

## Développement organisationnel dialogique

Gervas R. Bushe et Robert J. Marshak

The NTL Handbook of Organization Development, 2<sup>nd</sup> Ed. April, 2013

traduit de l'anglais par Y. Le Beguec.

Le développement organisationnel (DO) a émergé dans les années 1960 comme champ de pratique identifiable qui inclut la recherche-action, la recherche participative, T-Groupes, la psychologie humaniste, la théorie des systèmes ouverts, la consolidation d'équipes (team building) et la consultation sur les processus. Depuis, idées et méthodes se sont enrichies et ont élargi l'éventail de théories et d'approches. Beaucoup de ces idées et méthodes ont convergé depuis les années 1980 vers une forme de DO qui diffère de manière importante des précédentes théories et pratiques en DO. Nous avons étiqueté ce récent développement "Dialogic OD" et l'opposait aux formes de "Diagnostic OD" sur la base des idées fondamentales antérieures et pratiques (Bushe et Marshak, 2009, Marshak et Bushe, 2013). Le but de ce chapitre est de présenter et d'expliquer ce qu'est le DO dialogique et en quoi il est à la fois similaire et différent d'autres formes de DO, les méthodes de base ou les pratiques qui y sont associées et **des façons de penser quand l'utiliser**. Tout au long, nous faisons références à des informations supplémentaires utiles sur la théorie et la pratique de la DO dialogique.

### Différences de base entre Développement Organisationnel diagnostique et dialogique

Au cours des 30 dernières années, la postmodernité et la linguistique sont rentrées dans les sciences sociales, et les découvertes dans les sciences naturelles des non-linéarités et des complexités, ont eu une influence sur la modification des idées à propos du changement et des pratiques de changement. Ceux-ci ont engendré des méthodes comme l'enquête appréciative, l'Open Space, le world café, re-description, art of hosting et le modèle de conférence, pour ne citer que quelques-uns (voir Bushe, 2013), qui sont philosophiquement basées sur un paradigme différent du DO diagnostique, moderniste et positiviste. Plutôt qu'un focus sur les organisations en tant que systèmes ouverts, le DO dialogique est basé sur une vision des organisations comme des systèmes dialogiques où l'individu, le groupe et les actions organisationnelles résultent des réalités socialement construites, auto-organisées, créées et soutenues par les récits dominants, les histoires et les conversations à travers lesquelles les gens donnent du sens à leurs expériences. Les organisations sont considérées comme des phénomènes complexes où ce que les gens pensent et font est dans un processus continu de création de sens et d'émergence. De ce point de vue changer résulte de "changer les conversations" qui façonnent les pensées et les comportements quotidiens en impliquant des voix plus nombreuses et plus différentes, modifiant comment et quelles personnes se parlent, et/ou en stimulant des images alternatives ou génératives, pour façonner la façon dont les gens réfléchissent sur les choses. Par conséquent, bien que facile à malinterpréter, le DO dialogique ne consiste pas simplement à créer des bonnes conversations ou des échanges objectifs d'informations. De plus, au lieu de changement conduit en diagnostiquant comment objectivement aligner ou réaligner les éléments organisationnels avec les exigences d'un

environnement plus large comme suggérée par la théorie des systèmes ouverts, la perspective des systèmes dialogiques invite à réfléchir à la manière d'induire de nouvelles façons de penser en s'engageant avec les conversations organisationnelles continues qui créent, recréent et encadrent en permanence la compréhension et l'action (Barrett, Thomas et Hocevar, 1995, Grant et Marshak, 2011 ; Nistelrooij & Sminia, 2010; Whitney, 1996).

