visibles aux cocréateurs certains aspects de soi jusque-là considérés comme ne relevant que de l'intime. Puis le troisième temps, celui de l'Estime, estime partagée ou inter-émergence, associé à la simultanéité de la validation par les protagonistes de la valeur attribuée à la fiction nouvelle engendrée par la cocréation.

Je peux lire une carte IGN en ne me fiant qu'aux coordonnées affichées, couleurs, points cotés, courbes de dénivelés. Je peux aussi tenter de me représenter ruisseaux, forêts et prairies. La cocréation, c'est transformer l'ensemble des données d'une carte 2D en paysage. C'est modifier l'usage ou la compréhension d'un objet en le prolongeant.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

La cocréation, c'est le principe de l'accélérateur de particules. L'important n'est ni de chercher a priori ni de savoir de là où ça part. L'important, c'est de tourner, s'autoriser à tourner en espérant le moment de la collision sur une trajectoire inattendue, avec une particule inattendue, pour une création d'énergie bien supérieure aux énergies élémentaires..



FONDATION J. A. BOMBARDIER : ODE BELZILE, MAEVA DOURTHE, SOPHIE GIRON DIN, MARTINE RICHARD, ELENA SCAINI

www.fondationbombardier.ca

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est une méthodologie rigoureuse qui offre un cadre avec des balises à respecter. Elle met également l'accent sur un savoir-être qui implique une absence de préjugés et accepte la friction créative permettant aux idées de s'entrechoquer et de faire naître autre chose. La cocréation offre l'occasion de se réinventer avec lucidité et pragmatisme. Elle est donc un processus d'apprentissage collectif en continu dans lequel il faut accepter de prendre du pouvoir et d'en laisser aller. Enfin, dans la cocréation, il y a un partage de responsabilités qui diminue la pression de performance car on ne se retrouve pas seul face à une problématique mais bien plusieurs pour décoder la complexité d'une situation et y apporter des solutions.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Faire confiance au processus

Dans un processus de cocréation, il y aura nécessairement des découvertes et l'utilisation de techniques créatives qui sont déstabilisantes. Face à cela, les personnes doivent faire confiance au processus et aux facilitateurs en vivant pleinement les activités sans essayer de tout comprendre.

Quelques clés viennent faciliter l'expérience et l'obtention de réponses.

La première concerne la notion de censure qu'il faut mettre de côté. Trois niveaux sont en jeu : la censure des autres, l'autocensure de nos idées, l'intercensure du groupe qui nous limite dans l'exploration et l'expérimentation.

La deuxième clé est d'avoir une problématique et des objectifs précis qui sont partagés par tous les acteurs et l'importance de se donner du temps pour arriver à cela.

La troisième clé repose sur le sentiment de contribution : les personnes auront confiance dans le processus proposé si elles sentent qu'elles peuvent contribuer à leur manière et à leur rythme, que leurs compétences sont reconnues et mises en œuvre. Cette reconnaissance favorisera un sentiment d'appartenance envers les activités de cocréation.

La quatrième clé est l'importance de documenter le processus et de consigner les idées périphériques non utilisées car celles-ci pourront servir plus tard.

La dernière clé concerne le climat à installer. À ce titre, le lâcher-prise est incontournable, le plaisir et parfois le délire sont gages de succès, le respect et la bienveillance sont de mise, et une ouverture pour se questionner et pivoter lorsque c'est nécessaire démontre qu'un climat collaboratif s'est installé.



PERCOLAB & COÉQUIÈRES FRANCE : NADINE JOUANEN,
KARINE ZUFFEREY, FANNY MONOD-MITREV, SÉVERINE TEULIÈRES,
CLAIRE HERNANDEZ

www.percolab.com

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est un processus collectif volontaire de création qui met les idées au centre, les fait bouillonner pour les mêler, les idées individuelles contribuant à la production collective. Ce travail mené à plusieurs nécessite d'être en capacité de construire sur les idées des autres, pour avoir l'effet de rebond qui permet la cocréation. Il passe par trois étapes : la divergence, l'émergence, la convergence. Les trois étapes sont absolument nécessaires. Ainsi, le collectif arrive à créer des idées/projets plus grands que ce que chaque individu peut produire seul.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Pour nous, les éléments incontournables à prendre en considération pour cocréer sont les suivants : il est nécessaire d'être plusieurs, et d'être en posture de faire ensemble pour cocréer. Cette posture exige une grande écoute, que chacun suspende tout jugement vis-à-vis de soi et des autres, de laisser la place à l'émergence, et enfin de créer un cadre de confiance. Clarifier l'intention, connaître l'usage qui sera fait de ce qui est produit, contribue à la création du cadre de confiance. Ainsi, les acteurs de la cocréation acceptent de lâcher les idées individuelles au profit de la réflexion collective.



STUDIO DE DESIGN MEILLEUR MONDE

www.meilleurmonde.org

DÉFINITION DE LA COCRÉATION

La cocréation est une approche de travail qui implique différentes parties prenantes dans la conception d'un produit ou service. Cette approche rassemble donc des usagers, clients ou bénéficiaires, mais aussi les personnes qui seront impliquées dans la livraison du projet : employés ou gestionnaires et enfin des experts de la conception, qu'il s'agisse d'architectes, de designers (de services, d'expérience utilisateur), etc.

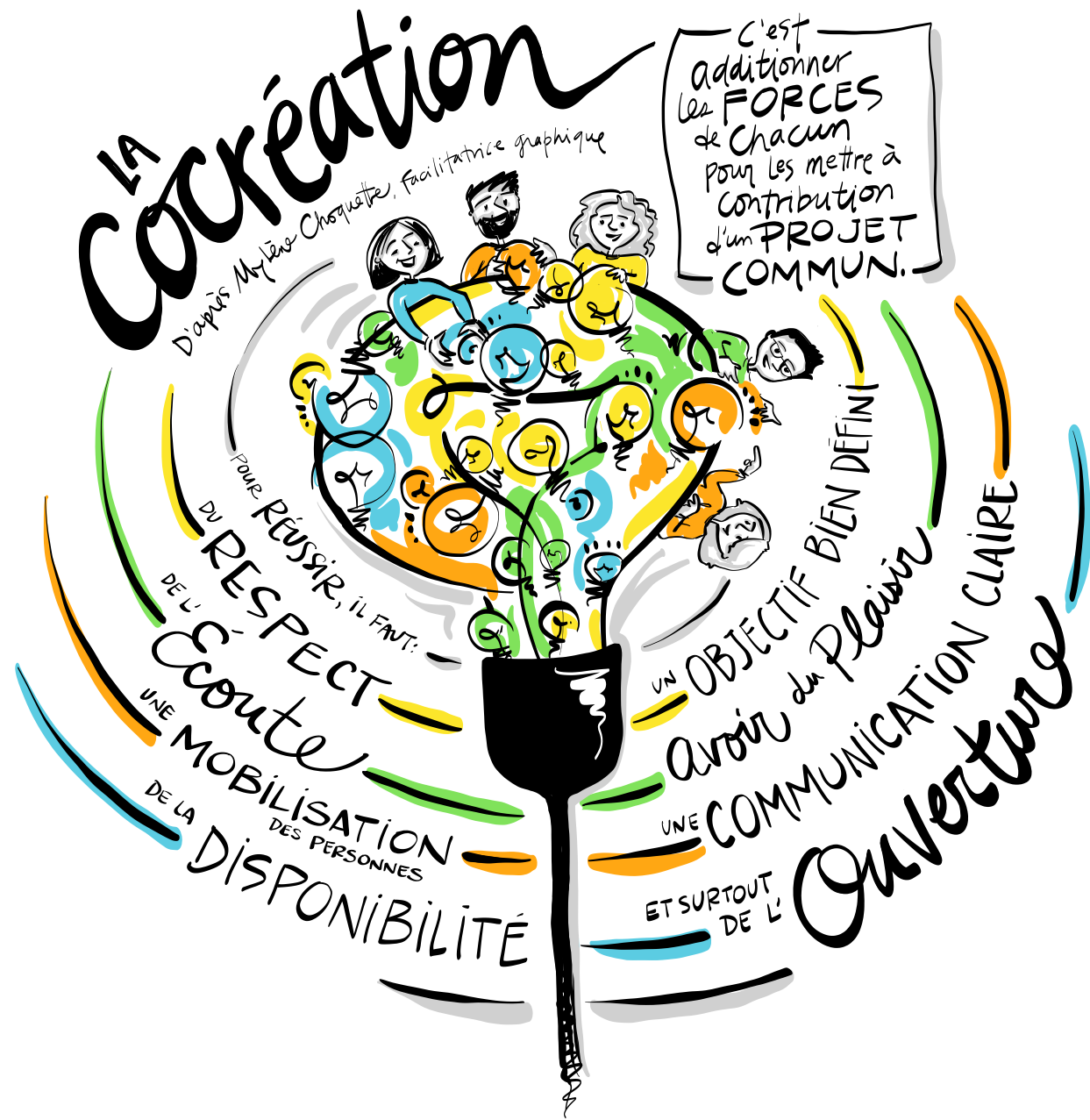
Bien que souvent réduite à un événement ponctuel : l'atelier d'idéation, la cocréation gagne à prendre différentes formes tout au long de la démarche de conception. Par exemple, il peut s'agir de séances de travail impliquant un designer et un usager, ou de tests d'usage. Au-delà de la forme que prend la cocréation, c'est la valorisation et le respect des besoins des usagers par rapport aux contraintes des parties prenantes qui permet de développer des solutions à la fois audacieuses, pertinentes et réalisables.

