



# DDC

## Gestion du savoir

### Collection de méthodes

### «Partager le savoir et apprendre»

Méthodes pour la gestion du savoir et leurs utilités spécifiques							
Retro-Vision (After Action Review)		E					R
Balanced Scorecard			O			A	
Brainstorming		E			P	A	R
Briefing et Débriefing	I				P	A	R
Soutien entre collègues	I	E			P		
Communauté de Pratique (CoP)		E	O			A	
Entretien de départ	I	E	O				R
Capitalisation d'expériences			O				R
Modération		E				A	
Bonne pratique		E	O			A	R
Foire du savoir			O		P	A	
Cartographie des connaissances	I	E	O		P	A	
Réseau de connaissances	I	E	O		P	A	
Tirer des leçons (Lessons Learnt)	I	E	O				R
Mentors	I		O		P	A	
Forum ouvert		E	O		P	A	
L'assistance par des pairs		E	O		P	A	R
L'art de raconter des histoires (Story Telling)		E	O			A	R
SEPO		E			P	A	R
Visualisation		E			P	A	
Café du Monde			O		P	A	
Pages jaunes	I	E	O		P	A	R
I = Individu		E = Equipe		O = Organisation			
P = Préparation		A = Action		R = Réflexion			

## Rétro-Vision (After Action Review)

Une Rétro-Vision est une discussion portant sur un projet ou une activité. Elle permet aux individus engagés d'apprendre de ce qui s'est passé, de comprendre pourquoi cela s'est passé ainsi, d'identifier ce qui a bien fonctionné, ce qui nécessite des améliorations et les leçons qui peuvent être tirées de cette expérience. L'esprit d'une Rétro-Vision procède d'ouverture et d'apprentissage – et non d'identification de responsabilités ou d'allocation de bons ou de mauvais points. Des leçons peuvent être tirées immédiatement par les individus engagés ou explicitement documentées et partagées avec une audience plus large.

## Balanced Scorecard

A l'aide de la méthode «Balanced Scorecard» (BSC) une organisation peut mettre en pratique des stratégies et orienter toutes les activités en fonction de la vision définie. Elle peut améliorer la communication interne et vers l'extérieur et contrôler le succès des affaires par rapport aux objectifs stratégiques. La pièce maîtresse est une matrice appelée balanced scorecard. Elle comprend l'objectif principal avec ses objectifs secondaires, y compris les mesures concrètes pour les atteindre, les responsabilités correspondantes et les résultats prévus. La méthode BSC est différente parce qu'en dehors des aspects financiers elle considère également les aspects humains et organisationnels ainsi que la satisfaction des clients. Ainsi la matrice BSC donne une image complète et équilibrée d'une organisation.

## Brainstorming

Le brainstorming permet de rassembler rapidement et avec un effort minimal des expériences, idées et opinions. Pour l'utilisation dans des groupes et ateliers, la méthode consiste à réunir des idées ou suggestions sans les commenter. Elle est notamment utilisée en début de séance pour avoir une vue d'ensemble des expériences ou idées concernant le thème discuté. Le brainstorming est utilisé pour résoudre des problèmes, innover des produits, améliorer des modèles de communication, optimiser les services à la clientèle, planifier des projets, établir un budget, etc.

## Briefing et Débriefing

Le briefing permet d'actualiser l'information de consultants ou de partenaires, le débriefing sert à informer les responsables de situations spécifiques, de résultats d'évaluations ou d'études et de recommandations respectives. La note de briefing est importante pour chaque forme de briefing, soit-il oral ou écrit, soit il face-à-face ou à distance et devrait être:

- **courte**: limitez la note à une à deux pages;
- **concise**: chaque mot doit avoir un sens;
- **claire**: respectez toujours les besoins du lecteur;
- **fiable**: l'information doit être précise, refléter la réalité et être illustrée par des faits;
- **lisible**: utilisez des expressions courantes et formulez d'une manière compréhensible.

### Etapes d'une Rétro-Vision

1. Inviter les bonnes personnes – nommer un facilitateur – créer le climat approprié.
2. Qu'est-ce qui devait arriver? Revisiter les objectifs et les attentes liées au projet.
3. Qu'est-ce qu'il s'est finalement passé? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi? Qu'est-ce qui aurait pu mieux marcher? Partager les conclusions.
4. S'assurer que tout le monde se soit senti écouté et entendu avant de terminer la réunion.
5. Prendre bonne note et partager les leçons importantes.