## **Concepts fondateurs**

Le diagnostic DO est basé sur les théories du changement développé dans les années 40-50 par Kurt Lewin et Ron Lippitt. Le changement est conceptualisé comme un processus planifié de « dégel » d'un équilibre social actuel, créant un « mouvement » vers un nouvel équilibre futur plus souhaitable qui doit alors être « recongelé » pour soutenir le changement. Un aspect clé du changement planifié est la recherche-action, qui comprend le "diagnostic" de la situation existante - les éléments, les facteurs et les forces maintenant l'état actuel - afin de savoir où et comment intervenir pour induire le mouvement dans le sens de l'état souhaité.

À la fin des années 1960, les théories des systèmes ouverts sont devenues une partie intégrante du DO, conduisant à modéliser comment les éléments organisationnels (mission, stratégies, structures, systèmes, leadership, culture, etc.) devaient être alignés les uns avec les autres et stratégiquement adaptable (responsive) aux environnements extérieurs afin de positionner l'organisation pour le succès à venir. Cela a conduit au développement d'un certain nombre de modèles différents de diagnostics dans les années 1970-80 identifiant les éléments organisationnels clés qui devaient être pris en compte dans le cadre d'un effort de changement planifié de DO.

En somme, le modèle de changement de DO diagnostique implique de conceptualiser les organisations comme des systèmes ouverts qui doivent avoir tous leurs éléments alignés et réactifs (responsive) aux conditions environnementales changeantes et menaces de la concurrence. L'état actuel de l'équipe, de l'organisation ou de la communauté doit être diagnostiqué pour déterminer quels aspects doivent être changés et quels moyens permettront le mieux d'atteindre le(s) résultat(s) souhaité(s). Le changement résulte d'un processus planifié de dégel, mouvement et regel. De plus, cela devrait être fait par un processus collaboratif de recherche-action portant attention à utiliser des données valides, un choix éclairé et un engagement.

## **Concept dialogique**

Le DO dialogique, d'autre part, a émergé de la confluence d'un nombre de concepts significativement différemment et de pratiques associés au changement organisationnel. Ceux-ci sont encore développés dans des combinaisons différentes, mais tous d'une façon qui suggère que le DO dialogique procède d'un état d'esprit différent quant au changement, même s'il adhère généralement aux mêmes valeurs et éthique sous-jacentes comme toutes les formes de DO.

Au lieu de méthodes de recherche-action diagnostiques, La DO dialogique met l'accent sur le discours, l'émergence et la générativité pour favoriser ou accélérer le changement. La

générativité crée le changement en offrant aux gens de nouvelles images qui leur permettent de voir des choses anciennes de nouvelles façons, et de rendre de nouvelles actions disponibles qui ne pouvaient pas être conçues avant. L'émergence crée le changement en perturbant les modèles mentaux (patterns) stables et en créant des opportunités afin que de nouvelles pensées et actions émergent. Récit et discours créent le changement en modifiant les histoires et symboles que les gens utilisent pour donner un sens à eux-mêmes et aux situations dans lesquelles ils se trouvent.

Pour certains praticiens, cela signifie également concevoir les organisations comme en constante évolution où il n'est pas nécessaire d'utiliser un diagnostic ou des données rétroactives (data feedbacks) pour induire l'insatisfaction nécessaire pour dégeler et déplacer un système statique (voir pour exemple, Shaw, 2002, Holman, 2010, Marshak 2013a). Surtout quand on travaille avec de plus gros groupes, le rôle du consultant Dialogic OD est pas décrit comme un "facilitateur" comme c'est le cas dans DO diagnostique. Au lieu de cela, le consultant OD est décrit par certains comme chorégraphe ou scénique gestionnaire qui aide à créer un « conteneur » et conçoit et favorise les conversations entre les participants. De plus en plus, ce rôle du consultant dialogique est appelé « hébergement » (Brown & Issacs, 2005) ou « convoquer » (Neal et Neal, 2011). Un résumé des caractéristiques clés de Dialogic OD sont fournies dans le tableau 1 et une analyse plus approfondie description des différences entre diagnostic et dialogique OD peuvent être trouvés dans Bushe & Marshak (2009).