ÉLÉMENT INCONTOURNABLE

Intégrer des déclencheurs d'idées aux ateliers d'idéation

Lors d'un atelier de cocréation, avez-vous déjà eu l'impression que les idées ne levalaient pas ou que malgré les précieuses minutes qui filaient, les participants semblaient figés ? C'est probablement parce que les participants avaient besoin d'un coup de pouce pour déclencher leurs flux d'idées. En effet, ce n'est pas tout d'asseoir un groupe de personnes à une même table : il faut les outiller pour leur permettre de contribuer à leur plein potentiel. Pour ce faire, on leur propose des « déclencheurs d'idées » : des outils concrets et visuels, volontairement provocateurs, qui donnent la capacité à tous les participants de passer en mode solution et les inspirent à sortir de leur zone de confort.

Il est important d'adapter le choix d'un déclencheur d'idées à l'objectif de chaque atelier. Par exemple, des illustrations de concepts un peu exagérés ouvrent le champ des possibles des participants, tout en leur permettant d'identifier les limites qu'ils ne sont pas prêts à franchir. Des photos de concepts similaires, mais appartenant à des univers voisins, permettent aux participants de faire des liens créatifs entre des éléments insolites et ainsi de proposer des solutions audacieuses. Des fragments de scénarios à compléter et bonifier leur permettent de se projeter dans l'expérience d'un usager et de focaliser l'idéation autour d'un moment précis. Enfin, vous aurez compris qu'il existe autant de déclencheurs qu'il y a d'activités d'idéation. Soyez créatif lorsque vous imaginez les vôtres, c'est la clé d'une idéation réussie !



PHASE 6 DU PROCESSUS DE COCRÉATION

CONCRÉTISER



En un coup d'œil

INTENTION

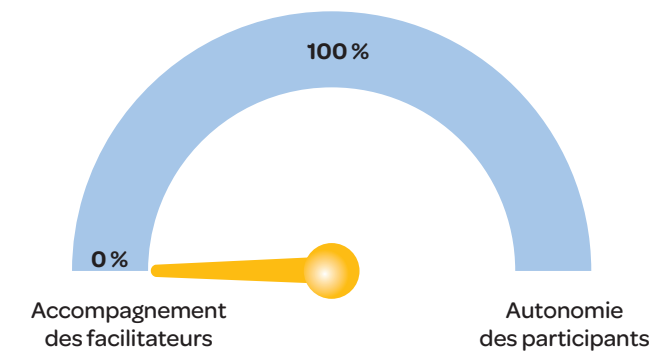
Dans la phase finale, « concrétiser », nous voulons aller plus loin au sein de l'organisation en testant et approfondissant la solution développée lors de la phase 4. Pour ce faire, nous maintenons l'équipe originale ou la transformons, des décisions sont prises pour investir dans le projet et un choix fatidique vient marquer l'arrêt ou la poursuite du processus.

ÉTAPES

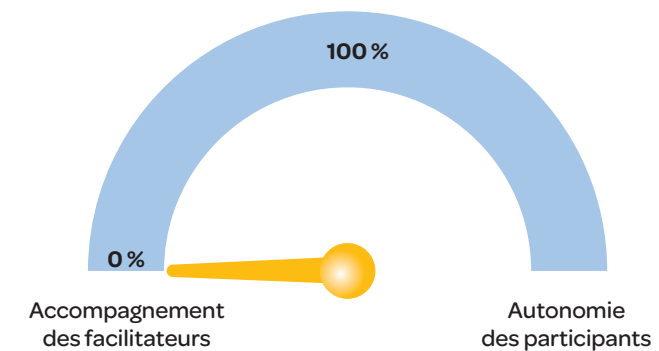
- A. Structurer une équipe
- B. Investir dans le projet
- C. Décider de la prochaine étape

JAUGE

EN DÉBUT DE PHASE



À LA FIN DE LA PHASE



MISE EN CONTEXTE

Le projet lors de cette phase franchit une nouvelle étape. Les moments d’idéation et de premières confrontations sur le terrain étant passés, il est maintenant temps de structurer une équipe et de se projeter sur un horizon de trois mois. L’objectif est de valider concrètement plusieurs hypothèses par le biais de prototypes ou de produits minimums viables. Un *produit minimum viable* (ou *minimum viable product* en anglais) est la version d’un produit offerte avec ses fonctions principales, permettant d’obtenir un maximum de feed-back et d’impliquer diverses parties prenantes. Les hypothèses à valider sont émises pour réduire les risques du projet. Elles concernent entre autres l’aspect technique, le marché visé par la solution, les besoins des utilisateurs, l’aspect financier ou juridique…

Au terme des trois mois, il faudra prendre la décision de prolonger le projet ou pas. Ainsi, voudrons-nous passer à la phase suivante afin de livrer une version totalement opérationnelle du produit ou du service? Aurons-nous besoin de quelques éléments complémentaires et si oui, lesquels? Arrêterons-nous le projet en fonction de certaines observations et réflexions? Il est important qu’après cette période, un message clair soit partagé avec les commanditaires, l’équipe et les utilisateurs pour les informer de la situation du projet.

LA POSTURE DU COACH

Le facilitateur n’intervient pas dans cette étape. S’il est mis à contribution, ce sera en adoptant une posture de coach. Ses objectifs principaux seront de questionner l’équipe, de la motiver à se dépasser et à créer des ponts avec d’autres acteurs, de lui faire un rappel quand les différentes rétroactions reçues ne sont pas prises en compte. Si l’équipe est déjà habituée à ce type de posture, elle peut être autonome.

ÉTAPE A : STRUCTURER UNE ÉQUIPE

Trois questions guident cette étape autour de la structuration d’une équipe :

- Garde-t-on l’équipe qui a travaillé initialement sur le projet?
- Complète-t-on l’équipe avec des acteurs internes ou externes?
- Est-ce que certains membres de l’équipe initiale cesseront leur participation à cette étape?

Pour faciliter ces choix, il est de mise d’analyser les avantages et les inconvénients de garder certaines personnes dans l’équipe ou d’en ajouter de nouvelles. En effet, des personnes peuvent être très performantes dans la partie idéation mais sont moins intéressées par la partie test et prototypage. Inversement, d’autres personnes sont plus confiantes et prolifiques quand elles partent d’une idée existante pour la structurer jusqu’à son aboutissement. Il est donc important de comprendre le fonctionnement de chaque individu, indépendamment de ses compétences professionnelles.

La réflexion doit se faire avec les membres de l’équipe et leurs responsables. L’objectif est que tous les membres de l’équipe soient motivés et qu’ils aient la disponibilité pour travailler sur le projet.

Si aucun membre de l’équipe initiale ne continue, ce qui n’est pas recommandé, il y aura une activité importante à faire lors du changement d’équipe. En effet, outre les éléments techniques, l’équipe initiale a acquis un état d’esprit et des réflexes, possède une vision qui n’est pas forcément celle de la nouvelle équipe. C’est notamment pour cela que nous suggérons de garder une majorité des membres de l’équipe originale afin de préserver la vision et la dynamique de cocréation.

MAINTIEN DE L’ÉQUIPE

Vous pouvez maintenir l’équipe initiale et dans ce cas, il faut être vigilant pour ne pas isoler celle-ci dans un cocon. L’équipe doit être connectée à la réalité organisationnelle et donc ouvrir ses portes à de futurs utilisateurs ou partenaires, notamment pour les étapes itératives. Ne négligez pas non plus la communication et la transparence avec les différentes parties prenantes du projet afin de stimuler la participation et donner le goût aux personnes d’en apprendre davantage.

INTÉGRATION DE NOUVEAUX MEMBRES

Quand de nouveaux membres rejoignent l’équipe, il est fondamental de dédier du temps à l’intégration de ceux-ci, comme vous le feriez lors de l’intégration d’une nouvelle personne dans l’organisation. Même si vous connaissez très bien ces personnes, vous n’avez pas vécu le même parcours. Ne prenez donc pas de raccourcis et replongez-vous dans votre état d’esprit au démarrage du processus de cocréation. Beaucoup de choses se sont passées depuis.