### Comment procéder?

1. Formuler la mission et la vision de l'organisation
2. Développer la matrice – balanced scorecard:
  - a) décliner l'objectif principal en objectifs secondaires par rapport aux domaines pertinents;
  - b) choisir les mesures contribuant à la réalisation de la stratégie (objectif, activités, indicateurs).
3. Réunir les activités en projets stratégiques.
4. Réaliser les projets stratégiques en attribuant clairement les responsabilités pour l'organisation des travaux.
5. Communiquer la planification et les résultats à l'aide d'une Scorecard de rapport.

### Comment procéder?

1. Introduisez une question pour le brainstorming, oralement et par écrit. Limitez le temps!
2. Invitez les participants à contribuer par des idées et suggestions, formulées de manière concise.
3. Refusez tous commentaires aux contributions des participants. Toutes les idées sont équivalentes.
4. Notez toutes les réponses sur cartes ou poster.
5. Groupez les idées identiques ou proches en «nuages». Invitez les participants à y ajouter les dernières idées.
6. Priorisez et analysez le résultat. Faites découvrir aux participants la valeur ajoutée du brainstorming dans le contexte. Décidez des pas suivants.

### Structure d'une note briefing

La note de briefing inclut le **but**, le **résumé des faits** et les **conclusions**. Les sections courantes d'une note de briefing sont:

- **Sujet**: Une formulation concise de l'objectif, de la proposition ou du problème.
- **Arrière-fond**: Les détails dont le lecteur a besoin pour comprendre ce qui suit.
- **Situation en cours**: Description de qui est impliqué, de l'état actuel, etc.
- **Considérations clés**: Sommaire de faits importants et considérations.
- **Options**: y inclus une appréciation des forces et faiblesses et conséquences.
- **Conclusions et/ou recommandations**: Claires, directes et appuyées par des faits.

## Soutien entre collègues

Le soutien entre collègues est une méthode de développement des capacités dont le but est d'améliorer à la fois la collégialité et les performances. Cette méthode comprend cinq fonctions :

**Camaraderie:** Parler des succès et des échecs avec une nouvelle approche.

**Échos:** Se donner mutuellement un écho objectif et non évaluatif.

**Analyses:** S'aider mutuellement à employer une nouvelle approche ou méthode.

**Adaptation:** Travailler ensemble afin d'adapter une approche aux besoins spécifiques d'une tâche.

**Soutien:** Fournir le soutien nécessaire.

## Communauté de Pratique (CoP)

Les six composants essentiels de la CoP sont:

- Une **communauté forte**: des participants actifs avec intérêt vif. La composition peut varier.
- Un **domaine spécifique**: pertinent et important pour tous les membres.
- La **pratique**: L'expérience individuelle fonctionne comme témoin de la réalité au cours des échanges.
- La **motivation**: la CoP a priorité pour ses membres.
- Le **mandat**: l'organisation déclare son intérêt pour des résultats concrets. Elle accorde le temps et le budget nécessaires à ses membres.
- La **structure informelle**: au-delà des structures organisationnelles et hiérarchiques; souvent elle relie des unités horizontalement ET verticalement.

## Entretien de départ

Les entretiens de départ ont évolué du simple écho fourni par les employés quittant l'organisation à un véritable outil de gestion du savoir, un moyen de capturer les connaissances des personnes partantes. Plutôt que de simplement saisir les informations superficielles, l'entretien vise à capturer le savoir nécessaire à la réalisation d'une tâche. Mené correctement, les entretiens de départ se révèlent être des situations win-win, à la fois pour l'organisation et l'employé sur le départ. L'organisation ne laisse pas s'échapper une part des connaissances de l'employé et peut les mettre à disposition d'autres, tandis que l'employé quittant dispose d'une bonne occasion de «laisser sa marque». Les entretiens de départ sont relativement rapides et peu gourmands en ressources. Dans un entretien de départ orienté sur les connaissances, une discussion en face à face est essentielle.

## Capitalisation d'expériences

Dans une capitalisation d'expériences, les protagonistes transforment leur savoir individuel et institutionnel en capital afin de pouvoir l'utiliser dans le futur.

La capitalisation d'expériences est tournée vers l'avenir et vise le changement d'une pratique collective institutionnelle. Elle peut être orientée vers un choix stratégique, des approches conceptuelles ou des activités opérationnelles. Les capitalisations d'expériences mineures demandent des heures voir des jours; les plus complexes durent des semaines ou même des mois.