Mais surtout, les pratiques de DO dialogique partagent la plupart ou presque tout des valeurs sous jacentes du DO fondamental, c'est pourquoi nous le considérons comme une forme de DO et non comme un autre type de changement de paradigme. Ceux-ci incluent les valeurs démocratiques, humanistes, et d'enquête collaborative.

>Table 1 : les caractéristiques clés du DO dialogique

Influences importantes : DO fondatrice, construction sociale, sciences de la complexité, le tournant linguistique dans les sciences sociales, enquête appréciative, espace ouvert, entre autres.

Les organisations sont : des réalités auto-organisées et socialement construites créées, entretenues et modifiées par les récits, histoires et conversations dominantes à travers lesquels les gens donnent un sens à leurs expériences.

Théorie du changement : le changement émerge de perturbations qui modifient les conversations qui façonnent la fabrication de sens, la pensée et les comportements quotidiens.

Pratiques du changement : la co-enquête, la découverte collectif et la générativité sont mises en avant pour favoriser ou accélérer le changement en impliquant des voix plus nombreuses et différentes, en modifiant comment et avec qui les gens se parlent, et/ou en stimuler des images alternatives ou génératives pour façonner la façon dont les gens pensent les choses. L'accent est mis sur la modification des conversations pour changer les mentalités et les modes de pensée qui conduisent à de nouveaux comportements.

Rôle du consultant : Diffère quelque peu selon la taille du groupe et la nature de la tâche de changement. À un extrême, les processus de changement épisodiques de grands groupes, le

consultant agit comme un architecte, concevant la nature des conteneurs qui accueilleront de nouvelles conversations et les processus qui soutiendront les changements positifs qui ressortent de ces conversations. A l'autre extrême, avec le coaching individuel ou en processus de changement continu en petit groupe, le consultant s'engage dans la fabrication de sens quotidienne du client en recherchant à modifier les récits et les discours dominants et ainsi favoriser l'émergence de différents modes de pensée et d'action.

Valeurs au cœur : démocratique, humaniste, enquête collaborative

## Processus de changement dans le DO dialogique

Les praticiens de DO dialogique opèrent à partir d'un état d'esprit différent de celui des consultants utilisant d'autres formes de DO. Les principales croyances sur le changement qui forment l'état d'esprit dialogique comprennent :

1. Le changement fait partie du processus continu (Weick & Quinn, 1999) d'auto-organisation (Jantsch, 1980; Olson & Eoyang, 2001) qui se produit dans tous les collectifs humains. Les nouveaux comportements et pratiques organisationnels résultent de processus émergents plutôt que dirigés. En d'autres termes, on ne planifie pas un projet de changement spécifique, mais on contribue au contraire à favoriser les conditions qui conduisent à de nouvelles façons de penser et de nouvelles possibilités (par exemple, Owen, 2008a ; Holmann, 2010 ; Shaw, 2002).
2. La « réalité » organisationnelle est une construction sociale qui émerge à travers des processus dialogiques. Quoi tout groupe particulier croit que c'est la "réalité", la "vérité", ou "la façon dont les choses sont", est créée, véhiculée et modifiée à travers des modèles mentaux, histoires, récits et autres symboliques interactions. Ainsi, comment les choses sont encadrées et dont on parle devient un élément important, sinon le contexte le plus significatif façonnant la façon dont les gens réfléchissent et réagissent à toute situation (par exemple, Cooperrider, Barrett et Srivastva, 1995)
3. Une prémisses centrale est que la langue fait plus que de simplement transmettre des informations. À la place le langage crée, encadre, soutient et transforme l'expérience sociale, façonne l'état d'esprit des membres de l'organisation, et influence le comportement organisationnel qui en résulte (par exemple, Barrett et al, 1995 ; Grant et Marshak, 2011)
4. Les récits sont des histoires cohérentes qui sont partagés par un groupe de personnes et expliquent comment les choses sont, cela les aide à donner un sens à leur monde, et fournit un rationnel pour les décisions et les actions. On suppose que dans toute organisation il existe une variété de récits différents sur les mêmes choses. Les consultants en DO dialogique ne font pas travailler à décider quels récits sont "correct", mais ils peuvent essayer d'aider les gens à regarder les conséquences des récits qu'ils tiennent, comprendre la variété des récits qui influencent les situations, reconnaître quels récits sont « privilégiés » ou supprimés, et/ou soutenir l'émergence de nouveaux récits (par exemple, Barry, 1997 ; Swart, 2013)
5. Les conditions dialogiques qui conduisent à l'émergence d'un changement comprennent la plupart ou la totalité des éléments suivants :
  - Perturber la réalité sociale dominante en ajoutant une diversité d'idées, de questions, d'acteurs, de processus,... à la situation existante. Cela introduit de nouveaux récits, histoires et perspectives à partir desquels de nouveaux accords sociaux sur l'état des choses, et quoi faire, peut émerger.
  - Créer un « conteneur » qui fournit les bons ingrédients et l'espace pour les participants pour enquêter ensemble, en faisant place à la fois aux expressions individuelle et collective à travers lesquels les vieux modes de pensée sont contestés, et de nouvelles possibilités émergent. Fournir des activités ou processus dialogiques