Tout comme le processus de cocréation démarre par une phase d’exploration, vous pouvez réitérer ce type d’approche avec les nouveaux membres afin de les intégrer pleinement à l’équipe. Les intégrer, c’est aussi leur laisser prendre des initiatives et les inviter à contribuer dans des démarches qui leur sont moins familières. Par ailleurs, l’intégration de nouveaux membres permet de renforcer la phase « connecter » dans l’optique d’établir des liens avec d’autres écosystèmes. Enfin, quand un ou des membres se joignent à l’équipe, célébrez l’événement. Cela permet de renouveler l’énergie et de marquer une transition vers de nouveaux jalons pour l’équipe et le projet.

ARRÊT DU PROCESSUS POUR DES MEMBRES DE L’ÉQUIPE INITIALE

Certains membres peuvent arrêter de contribuer au projet. C’est normal et il est bon de partager ouvertement les raisons liées à ce choix. Chaque individu possède des compétences qui seront plus ou moins mobilisées selon les phases d’un projet. Si une personne se sent moins utile ou n’a plus la même motivation, il est préférable qu’elle cesse sa participation et passe le relais à une autre.

D’ailleurs, il ne serait pas surprenant que des personnes au profil créatif arrêtent avant la phase 6, pour repartir quelque temps plus tard avec un nouveau projet. Quand un ou des membres quittent l’équipe, célébrez l’événement en reconnaissant la contribution de ces personnes.

10 PRINCIPES D'UN LEADERSHIP CRÉATIF

Le leadership tient un rôle prépondérant en lien avec la cocréation selon deux grandes perspectives : 1) dans l'organisation d'activités de cocréation, puisque c'est souvent une ou deux personnes qui auront la vision pour amorcer des démarches et mobiliser les lignes hiérarchiques et les ressources conséquentes, 2) dans la conduite de processus de cocréation car le ou les facilitateurs vont promouvoir des manières de faire qui favorisent le déploiement de la créativité.

Dans un premier temps, nous vous présentons un tableau sur les distinctions entre un leadership fermé et ouvert, la cocréation s'inscrivant philosophiquement dans le deuxième axe. Par la suite, nous expliciterons dix principes à respecter pour jouer le rôle d'un leader créatif qui met l'innovation au premier plan.

DISTINCTIONS ENTRE LEADERSHIP FERMÉ ET OUVERT

FERMÉ

- Contrôle
- Demande
- Exiger
- Coordonner
- Groupe
- Moi

OUVERT

- Confiance
- Soutien
- Permettre
- Collaborer
- Équipe
- Nous

FERMÉ

- Enseigner
- Suivre
- Répondre
- Planification
- Ordre
- Superviser

OUVERT

- Apprendre
- Explorer
- Initier
- Préparation
- Encouragement
- Donner du pouvoir

10 PRINCIPES D'UN LEADERSHIP CRÉATIF

1. ASSUMER L'INCONFORT ET L'INCERTITUDE. L'incertitude provoque souvent de l'inconfort mais elle est essentielle à la créativité car elle stimule une réponse au flou qui est engendré. Face à cet inconfort, les personnes vont généralement sauter sur la première idée qui leur vient à l'esprit pour gagner en contrôle. Le rôle du leader sera d'amener les personnes à sortir de leur zone de confort durant le temps nécessaire pour générer de profondes inspirations tout en les accompagnant et en leur offrant un cadre sécuritaire d'exploration.

- 2. PROPOSER DES MOMENTS DE CALME.** L'enthousiasme et l'engagement amènent les personnes à faire les choses rapidement et à s'emballer. Mais il est bien d'avoir aussi des moments qui nous forcent à ralentir tant du point de vue mental qu'émotionnel. Plusieurs inspirations émergent de moments calmes quand l'esprit est paisible et non dans le feu de l'action.
- 3. QUESTIONNER AU LIEU D'AFFIRMER.** Par le recours au questionnement pour guider la réflexion, les personnes approfondissent leur compréhension d'une situation. Les questions ne sont pas menaçantes pour l'égo des personnes comme peuvent l'être les affirmations ou les jugements. Des questions qui révèlent les aspects émotionnels et rationnels d'une décision peuvent favoriser le recadrage et amener des nouvelles perspectives.
- 4. ENCOURAGER UN DIALOGUE CONSTRUCTIF.** Un dialogue constructif permet de faire une séparation entre l'égo des personnes et les concepts générés. Le but est d'explorer les problématiques sans être dans un mode de défense des idées et en évitant les attaques personnelles. De plus, en ayant confiance dans l'intelligence collective du groupe et en laissant un espace pour que celle-ci se déploie, cela favorise la prise en charge du processus par les personnes et stimule la réflexion.
- 5. SOUTENIR LES ÉQUIPES.** La cocréation s'appuie sur des méthodologies dynamiques et sur un espace convivial. Il est important d'être présent pour les équipes en les accompagnant dans les hauts et les bas émotionnels du voyage cocréatif. De plus, une écoute attentive de ce qui est dit ou pas (communication non verbale) est de mise pour évaluer la situation du groupe et apporter certains correctifs lorsque nécessaire.
- 6. FAVORISER L'APPRENTISSAGE ACTIF.** Pour qu'une équipe atteigne son plein potentiel, le désir de dépassement doit être complété par un désir d'apprendre. L'organisation de rituels pour marquer les réalisations et les échecs participe aux prises de conscience et aux apprentissages. De plus, offrir en alternance des moments pour des diagnostics collectifs et des réflexions individuelles est une excellente stratégie à mettre en œuvre.
- 7. AGIR AVEC INTENTION ET PRÉSENCE.** Le leadership créatif s'appuie sur le développement des capacités internes. L'acuité de la conscience d'une personne a un effet significatif sur les membres d'une équipe. Il y a donc un appel à se mettre au diapason avec l'énergie et l'émotion du groupe et dans un état de présence active.
- 8. RECONNAÎTRE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.** La culture est le contexte dans lequel la créativité et les changements se produisent. Une session de cocréation constitue une microculture. En valorisant l'expérience de cocréation par la production de symboles ou d'artefacts, par une documentation décrivant le processus et les résultats obtenus et par le transfert des apprentissages, on développe des nouvelles manières de penser et de faire qui auront un impact positif sur la grande culture organisationnelle.
- 9. CHANGER L'ATTITUDE D'ÉGO À ÉCO.** Puiser dans le potentiel collectif requiert un décentrement des idées de la personne qui les génère (égo) pour adopter la perspective d'un tout (éco). Le tout est l'écosystème dans lequel le défi organisationnel s'inscrit et qui suit un continuum : individu/citoyens, groupe/organisation, monde/planète. Autrement dit, c'est un changement de perspective qui passe du JE/MON au NOUS/NOTRE.
- 10. INTÉGRER LES BESOINS.** La cocréation n'existe pas en isolement. Les besoins du processus de cocréation doivent être intégrés à ceux du grand système dont il fait partie. À cet égard, une vigilance est exigée pour se demander continuellement si cela sert l'ensemble et apporte de la valeur à l'organisation. En même temps, cela ne doit pas paralyser le processus de cocréation car nécessairement des remises en question seront générées et affecteront l'organisation dans son ensemble.

7 CLÉS POUR MISER SUR LE POTENTIEL D'UNE ÉQUIPE INTERDISCIPLINAIRE

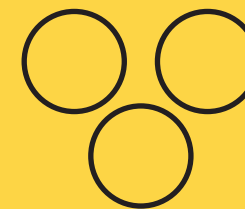
En soutenant une vision globale, le travail interdisciplinaire permet d'innover et d'accomplir de grandes choses. Pour tirer profit des forces et capacités du groupe et reconnaître les contributions de ses membres, les sept clés suivantes sont indispensables.