La capitalisation d'expériences est un processus d'apprentissage qui prépare aux changements. Ses **extrants** (output) sont des leçons apprises et des bonnes pratiques; ses **effets attendus** (outcome) sont des amorces de changement; sa **finalité** est une pratique modifiée.

### Étapes dans un soutien entre collègues

1. Définir les rôles: (A) Personne avec une demande et (B) 3-5 coaches, dont une assurant la modération (3').
2. A expose sa situation et formule sa question clé (5').
3. Les coaches (B) posent des questions de compréhension; A fournit des réponses (5').
4. Les coaches (B) s'entretiennent au sujet du cas de A et de la manière dont il l'a présenté. Ils partagent leurs propres expériences. A écoute un peu à l'écart (20').
5. A réagit suite à la discussion des coaches (5').  
Si besoin est, les étapes 2 à 4 peuvent être répétées (nouvelles questions essentielles). (30' en plus sont nécessaires).
6. A annonce les prochains pas qu'il fera (5').

### Important

- Assurer que tous les acteurs participent comme membres actifs. Il y a un équilibre entre contribuer et recevoir.
- Les résultats sont réels et concrets; les leçons apprises sont communiquées à d'autres.
- Le réseau est un mélange de rencontres personnelles et de contacts par d'autres moyens.
- Malgré sa structure informelle, il existe des règles de communication et de collaboration.
- Un noyau actif est nécessaire: Directeur, animateur, experts.
- Une CoP s'adapte constamment aux changements continus.

### Comment procéder?

1. Démarrer suffisamment tôt. Planifier le transfert avec le personnel entrant.
2. Identifier les personnes pouvant bénéficier des connaissances. Considérer leurs intérêts.
3. S'assurer que le savoir explicite durant toute la période de travail est accessible. Chercher les aspects intéressants supplémentaires à être saisis.
4. En ce qui concerne le savoir implicite, considérer les tâches clés de l'employé sur le départ. S'informer au sujet de la manière de réaliser ces tâches et les connaissances requises.
5. Passer en revue les succès, les facteurs de réussite, les problèmes ainsi que les pièges.
6. Identifier les sources de savoir (personnes, groupes).

Les meilleurs entretiens de départ prennent place durant le laps de temps entre l'arrivée du nouveau et le départ de l'ancien collaborateur.

### Comment procéder?

Il n'existe pas de procédure standard pour la capitalisation d'expériences. Un but précis, des questions claires et une prédisposition à des changements sont requis pour des résultats utiles et faciles à mettre en pratique.

Les mots-clés suivants sont associés à la capitalisation d'expériences:

1. **Analyse des besoins:** But, utilité, prédisposition à des changements possibles, etc.
2. **Planification:** Objectifs, champs d'observation, processus, durée, rôles, ressources, instruments, etc.
3. **Mise en pratique:** Choix des protagonistes (responsables du processus), pilotage du processus, documentation, synthèse, validation des extrants, etc.
4. **Changement de pratique:** Décisions, planification et suivi de la pratique adaptée, analyse des effets, etc.

## Modération

La modération est l'art de guider un processus de discussion dans un groupe. Le/la modérateur/trice est responsable de planifier et mettre en pratique un processus approprié; le groupe devant apporter son expertise et donc le contenu à la discussion. La modération vise à être efficace (orientée vers les buts avec la meilleure utilisation possible du temps investi) et à contribuer au bien-être des participants (en donnant la parole à tous, en établissant une atmosphère d'écoute et en cherchant des décisions qui soient soutenues et acceptées par tous).

Les conditions pour le succès d'une modération sont l'ouverture d'esprit et la volonté d'œuvrer au bénéfice de tous les participants, ainsi que, pour le/la modérateur/trice, le respect basé sur sa compétence, sa neutralité, son indépendance et sa crédibilité.

## Bonne pratique

Identifier et partager de bonnes pratiques signifie avant tout apprendre des autres et réutiliser le savoir existant. Le bénéfice majeur est des processus optimisés basés sur l'expérience accumulée. La plupart des programmes de bonne pratique combinent deux éléments clés: un savoir explicite tel qu'une base de donnée de bonne pratiques (connecter individu et information) ainsi que des instruments de partage du savoir tacite tels que les communautés de pratique (connecter les individus entre eux).