- spécifiques pour engager les participants dans des processus interactifs), destinés à créer les conditions dans lesquelles la pensée transformée va émerger.
- Mettre l'accent sur la générativité plutôt que sur résoudre un problème ou améliorer un état actuel. Un processus génératif va produire de nouvelles idées. Une idée générative offre aux gens de nouvelles façons de penser et d'agir qu'ils n'avaient pas pu envisager avant et à partir de laquelle ils ont envie d'agir (Bushe, 2007, 2013). Les processus génératifs peuvent être des choses comme : confronter ou recadrer des manières dominantes de parler ou d'éprouver des choses; soutenir le rassemblement d'une diversité de participants et de leurs réalités sociales; créer de nouvelles images, langage, ou des histoires qui ouvrent les portes à de nouvelles manières de concevoir une situation; et ainsi de suite. Il est important de noter que dans le DO dialogique, l'accent est de favoriser des conditions qui conduiront à de nouvelles façons de penser et de meilleurs résultats sans s'engager à des changements spécifiques comme c'est le cas dans les approches plus directives, planifiées.
  - Inviter la "personne entière" - pas seulement l'esprit, mais le physique, l'émotionnel, les aspects intellectuels et même spirituels de soi. Ainsi, les processus de changement emploient souvent plus que des mots et utilisent d'autres formes d'interaction telles que la musique, l'art, mouvement, et d'autres formes analogiques d'interactions.

En somme, un état d'esprit de DO dialogique suppose que les groupes et les organisations sont des réalités socialement construites, auto-organisées, qui sont continuellement créées, transmises et modifiées à travers des récits, des histoires, des images et conversations. Le rôle du consultant est d'aider à favoriser ou à accélérer de nouvelles façons de parler et de penser qui conduisent à l'émergence de possibilités transformatrices. C'est généralement fait en introduisant une plus grande diversité dans les interactions, en posant des questions génératives qui déplacent l'attention des problèmes vers les possibilités, favorisant un conteneur ou un espace pour avoir différentes conversations et héberger des interactions destinées à conduire à des résultats utiles. Examinons maintenant plus en détail les méthodes et les pratiques qui découlent d'un état d'esprit de DO dialogique.

## Pratiques de DO dialogiques

La pratique du DO dialogique diffère le long d'une ligne continue entre des pratiques de changement épisodiques jusqu'aux pratiques continues du changement. Une pratique de changement épisodique se concentre sur un ou plusieurs événements destinés à aider un groupe, petit ou grand, à se transformer d'un état semi-stable à un autre. Une pratique continue du changement est basée sur un flux d'interactions destiné à apporter de petites modifications aux schémas ayant cours d'interaction ou d'auto-organisation qui, au fil du temps, s'accumulent dans un état d'être transformé.