- 1. Soyez conscient des nombreuses habiletés présentes au sein de l'équipe et utilisez-les.** La valeur d'une équipe présentant une diversité d'individus est dans sa grande capacité à résoudre des tâches complexes lorsque l'ensemble des compétences et connaissances des membres sont activées. Les compétences que les individus peuvent mettre à profit dans un projet sont plus larges que leurs antécédents professionnels ou leurs champs d'études. Cela peut inclure les expériences de vie, les passions et les passe-temps.
- 2. Exposez sans tarder les compétences, connaissances et expériences des membres de l'équipe.** Il est important d'être conscient au plus tôt des forces présentes au sein d'un groupe. Plus cette étape est retardée et plus il sera difficile de changer les perceptions qu'on se fait des membres de l'équipe et donc de saisir les opportunités offertes par le groupe.
- 3. Créez des manières de travailler ensemble et une culture de groupe dès le départ d'un projet.** Les pratiques qui sont adoptées tôt dans un groupe auront tendance à s'ancrer et à être mises en œuvre. Toutefois, pour que ces pratiques perdurent, il faudra les entretenir tout au long du projet.
- 4. Donnez du feedback positif et constructif aux membres de l'équipe.** Sans rétroaction, il est difficile de savoir si ce que l'on fait répond bien aux attentes du groupe. Le feedback positif renforce la confiance et la motivation des individus.
- 5. Soyez ouvert aux idées des autres, qu'elles soient faisables, folles ou impossibles.** Il s'agit ici de ne pas juger les idées rapidement et de leur donner un droit d'exister. Le niveau de participation à des activités divergentes ou convergentes augmente si les personnes se sentent libres de mettre à profit leurs connaissances particulières et d'offrir leur perspective au sein de l'équipe. Laisser une place aux idées folles vous permet de rebondir sur celles-ci, d'être inspiré et de générer de nouvelles idées.
- 6. Établissez un climat favorisant le soutien et la reconnaissance au sein de l'équipe.** Les personnes se sentent plus en confiance pour s'ouvrir aux autres quand un tel climat existe. Établir ce climat nécessite des petites actions comme offrir des mots d'encouragement, soutenir les personnes lors de difficultés ou encore donner l'opportunité aux plus discrets de s'exprimer.
- 7. Faites en sorte que le projet soit plus que du travail.** Les équipes qui prennent plus de temps au début d'un projet pour bien se connaître et créer un sentiment d'unité (souvent de manière informelle) seront moins affectées par les difficultés rencontrées plus tard. Les fondations d'un esprit d'équipe solide se font pendant les premières étapes d'un projet et cela vaut la peine d'y investir de l'énergie et du temps.

Adapté de : Tua A. BJÖRKLUND et autres. *Passion-based co-creation*. Aalto University, 2017, page 102.

4 FORMES DE COLLABORATION

Dans le travail de collaboration des diverses parties prenantes, quatre grandes formes peuvent se déployer entre les personnes et les disciplines présentes au sein d'un groupe.



MULTIDISCIPLINARITÉ. Cela réfère à des situations où des individus recourent à deux ou plusieurs disciplines autour d'un même thème, donc divers champs d'expertise collaborant ensemble sans rapport apparent entre elles. Un objet d'étude est regardé selon les différents points de vue de spécialistes en faisant coexister leurs domaines respectifs de manière complémentaire, avec l'objectif de résoudre un problème. Par contre, comme chaque spécialiste garde la spécificité de ses concepts et méthodes, il arrive souvent que des frontières se créent entre les champs d'expertise représentés, réduisant ainsi les interactions entre individus. Ce type de collaboration amène souvent à plus de spécialisation et de fragmentation des expertises.



INTERDISCIPLINARITÉ. Cela consiste en la mise en relation d'au moins deux disciplines en vue d'élaborer une représentation originale d'une notion, situation ou problématique. Quand la complexité d'une tâche ou d'une situation requiert plus que l'application d'une expertise, cela nécessite une approche intégrée des problèmes avec une coordination des disciplines appropriées (effort concerté). L'interdisciplinarité offre des passerelles entre disciplines par l'échange d'outils et de méthodologies.



PLURIDISCIPLINARITÉ. C'est une juxtaposition de deux ou plusieurs disciplines. On y recourt quand une tâche peut bénéficier de l'expertise d'un autre champ d'intervention, quand un chercheur ou praticien utilise des concepts et outils méthodologiques issus d'autres disciplines que la sienne.



TRANSDISCIPLINARITÉ. Elle a comme objectif ambitieux de rassembler les savoirs au-delà des disciplines. Au lieu d'aborder le monde et ses problèmes par le biais des catégories disciplinaires, on mise ici plutôt sur leurs points de convergence. Ainsi, à partir des problématiques rencontrées, la transdisciplinarité permet de construire ses propres contenus et méthodes en offrant une nouvelle vision de la réalité qui émerge de la confrontation des idées et se met au service de l'objectif commun.

LA TRILOGIE DE LA CHAISE

Durée : 15 à 25 minutes

Participants : Nombre illimité (exercice individuel)

OBJECTIFS

- Faire travailler son imaginaire.
- Stimuler sa fluidité.

DÉROULEMENT

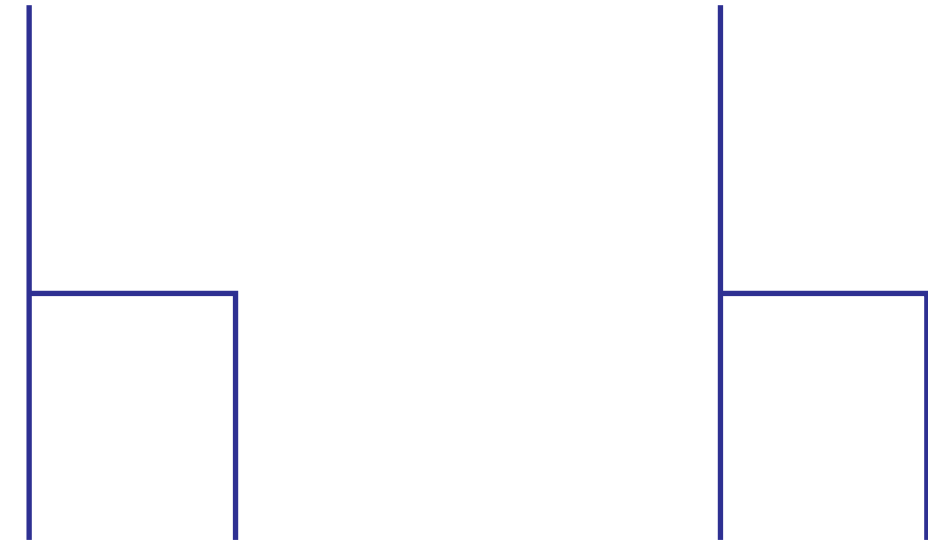
- > Distribuez le premier dessin de chaise et demandez aux personnes de suivre la première consigne. **(3 min)**
- > Une fois le temps écoulé, distribuez le deuxième dessin de chaise et donnez la seconde consigne. **(3 min)**
- > Terminez avec le dernier dessin de chaise et la troisième consigne. **(3 min)**
- > Invitez les personnes à partager en petits groupes leurs résultats. De plus, demandez-leur de nommer des difficultés rencontrées et certains constats tirés de l'exercice. Si vous avez du temps, un retour en plénière pourrait se faire. **(5 à 15 min)**

RÉSULTAT

Plusieurs idées de transformation d'une chaise et des constats sur l'exercice.

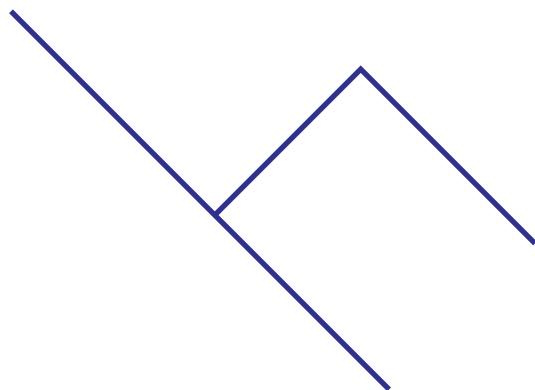
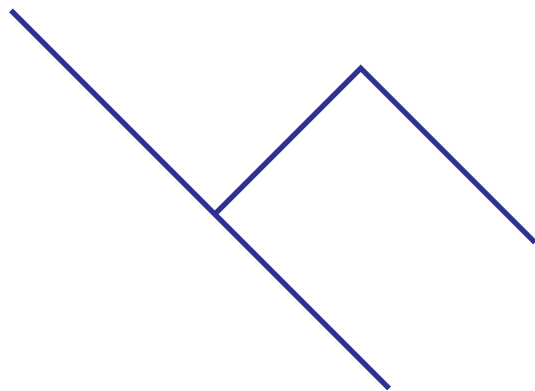
Voici une chaise vue de profil dessinée le plus simplement possible.

Consigne 1 : Transformez ce dessin en quelque chose qui se déplace. Vous avez 3 minutes pour faire deux essais.



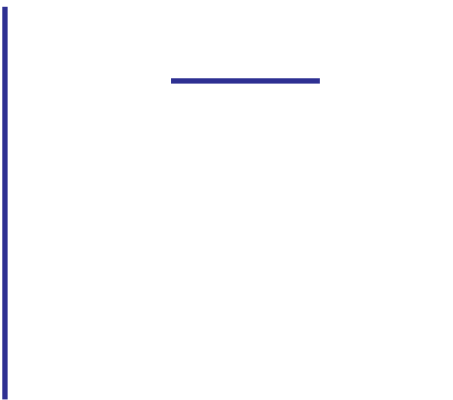
Voici la même chaise mais inclinée de 45 °, prête à tomber.