## Foire du savoir

Une foire du savoir est un événement conçu afin de présenter des informations en grande quantité. Les visiteurs ont l'opportunité de se concentrer spécifiquement sur leurs besoins. Ils peuvent interagir et dialoguer directement avec les exposants et obtenir des réponses immédiates à des questions précises. Une foire du savoir fournit également l'opportunité de susciter l'attention sur des bonnes pratiques et d'apprécier les résultats obtenus.

## Cartographie des connaissances

La cartographie des connaissances (CdC) est un instrument qui indique les lieux où se situe le savoir (auprès de certaines personnes, médias, unités organisationnelles ou sources d'information externes) et comment se déroulent l'accès, la distribution et l'acquisition de ce savoir. La CdC est un premier pas vers un inventaire du savoir qui facilite l'accès et sa distribution. Son but principal consiste à montrer rapidement aux collaborateurs/trices d'une organisation, d'un réseau ou d'une filière où se trouve l'expertise recherchée. De même elle indique l'importance d'un certain savoir et lequel risque de se perdre et qui doit donc être préservé. Normalement une CdC contient de 60 à 100 unités de savoir. Les unités individuelles sont reliées entre elles par des flèches qui indiquent les voies de transmission du savoir (voies mentales ou réelles).

### L'important est de...

1. Négocier votre mandat avec le mandataire. D'abord clarifier les résultats attendus, puis choisir les méthodes appropriées.
2. Commencer par une bonne préparation de votre modération. Assurez-vous que le programme proposé réponde aux besoins du mandataire et du groupe concerné.
3. Vous limiter à ce qui est faisable. Si nécessaire, renégocier le mandat.
4. Conclure un accord clair avec les participants au début de chaque événement (objectif, programme, temps, rôles, procédure).
5. Vous concentrer sur votre rôle (gérer le processus) et respecter le rôle des participants (experts dans la matière).

### Comment procéder?

1. Identifier les besoins des utilisateurs.
2. Identifier les bonnes pratiques valant la peine d'être partagée.
3. Documenter les bonnes pratiques (titre et courte description, contexte, processus et étapes, leçons apprises et liens vers les ressources et les personnes clés).
4. Valider les bonnes pratiques conduisant à des résultats convaincants dans un nouveau contexte.
5. Diffuser et appliquer les bonnes pratiques.
6. Développer une infrastructure de soutien.

### Comment procéder?

1. Obtenir le soutien de la direction et faire une large promotion de la foire.
2. Situer la foire là où beaucoup de gens circulent.
3. Définir une identité visuelle commune des stands.
4. Être réaliste concernant le temps nécessaire à la préparation des stands par les participants.
5. Ne pas trop planifier dans les détails. Les participants peuvent être libre au sein d'un cadre commun.
6. Ne pas être trop sérieux, une foire peut être un plaisir!

### Comment procéder?

1. Au moyen d'interviews on demande aux personnes d'expliquer la structure du savoir de leur domaine spécifique et d'en décrire les liens.
2. Ensuite on valorise les éléments particuliers de ce savoir selon leur importance pour l'organisation, la difficulté pour remplacer soit le savoir ou ceux/celles qui le détiennent, l'origine (livres/expérience) et combien de collaborateurs/trices disposent de ce savoir.
3. Les résultats s'inscrivent sur une cartographie de connaissances (CdC).
4. Enfin cette CdC est analysée et les résultats sont utilisés pour orienter la stratégie de la gestion de ces connaissances. Attention: Une cartographie des connaissances ne représente que la situation d'un moment précis.

## Réseau de connaissances

Un réseau de connaissances est formé d'un groupe de personnes qui sont intéressées à partager leur savoir tacite ou explicite et à le développer. Ceci peut se faire au moyen d'un nombre important de canaux et de contacts de toutes sortes, que ce soit personnellement (courriels, conversations téléphoniques, Skype, conférences) ou indirectement (foras, documents, évaluations, newsletter). Pourtant, les réseaux de connaissances vivent essentiellement de contacts personnels qui sont soigneusement cultivés et nourris. Le réseau de connaissances non seulement sert à un échange entre collègues, mais aussi donne accès à un éventail plus vaste de connaissances et de savoir-faire.