Consigne 2 : Transformez ce dessin en quelque chose qui se déplace. Vous avez 3 minutes pour faire deux essais.



Suite à sa chute, les trois parties de la chaise se sont disloquées.

Consigne 3 : Transformez ce dessin en quelque chose qui se déplace. Vous avez 3 minutes pour faire deux essais.



ÉTAPE B : INVESTIR DANS LE PROJET

Le processus de cocréation proposé permet de limiter les risques, d’avoir une meilleure maîtrise des coûts et du temps, mais nécessite tout de même un investissement à chaque stade d’avancement du projet. Cet investissement se décline en trois grands axes :

- L’investissement humain
- L’investissement temporel
- L’investissement financier

INVESTISSEMENT HUMAIN

L’investissement humain est capital pour obtenir des résultats probants. Pour tout parcours de cocréation, il y a un *avant* et un *après*. Lors des différentes expériences de cocréation que nous avons menées, beaucoup de participants ont été influencés positivement par le processus et ont découvert de nouvelles approches et manières de travailler. Ce type de parcours permet souvent de révéler leur potentiel, de gagner en confiance et d’oser. L’expérience ainsi acquise sera un atout dans d’autres contextes et de futurs projets. Il est donc important de partager ces éléments et d’inviter les personnes à se joindre à l’aventure en faisant valoir que c’est une occasion concrète de se former dans l’action. Plus les personnes s’investissent en suivant les règles du jeu et plus les apprentissages sont au rendez-vous.

INVESTISSEMENT TEMPOREL

Concernant la notion de temps, deux aspects sont fondamentaux : le court terme et le long terme. Pour le court terme, il importe que la durée de cette étape soit respectée. Il faut donc s’assurer de la disponibilité et de l’engagement des parties prenantes et suivre l’avancée des travaux régulièrement, en impliquant diverses personnes. L’équipe est aussi responsabilisée quant au respect de l’échéancier.

Pour le long terme, nous recommandons de documenter le processus et les travaux réalisés. En effet, si le projet est arrêté à la fin de cette étape, il peut servir de source d’inspiration pour un autre projet ou être repris quelques mois ou quelques années plus tard dans un autre contexte. Pensons, par exemple, à l’histoire du célèbre carré de papier jaune autoadhésif (*post-it*) qui a connu le succès plus de dix ans après la première version de l’idée. Le travail réalisé dans le moment présent est un investissement pour le futur. La documentation doit être accessible et visuellement attrayante afin de partager cette connaissance et éventuellement donner l’envie aux personnes d’amorcer un mouvement de cocréation.

INVESTISSEMENT FINANCIER

Cette phase implique un certain investissement financier. Il est donc nécessaire, dès le début de la phase, d’établir clairement les besoins financiers pour les trois mois à venir. Ce budget inclut de manière non exhaustive les éléments suivants :

- > Les ressources humaines dédiées au projet
- > Le recours à des partenaires externes (frais de participation, honoraires des consultants...)
- > L’acquisition d’équipement et de logiciels
- > Le marketing et la communication
- > Les campagnes de tests

Il ne s’agit pas de faire progresser le projet à moindre coût, mais plutôt à coût maîtrisé, c’est-à-dire en respectant certaines balises. On doit se poser cette question : Quel est le budget nécessaire et raisonnable pour se donner toutes les chances de réussir et prendre une décision éclairée au terme des trois mois ?

5 CONDITIONS D'UNE BONNE COLLABORATION DES PARTIES PRENANTES

Pour avoir une collaboration efficace entre les diverses parties prenantes impliquées autour d'une initiative, cinq conditions ont été identifiées. Ces conditions doivent être présentes au départ du processus de cocréation et se maintenir à travers le temps.



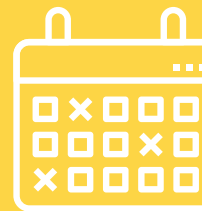
1. ÉGALITÉ. Les relations entre les participants sont égalitaires. Cela veut dire que chacun, malgré ses différences, respecte les autres, leur donne de l'espace et répond d'une manière constructive aux diverses perspectives énoncées. Chaque participant se sent ainsi impliqué, apprécié, stimulé, prend conscience qu'il détient une partie de la solution et que la réponse optimale apparaîtra en travaillant ensemble. Créer un climat d'égalité dans un processus de cocréation requiert une sensibilité pour capter des informations sur la dynamique du groupe ainsi que des compétences pour gérer celui-ci, notamment quand une partie prenante s'arroge le contrôle d'une situation ou dénigre les idées des autres. L'égalité des interactions ne signifie pas automatiquement que tous les participants sont les propriétaires égaux de la solution cocréée. Dans la plupart des cas, l'organisation ayant amorcé le processus sera la propriétaire de la solution et des autres résultats. Avant de démarrer le processus, une bonne pratique est de faire signer aux participants un contrat qui détermine la propriété intellectuelle et qui les invite à garder la confidentialité sur ce qui est produit.



2. TRANSPARENCE. Pour que la cocréation se produise entre plusieurs parties prenantes, il doit y avoir un respect mutuel et une ouverture encourageant le partage d'informations et de connaissances en lien avec la problématique et ses solutions. Garder des informations pertinentes pour soi afin d'avoir un avantage sur les autres est l'exemple type d'une stratégie à éviter car cela risque d'affecter grandement le développement d'un projet. Cela peut également générer des sentiments d'insécurité, de frustration et un manque d'influence chez certains acteurs. Si la transparence n'est pas au rendez-vous ou s'étirole avec le temps, un bris de confiance se produira, menant à une stagnation de la collaboration et à la diffusion de commentaires négatifs envers l'organisation ou le collectif ayant amorcé le processus de cocréation.



3. COORDINATION. Bien qu'un processus créatif nécessite une part de liberté, cela ne doit pas être chaotique pour autant. La coordination du processus est essentielle pour garder les participants motivés et focalisés sur l'objectif. Tout en stimulant la pensée hors de la boîte, le facilitateur usera de son leadership et de sa rigueur pour proposer des étapes structurées et un fil directeur afin de cheminer vers des solutions concrètes répondant à la problématique traitée. Un processus qui n'est pas bien structuré pourra quand même générer plusieurs idées mais si celles-ci ne sont pas reprises ou poussées plus loin, les participants auront l'impression d'avoir perdu leur temps et cela entraînera une démobilisation.



4. CONTINUITÉ. La continuité réfère à une collaboration qui se réalise sur une certaine période de temps, à l'opposé d'un projet temporaire. Il se peut qu'un processus de cocréation se déroule en quelques rencontres. Toutefois, si on aborde une problématique complexe, il devient difficile de déterminer une durée précise. Généralement, les parties prenantes consentent à s'impliquer le temps de trouver une solution prometteuse et de s'assurer de sa mise en œuvre. Pour qu'un engagement à long terme se produise, toutes les parties prenantes doivent se sentir en sécurité et ne pas avoir peur de prendre une pause si un travail à l'interne doit être réalisé avant de poursuivre la cocréation. Toutefois, trois conséquences peuvent se produire si la pause dure trop longtemps : 1) les personnes impliquées perdent contact et se démotivent, 2) les personnes impliquées véhiculent des idées négatives car elles ne comprennent pas bien la raison du temps d'arrêt, 3) l'organisation ayant demandé la pause ne réussit pas à faire avancer le dossier et doit se retirer du processus, suite à des pressions internes.



5. MOTIVATION. Dans l'optique d'instaurer un climat propice pour trouver et développer des solutions optimales, tous les participants ont besoin d'être intrinsèquement motivés. Cette motivation intrinsèque dans une équipe multidisciplinaire de cocréation se développe seulement si les personnes, en dépit de certaines tensions ou divergences, se sentent connectées les unes aux autres. Des exercices de consolidation d'équipe sont nécessaires afin de créer une expérience où la pertinence et l'urgence de travailler sur une problématique sont partagées et où le travail collectif est associé à quelque chose d'utile et de structurant.

AUTOÉVALUATION DE LA COLLABORATION

La grille d'évaluation suivante offre la possibilité de vous observer comme dirigeant ou contributeur individuel. En examinant les questions se rapportant aux cinq catégories dans les domaines de collaboration « cœur », « tête » et « mains », vous pouvez voir où se trouvent vos forces et sur quoi vous devez travailler davantage. Après avoir fait votre évaluation de manière honnête, vous pouvez demander à vos collègues de la compléter à leur tour pour faire ressortir leur perception de vous (en faisant comme s'ils répondaient à votre place). Expliquez-leur que cet exercice permet de réaliser les différences de perception entre celle que nous avons de nous-même et celle que les autres ont de nous. Cette grille peut également être utilisée pour mesurer les niveaux de collaboration au sein des équipes et des organisations, avant de réfléchir aux actions individuelles et collectives à mener pour améliorer la situation.

INSTRUCTIONS

Encerclez la lettre qui vous représente le mieux pour chaque énoncé :

PJ = Presque jamais **O** = À l'occasion **S** = Souvent **TS** = Très souvent **T** = Toujours

LE DOMAINE « CŒUR ». Ce que vous êtes en tant que collaborateur : caractère et intentions					
U – Utiliser les différences					
Je crois que chacun a une contribution à apporter.	PJ	O	S	TS	T
Je m'assure que chaque personne soit entendue.	PJ	O	S	TS	T
Je cherche activement différents points de vue.	PJ	O	S	TS	T
J'encourage la discussion sur des idées.	PJ	O	S	TS	T
Je suis à l'aise avec la résolution de conflits.	PJ	O	S	TS	T
	X1	X2	X3	X4	X5
Total sur 25					

PJ = Presque jamais **O** = À l'occasion **S** = Souvent **TS** = Très souvent **T** = Toujours

LE DOMAINE « CŒUR ». Ce que vous êtes en tant que collaborateur : caractère et intentions (suite)					
E – Encourager la confiance et la sécurité					
J'encourage chaque personne à s'exprimer.	PJ	O	S	TS	T
Je tiens compte de toutes les idées avant de prendre une décision.	PJ	O	S	TS	T
Je partage généreusement mes connaissances.	PJ	O	S	TS	T
Je considère les erreurs comme des occasions d'apprentissage.	PJ	O	S	TS	T
J'exprime clairement mes attentes aux autres.	PJ	O	S	TS	T
	X1	X2	X3	X4	X5
Total sur 25					

LE DOMAINE « TÊTE ». Ce que vous savez : croyances et attitudes à propos de la collaboration					
I – Impliquer les autres dans la définition d'un but, de valeurs et d'objectifs clairs					
Mon équipe est engagée autour d'un but commun.	PJ	O	S	TS	T
Je connais le but de notre projet et les raisons de son importance.	PJ	O	S	TS	T
Je me tiens responsable, tout comme les autres, d'adhérer à nos valeurs.	PJ	O	S	TS	T
Je vérifie les décisions par rapport aux valeurs énoncées.	PJ	O	S	TS	T
Je me tiens responsable, tout comme les autres, des résultats des projets.	PJ	O	S	TS	T
	X1	X2	X3	X4	X5
Total sur 25					

PJ = Presque jamais **O** = À l'occasion **S** = Souvent **TS** = Très souvent **T** = Toujours

LE DOMAINE « MAINS ». Ce que vous faites : actions et comportements pendant la collaboration

P – Parler ouvertement

Je suis considéré(e) comme quelqu'un qui a une bonne écoute.	PJ	O	S	TS	T
Je partage de l'information personnelle avec mes collègues de travail.	PJ	O	S	TS	T
Je cherche de l'information et je pose des questions.	PJ	O	S	TS	T
Je fais des commentaires constructifs et je suis ouvert aux commentaires des autres.	PJ	O	S	TS	T
J'encourage tout le monde à réseauter.	PJ	O	S	TS	T
Total sur 25	X1	X2	X3	X4	X5

V – Valoriser les autres et vous-même

Je travaille continuellement à développer mes compétences.	PJ	O	S	TS	T
Je me sens valorisé(e) de donner mon opinion lors d'une séance de remue-méninges, même si je suis en désaccord.	PJ	O	S	TS	T
J'enrichis activement mon réseau et je le partage avec les autres.	PJ	O	S	TS	T
Je mets à profit mes aptitudes et partage mes connaissances avec les autres services.	PJ	O	S	TS	T
Je crois que mon travail est important pour l'organisation.	PJ	O	S	TS	T
Total sur 25	X1	X2	X3	X4	X5

INSTRUCTIONS POUR LES RÉSULTATS

Multipliez vos réponses **PJ** par 1, **O** par 2, **S** par 3, **TS** par 4 et **T** par 5. Inscrivez les résultats dans la case « Total » pour chaque section. Reportez vos résultats pour chacune des sections dans le tableau ci-dessous, puis additionnez les totaux ensemble pour obtenir votre résultat final.

U – Utiliser les différences	/25
E – Encourager la confiance et la sécurité	/25
I – Impliquer les autres dans la définition d'un but, de valeurs et d'objectifs clairs	/25
P – Parler ouvertement	/25
V – Valoriser les autres et vous-même	/25
TOTAL DES 5 SECTIONS	/125

LÉGENDE DES RÉSULTATS

La légende vous indiquera à quel point vos compétences sont solides dans chaque domaine du modèle « UEIPV ».

- **21-25** : Remarquable. Continuez votre bon travail.
- **17-20** : Très bien. Vous êtes sur la bonne voie.
- **14-16** : Moyen. Poursuivez vos efforts.
- **Moins de 13** : Faible. Portez attention, il y a beaucoup de place à l'amélioration.

ÉTAPE C : DÉCIDER DE LA PROCHAINE ÉTAPE

Au cours des trois mois, des balises sont à identifier pour s’assurer de l’avancée du projet. Après cette période, une présentation sera faite devant les décideurs. Cette présentation devra apporter des éléments de validation, notamment sur les sujets suivants :

- **Faisabilité.** Est-ce que techniquement nous pouvons aller de l’avant avec ce projet? Quel est son positionnement par rapport à nos activités actuelles?
- **Désirabilité.** Quels sont les éléments tangibles qui nous permettent d’affirmer que ce produit ou service répond à un besoin du terrain? Quel est le marché visé dans un premier temps et quel pourrait être le marché ciblé à plus long terme?
- **Viabilité.** Quelle est la viabilité du projet? Quels sont les clients qui sont prêts à payer pour la solution proposée? De quelle manière pouvons-nous envisager la monétisation de la solution? Y a-t-il des opportunités sur lesquelles tabler pour pérenniser le projet?
- **Investissement.** Quels sont les besoins en termes d’investissement sur le plan humain ou financier? Quels sont les principaux échéanciers que l’on se donne pour s’assurer d’une viabilité économique?
- **Intégration.** Comment ce projet s’intègre-t-il dans la démarche de l’organisation, dans ses infrastructures ou dans l’écosystème existant? En quoi ce projet devient-il stratégique pour l’organisation et son évolution?

Suite à cette présentation, une décision devra être prise :

- > **Validation.** Confirmation des principales hypothèses générées et décision de continuer le projet en se lançant dans le développement ou l’industrialisation, à partir des travaux déjà effectués. L’équipe peut alors être complétée en faisant appel à de nouvelles expertises. Les étapes suivantes nécessitent de s’intégrer dans les démarches et processus de l’organisation car des besoins, notamment d’intégration dans l’écosystème existant, surgiront.
- > **Arrêt du projet.** Quelles qu’en soient les raisons, elles doivent être présentées et argumentées. Lors de cette décision, il est bon de conserver une trace des démarches entreprises car certains aspects du projet pourront servir ultérieurement pour autre chose. Le projet peut être pertinent et être arrêté tout de même car il ne s’intègre pas dans la vision de l’organisation. Dans ce cas, il est bon d’étudier comment tirer profit du travail effectué en collaborant, par exemple, avec une équipe externe de partenaires (association, fondation, gouvernement, entreprise, start-up...).
- > **Nécessité de continuer les tests.** Ici, il importe de préciser les hypothèses concrètes à valider. Cela demande de lever les risques qui peuvent s’avérer trop contraignants. Cette phase complémentaire ne devrait pas excéder un mois pour garder le rythme et intégrer des indicateurs ou des objectifs spécifiques à atteindre.

COMMENT SAVOIR SI CETTE PHASE A FONCTIONNÉ?

Cette phase est une réussite lorsque plusieurs tests et validations d’hypothèses ont été faits et que des décisions sont prises de manière transparente quant à la poursuite ou l’arrêt du projet. Par ailleurs, les personnes sont totalement impliquées dans leur équipe (ancienne ou renouvelée) et l’organisation investit des ressources favorisant le cheminement du projet. On a aussi créé des liens avec des utilisateurs et d’autres personnes à l’interne pour partager les avancées du projet ou solliciter leur expertise. Enfin, l’équipe et l’organisation ont respecté le délai de trois mois pour expérimenter un maximum de choses et éviter que le projet ne traîne en longueur.

VISIONS DE COCRÉATION

Durée : 40 à 60 minutes

Participants : 6 à 36 personnes (en équipe de 2-3)

OBJECTIFS

- Proposer des définitions de *cocréation*.
- Identifier des éléments-clés pour favoriser un processus de cocréation.