## Tirer des leçons (Lessons Learnt)

Tirer des leçons signifie rassembler, valoriser, consolider et finalement documenter les expériences, les processus, les erreurs faites au cours d'un projet de manière à ce que ces conclusions puissent être utiles à de nouveaux projets. Tirer des leçons prend tout son sens à la fin de chaque projet ou de phase d'activités. Tirer des leçons valorise d'une part le projet terminé et d'autre part apporte une source d'informations, importante pour la préparation de projets analogues. Les leçons sont tirées d'abord et surtout au niveau individuel. Au niveau d'une équipe, ces leçons (individuellement souvent variées) peuvent être consolidées. De la même manière les leçons tirées par différents groupes peuvent être consolidées pour être utiles à toute une organisation.

## Mentors

Le mentor est une personne expérimentée, capable, volontaire et disponible à enseigner ou soutenir une personne moins expérimentée (le disciple) dans un domaine spécifique – sans regard de l'âge, du sexe, ou de l'expertise dans d'autres domaines. La mère de quatre enfants peut être mentor pour de jeunes parents, le jeune spécialiste en informatique pour des collaborateurs seniors, l'expert pour un jeune professionnel. Le mentorat vise (1) le développement du savoir, (2) l'approfondissement de la compréhension de l'organisation et de sa culture et (3) le développement de la carrière professionnelle. A côté de cette forme traditionnelle du mentorat (avec des rôles fixes), il existe le mentorat entre pairs (avec des rôles changeants) et le mentorat en groupe (avec une structure de réseau), les deux derniers ayant une similarité avec d'autres approches (assistance entre peers, peer review).

## Forum ouvert

L'approche Forum Ouvert permet à n'importe quel groupe de gens de s'organiser pour la réalisation de réunions créatives. Elle soulève beaucoup d'énergie et apporte rapidement des résultats documentés. Les participants créent et gèrent eux-mêmes un ordre du jour comprenant divers groupes de travail en séances simultanées. Les participants prennent des responsabilités dans ce qui les préoccupe. Ainsi la créativité et le leadership latent sont dégagés et un lieu est créé pour partager des questions, des réflexions et d'expériences et tous peuvent apporter le meilleur d'eux-mêmes. L'approche est bonne pour des groupes de 5 à 1000 personnes pour des séances de 2 heures à plusieurs jours. Cette méthode est bonne quand la tâche est complexe, le groupe de gens et leurs idées diversifiés, la passion pour trouver des solutions aux conflits est élevée et le temps limité.

### Important :

- Participation informelle des individus et des organisations, sans hiérarchie.
- Plus vaste est le réseau, plus importante est la présence d'un modérateur dynamique qui pourra stimuler et accompagner les activités ainsi que favoriser les interactions et la participation.
- Un budget minimum qui permette les activités mentionnées ci-dessus et l'engagement d'un modérateur professionnel.
- Utiliser au mieux les réseaux déjà existants.
- Pour être utile aux pauvres et aux défavorisés on doit les impliquer par des mesures particulières.

### Comment procéder?

- Clarifiez a) pour quel domaine les leçons doivent-elles être tirées b) qui est intéressé à ces leçons?
- Délimitez le cadre de l'analyse : projet, aire d'activités, domaine d'apprentissage.
- Formulez les questions qui faciliteront l'analyse.
- Rassemblez les réponses individuelles à ces questions ainsi que des idées spontanées.
- Comparez les réponses individuelles à l'option définie par le groupe ou l'organisation.
- Décrivez de manière attrayante et structurée les leçons tirées et leurs contextes.
- Diffusez les acquis à toutes les personnes susceptibles d'être intéressées.

### Comment procéder?

Représentez votre expérience comme mentor ou disciple. Était-elle bonne? Par quelles raisons? Prenez connaissance du concept du mentorat (en tant qu'élément de la gestion du savoir) de votre organisation. Quels sont les standards acceptés?

1. Déterminez la finalité du mentorat. Définissez les attentes du disciple et son style d'apprentissage préféré. Clarifiez l'approche du mentor.
2. Choisissez le bon mentor. L'expérience, le savoir et le savoir-faire seront un aspect – une bonne relation entre mentor et disciple en est un autre. Le chef n'est normalement pas le mentor idéal.
3. Planifiez les rencontres dans le temps. Songez aux urgences.
4. Pour chaque rencontre définissez un objectif clair. Mettez l'accent sur la situation du disciple et ses questions, et non pas sur le savoir du mentor.
5. Terminez le mentorat dès que vous vous sentez assez fort.

### Comment procéder?

1. Sélectionnez une question importante fixant le cadre.
2. Invitez les personnes concernées.
3. Préparez le lieu de travail: de l'espace libre et du matériel pour noter les idées, une paroi vide pour les propositions et un lieu pour afficher les résultats des sous-groupes.
4. Expliquez le thème et le processus et invitez les participants à écrire ce qu'ils ont sur le cœur et à l'esprit par rapport au thème (titre, nom propre, temps, lieu).
5. Ouvrez la «place du marché», des propositions sont présentées et affichées et le travail commence de manière indépendante et en petits groupes.
6. Rassemblez les participants, récoltez et partagez les résultats les plus intéressants.
7. Le rapport (compilation des travaux des petits groupes) sera envoyé à tous.

## L'assistance par des pairs

En se basant sur l'expérience et le savoir d'autres, l'assistance par des pairs est la manière la plus économique pour éviter des erreurs dans un nouveau projet. Une équipe (les hôtes) invite une autre équipe ayant déjà acquis de l'expérience dans le même domaine. L'entraide entre équipes permet à l'hôte d'acquérir le savoir des personnes invitées et d'identifier ainsi de nouvelles lignes d'investigation et de nouvelles approches – en bref – de réutiliser le savoir et l'expérience plutôt que de réinventer la roue. L'assistance par des pairs est indiquée quand une équipe se trouve devant un défi auquel peut contribuer le savoir et l'expérience d'autres personnes et dont le bénéfice attendu sera supérieur aux coûts.

## L'art de raconter des histoires (Story Telling)

Le «story telling» est utilisé par les organisations comme une méthode vivante et créative de la communication du savoir. Le langage utilisé est narratif et personnel et met en évidence plutôt l'expérience que les faits. La plupart des personnes considèrent cette forme comme intéressante et attractive.

Le «story telling» existe depuis des siècles pour échanger des informations et pour améliorer la compréhension. Dans les organisations, par contre, cet outil n'a été introduit consciemment comme moyen de communication que récemment, mais il se répand rapidement. Un nombre croissant de consultants l'utilise comme leur technique préférée.

## SEPO

L'analyse SEPO est un instrument stratégique de planification utilisé pour évaluer les Succès, les Echecs, les Potentiels et les Obstacles dans la conduite d'un projet. Cela permet d'identifier les facteurs, internes comme externes, essentiels à la réalisation des objectifs fixés. Cette analyse permet également aux participants de porter un jugement à distance et de partager leurs visions sur les quatre aspects mentionnés plus haut afin d'enrichir la perception commune.

## Visualisation

La visualisation lors des réunions est un moyen à rendre les présentations et discussions plus efficaces et ciblées. La parole est appuyée par une représentation visuelle (texte, image, objets, graphique). Les moyens habituels sont le projecteur (PC) et le rétroprojecteur (présentations) ainsi que flip chart et cartes (compte-rendu des discussions).

La Visualisation ...

- met l'accent sur le point en discussion;
- appuie la mémorisation du contenu;
- oblige l'intervenant à bien se préparer et d'être précis et concret dans ses arguments;
- réduit les implications émotionnelles dans les discussions chaudes;
- sert comme documentation en prenant note des arguments, idées, résultats et listes «à-faire».

### Les étapes de l'assistance par les pairs

1. L'équipe invitante clarifie la finalité et invite une équipe expérimentée (3 à 8 personnes).
2. Au début, les deux équipes prennent du temps pour se connaître et pour créer un bon climat entre les participants.
3. L'équipe hôte explique son projet. Elle exprime ses besoins et indique le résultat attendu.
4. L'équipe en visite approfondit ses connaissances sur la situation et restitue ce qu'elle a appris.
5. L'équipe en visite identifie des options pour résoudre le problème. L'équipe hôte écoute attentivement.
6. L'équipe en visite présente ses recommandations. L'équipe hôte est préparée à des éléments inattendus.
7. L'équipe hôte déclare à quelle action elle s'engagera et comment elle en informera l'équipe en visite.
8. Ensemble, ils identifient les leçons apprises.

### Comment procéder comme narrateur?

1. Soyez clair quant au message que vous souhaitez transmettre au moyen de votre histoire.
2. Construisez votre histoire sur une expérience personnelle. Notez les mots clés. Quelle est la leçon apprise?
3. Annoncez que vous allez raconter une histoire. Invitez les auditeurs d'être attentifs et compréhensifs et de poser des questions qu'à la fin de l'histoire.
4. Racontez votre histoire. Créez une atmosphère captivante. Présentez le point culminant avec une voix dramatique. Observez les auditeurs.
5. Si nécessaire, faites le lien entre votre histoire et le thème discuté.