DÉROULEMENT

- > Détachez les 10 collages présents dans le guide et disposez-les sur une table pour qu’ils soient bien visibles. Si le groupe est composé de plus de 20 personnes, prenez deux séries de collages, de manière à en avoir un total de 20.
- > Invitez chaque équipe à choisir un collage dans le lot.
- > Demandez aux équipes d’interpréter librement le collage en partageant ce que chaque personne y voit. Invitez les équipes à noter leurs idées sur un papier ou à l’écran. **(5 min)**
- > Demandez aux équipes d’interpréter de nouveau le collage en faisant des liens avec les mots « créativité » et « collaboration » et de noter leurs réflexions. **(5 min)**
- > En fonction de ce qui est ressorti aux étapes précédentes, invitez les équipes à répondre aux deux questions suivantes **(15 min)** :
 - Quelle serait pour vous une **définition de la cocréation** qui tient en une phrase?
 - Si vous aviez à identifier **trois éléments-clés pour favoriser un processus de cocréation**, que diriez-vous?
- > Invitez chaque équipe à partager en grand groupe leur définition de *cocréation*. Une fois le tour des équipes complété, proposez une analyse de ce qui ressort et demandez aux participants de partager leurs points de vue. Récoltez les définitions générées par les équipes pour rédiger une synthèse à cet égard. **(5 à 15 min)**
- > Demandez maintenant les trois éléments-clés de chaque équipe et notez-les, de manière à avoir au final un tableau d’ensemble sur ce qui favorise un processus de cocréation. **(5 à 15 min)**
- > On peut faire un retour avec les participants. Ont-ils trouvé les collages pertinents pour générer des idées? Qu’est-ce que cet exercice dit sur la notion d’intelligence collective? **(5 à 10 min)**

RÉSULTAT

Plusieurs définitions de *cocréation* et identification d’éléments-clés favorisant le processus de cocréation.

INVITATION À L'EXPLORATION

Nous pensons que chaque personne devrait avoir l'opportunité de se développer et d'évoluer dans un contexte convivial afin de transformer durablement et positivement son écosystème.

Nous sommes convaincus que cela se réalise en équipe et par le recours à la collaboration. Dans ce livre, nous partageons des processus et des approches que nous estimons utiles et générateurs d'impact. Ceux-ci incitent les personnes à sortir de leur zone de confort tout en leur permettant de concrétiser leurs idées.

Ce guide sur la cocréation est une invitation à l'exploration, à la découverte de soi et des autres, à l'expérimentation. En proposant un ouvrage francophone ancré dans notre expérience sur le terrain, notre objectif est de révéler le potentiel de la créativité et de la cocréation. Nous voulons inspirer et donner envie de passer à l'action. Au-delà de cette intention, voici les trois éléments-clés qui nous paraissent primordiaux.

Plaisir et curiosité

Le processus s'effectue avec un brin d'insouciance et dans le plaisir de tester, échouer, rebondir, découvrir, partager... Avec le plaisir vient l'implication et le dépassement de soi. En complémentarité de la dimension ludique s'invite une bonne dose de curiosité. Si vous arrivez avec une pincée de curiosité, notre objectif est de la faire décupler afin de nourrir ce désir de rencontre avec l'inconnu, le différent, l'improbable.

Un état d'esprit

Le processus proposé est articulé en phases et en étapes. L'approche est rigoureuse et au service d'un état d'esprit qui se développe au fil du parcours de cocréation. Chaque personne évolue dans le groupe avec son équipe et nous l'invitons à ressentir, faire et partager les choses (dans cet ordre) pour ainsi amorcer un processus itératif.

1. Elle **ressent** avec l'état d'esprit développé.
2. Elle **fait** en expérimentant sur le terrain.
3. Elle **partage** ses idées, découvertes ou réalisations.

Un processus global

Quel que soit l'objectif, nous recommandons d'aborder le processus comme étant global et évolutif dans le temps. Réaliser, par exemple, une semaine de cocréation sans y donner suite ou sans l'arrimer aux besoins de l'organisation créera de la frustration de la part des personnes impliquées. Elles auront vécu une expérience marquante et voudront pour la plupart transposer cela dans leur milieu et en faire profiter d'autres personnes. Il faut avoir en tête que ce processus nous rattache à l'intention, la vision, la mission de l'organisation. L'ensemble nécessite donc une cohérence dans le temps.

CE GUIDE EST UNE ÉTAPE.
À VOUS DE COCRÉER LA SUITE.

DÉCOUVREZ

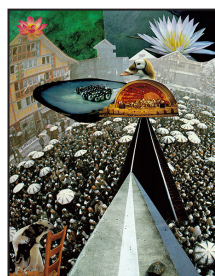
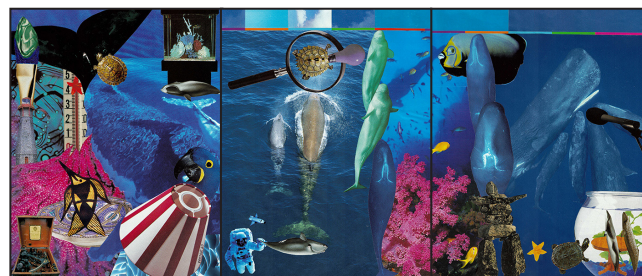
OSEZ

INSPIREZ...

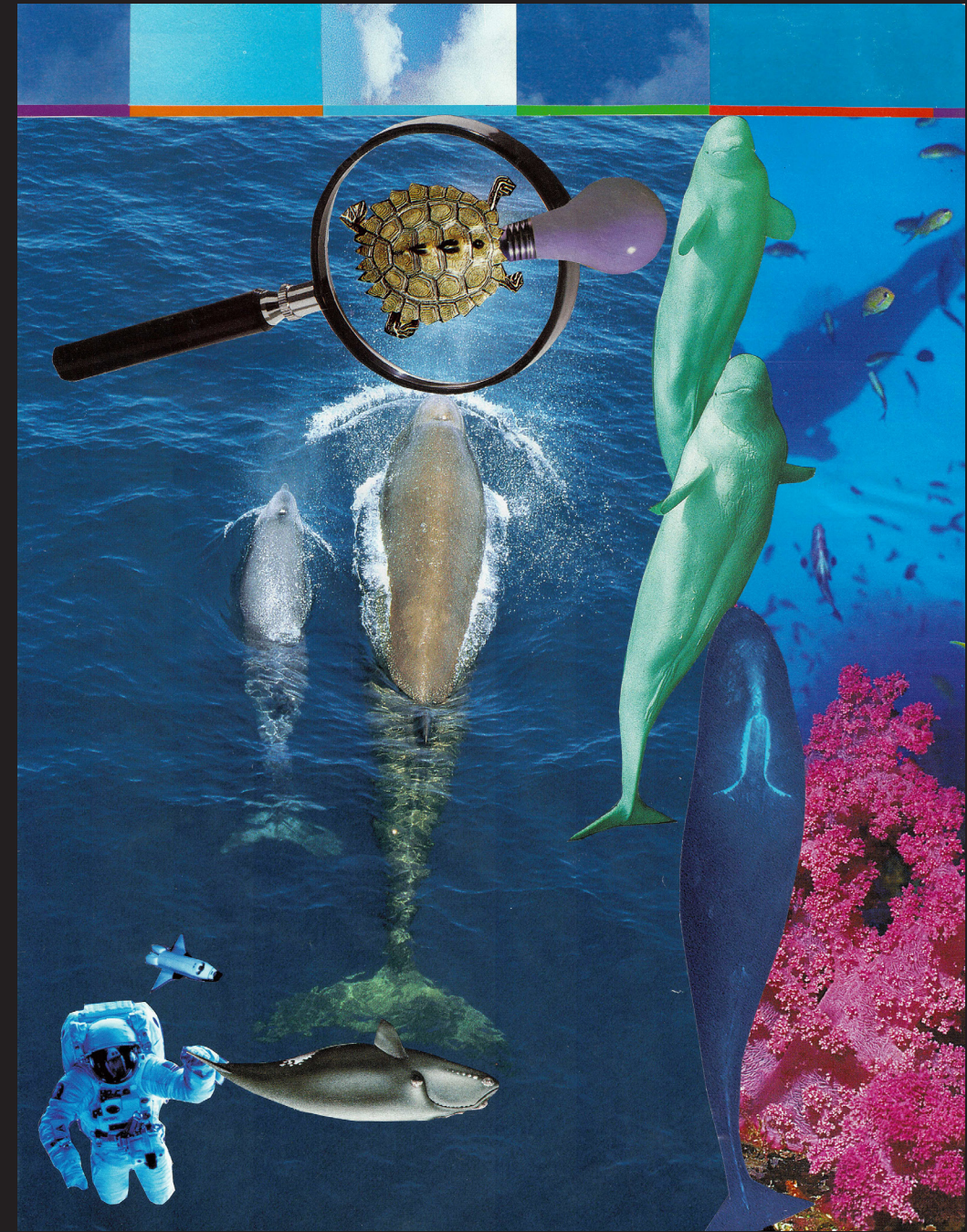
DIX COLLAGES SUR LA COCRÉATION

Dans cette dernière section, nous vous proposons dix collages faits à la main (ciseaux et colle) sur le thème de la cocréation. Le collage a comme pouvoir de stimuler l'imaginaire et l'établissement de liens entre les symboles observés. Avec le collage, les personnes sont invitées à se faire leur propre cinéma.