### Comment procéder?

1. S'assurer que les objectifs soient clairs.
2. Dessiner la grille SEPO (passé ↔ futur; positif ↔ négatif).
3. Remplir la grille SEPO en respectant l'ordre suivant:
  - a. Succès / Forces
  - b. Echecs / Faiblesses
  - c. Potentiels
  - d. Obstacles
4. Assurer que toutes les expériences soient considérées.
5. Inviter chaque participant à commenter sa contribution et à clarifier les questions de compréhension.
6. Prendre note des consensus d'abord et discuter les opinions contradictoires ensuite.
7. Définir la suite à donner; transférer les résultats dans un processus de planification.

### Règles pour la visualisation

**Ecrivez lisiblement!** Observez la taille des lettres, l'épaisseur du trait, le contraste, des lettres d'imprimerie et la distance entre lettres et mots.

**Utilisez les couleurs d'une manière restrictive!** Choisissez du papier blanc ou clair et des cartes de couleurs pastel, des feutres noirs pour texte et couleurs pour décorations.

**Faites parler les affiches pour elles-mêmes!** Mettez un titre expressif en haut ou au centre du panneau. Structurez les affiches afin de guider l'oeil du lecteur: «si l'oeil n'est pas attiré, les pieds passeront de côté.»

**Choisissez un langage simple!** Evitez les abréviations.

**Installez les moyens techniques avant la réunion!** Contrôlez leur fonctionnement. Vérifiez la lisibilité de la visualisation.

## Café du monde (World Café)

Au «World Café» des groupes s'asseyent autour de petites tables et discutent en deux ou trois tours d'un thème important. Cette forme de discussion est très flexible et favorise un dialogue constructif. L'objectif doit être clair. Il faut avoir de bonnes raisons de réunir les gens. S'il n'y en a pas, mieux vaut ne pas se lancer. Essaye de créer une ambiance accueillante, de l'invitation à l'aménagement du site pour le «World Café». Les questions discutées doivent être importantes pour les participants. Une seule question - ou plusieurs, s'il y a plusieurs tours successifs -, peuvent être traitées. Invite tout le monde à participer que ce soit par ses idées ou par une écoute active. La possibilité de s'asseoir à chaque tour à une autre table permet d'introduire des perspectives nouvelles. Une discussion finale en plénière permet de résumer le contenu des discussions et de tirer des conclusions.

## Pages jaunes

Les pages jaunes sont un instrument servant à aider chaque collaborateur à trouver des collègues susceptibles de disposer du savoir et de l'expertise nécessaire à l'accomplissement d'une certaine tâche. C'est un annuaire contenant des renseignements et des détails sur les connaissances, les compétences, les expériences ainsi que les intérêts des différents collaborateurs. L'esprit de cet outil se fonde sur l'idée que souvent, les plus grands bénéfices sont tirés d'une multitude de conversations courtes durant lesquelles on échange de petits conseils.

### Comment procéder?

1. Place quatre à cinq personnes autour de tables de bistrot ou en petits groupes de discussion.
2. Annonce des tours de discussion successifs (deux à trois normalement).
3. Propose des thèmes qui intéressent vraiment les participants.
4. Encourage les participants à noter les idées principales sur les nappes en papier qui recouvrent les tables.
5. Après le premier tour de conversation, une personne du groupe reste comme hôte à chaque table. Les autres se rendent à d'autres tables et y amènent leurs idées, thèmes ou questions.
6. Avant de reprendre la discussion, l'hôte informe les nouveaux venus des idées principales du tour précédent.
7. Suite aux conversations en petits groupes, tâche de trouver dans une discussion en plénière des réponses communes, des modèles à suivre ou des modes d'action pertinents.

### Comment procéder?

1. Définir clairement l'objectif des pages jaunes.
2. Favoriser l'appropriation de cet outil.
3. Veiller à l'équilibre des informations formelles et informelles.
4. Inclure nom, fonction, section, description des tâches, projets en cours, qualifications personnelles, CV, domaines de compétence et d'expertise, intérêts, contacts, appartenance à un réseau ou à une CoP.
5. Organiser les entrées de manière à faciliter le chargement et la recherche d'informations.
6. Garder leur contenu toujours à jour.
7. Encourager l'utilisation de cet outil.