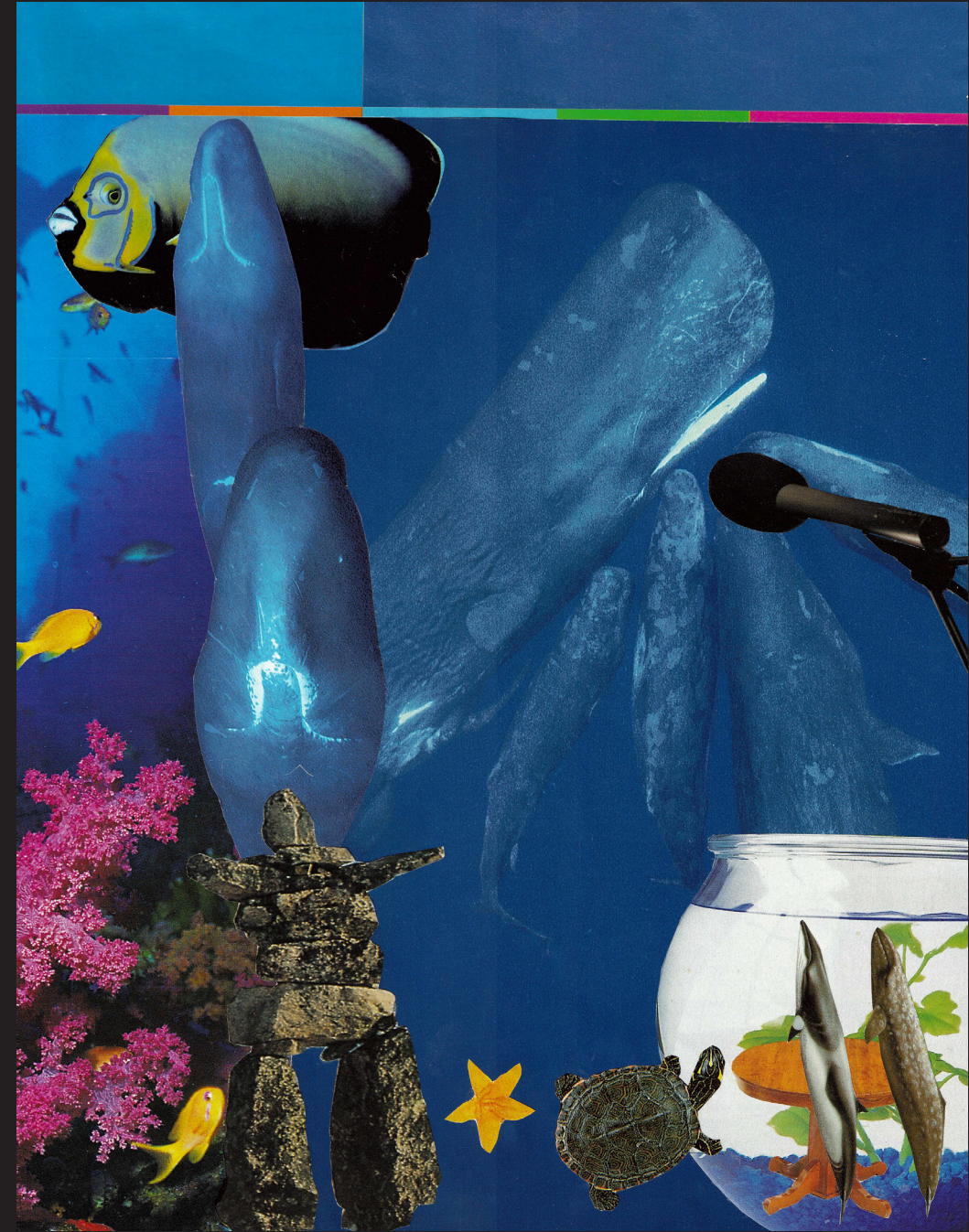
Deux des activités du guide ont recours à ces collages et nous espérons que ceux-ci inspireront d'autres idées d'ateliers. À titre d'information, les dix collages peuvent être utilisés individuellement, mais dans leur conception, certains forment une trilogie ou des duos. En voici la répartition.



Collage sur
la cocréation



Collage sur
la cocréation



Collage sur
la cocréation



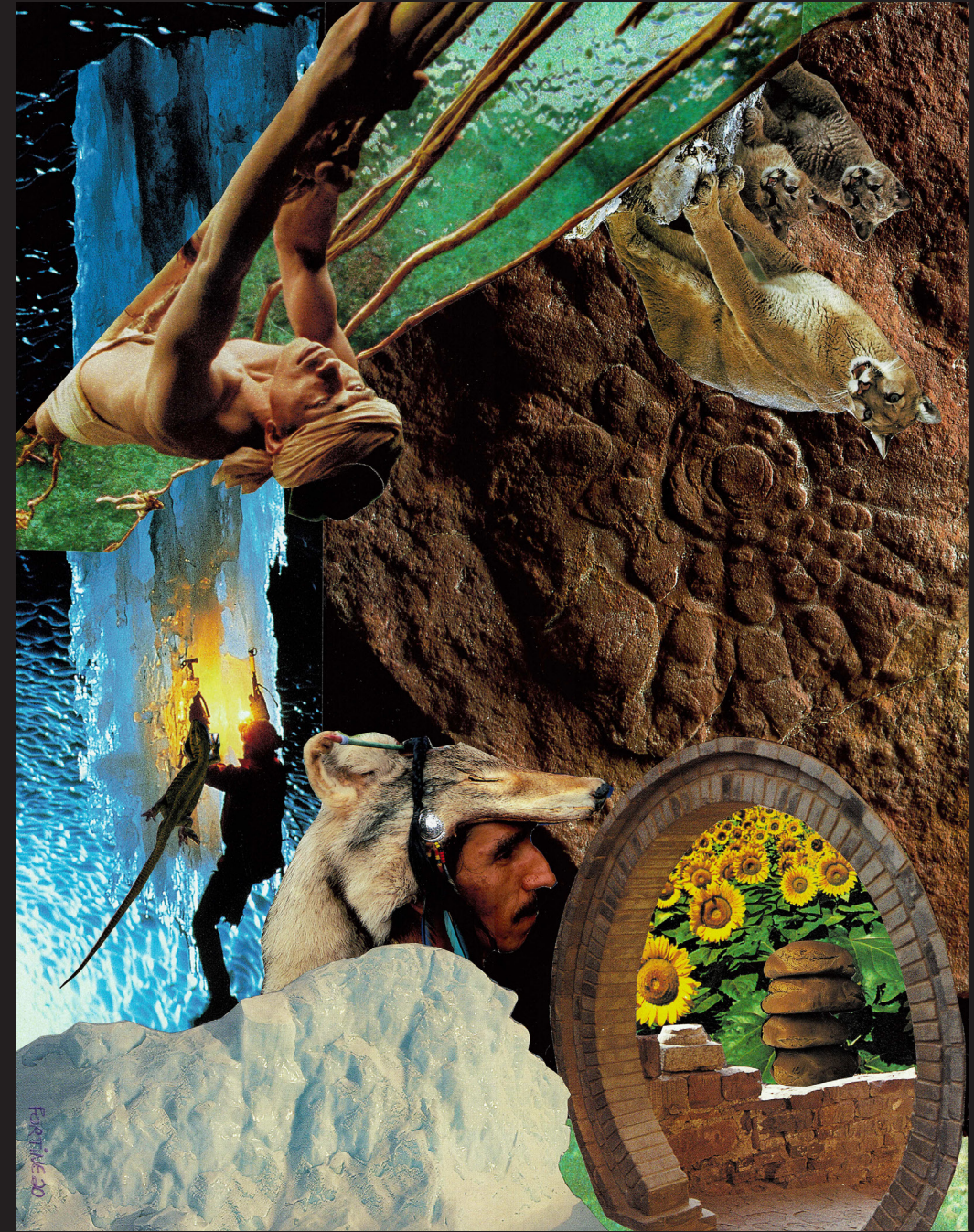
Collage sur la cocréation



Collage sur
la cocréation



Collage sur
la cocréation



Collage sur
la cocréation



Collage sur
la cocréation





Collage sur
la cocréation