Dans les deux cas, il est toujours nécessaire d'avoir une idée claire du sponsor qui a une certaine « propriété » du groupe ou organisation et qui emploie le Consultant en DO dialogique pour aider à favoriser le changement. En particulier lorsqu'il s'agit d'aborder des problématiques sociales complexes telles que l'éducation ou les soins de santé, les groupes de sponsors sont souvent composés de plusieurs organisations. Les sponsors ne savent généralement pas exactement quels changements sont souhaités ou comment les atteindre. Ils peuvent répondre à certains problèmes ou préoccupations, ou ils peuvent avoir une intention ou un résultat général qu'ils recherchent, mais ils ne savent pas exactement quel changement va résoudre le problème ou créer ces résultats. Pendant le processus d'entrée, le consultant DO dialogique travaillera avec les sponsors pour identifier, en général, leurs intentions et l'éventail des parties prenantes potentiellement impactées qui doivent donc être engagés dans le processus de DO dialogique. Ils peuvent décider ou non qu'il est

important de créer un groupe de « planification » ou « d'accueil » qui représente en quelque sorte la gamme des parties prenantes pour aider à structurer l'effort de changement. Ceci est généralement plus important lorsque la cible de changement implique une problématique complexe, par exemple : la question des transports sur un territoire, dans laquelle il y a un désir d'engager un grand ou très grand groupe et en opérant à partir d'un état d'esprit de changement épisodique. Il est critique que le consultant DO et le sponsor conviennent des résultats attendus de l'effort de changement et pour le parrain/sponsor d'être capable et désireux de mobiliser les ressources nécessaires, en particulier en temps, en argent et en engagement personnel, disponibles pour le projet.

Certaines méthodes de DO dialogique demandent aux participants de prendre conscience des histoires, des récits et des modèles de discours dans lesquels ils sont intégrés (par exemple, Oliver, 2005 ; Swart, 2013). D'autres ne le font pas (par exemple, Cooperrider, Whitney et Stavros, 2008 ; Owen, 2008b). Dans les deux cas, tous supposent que le changement exigera un changement dans les récits. Certains se concentrent principalement sur le changement de récit (e.g., Shaw, 2002; Storch & Ziethen, 2013), tandis que d'autres se concentrent à la fois sur les discours et les changements dans l'action qui émerge de cela (par exemple, Cooperrider, 2012 ; Nissen et Corrigan, 2009).

Comme DO diagnostic, DO dialogique implique à la fois interventions structurées (comme la recherche-action) et des interventions expérientielles (comme le processus de consultation). Dans ce qui suit, nous passons brièvement en revue les deux types de pratiques de DO dialogique.

## **DO dialogique structuré**

Le DO dialogique structuré implique un ou plusieurs événements. Ces événements sont conçus pour que les relations soient améliorées pour permettre plus de créativité et d'engagement. Des images génératives et des questions sont utilisées pour susciter de nouvelles idées. Parfois, celles-ci sont déjà données par les dirigeants ou consultants, mais le plus souvent le processus doit stimuler des images génératives depuis le groupe ou l'organisation (voir Barrett & Cooperrider, 1990 et Bushe, 2013 pour exemples). En voyant des options d'actions qui ne leur étaient pas venus à l'esprit avant, de nouvelles façons de changer deviennent possibles. Les participants font des engagements personnels, volontaires envers de nouveaux comportements et projets. Après le(s) événement(s), les nouvelles façons de penser, de relationner et parler permettent aux gens de faire de nouveaux choix dans leurs interactions quotidiennes. Il peut y avoir des projets de groupe auto-organisés stimulés par l'image générative, mais la transformation de la construction sociale de la réalité vient des participants qui développent différentes attitudes et hypothèses à mesure qu'ils donnent du sens aux changements dans leurs interactions quotidiennes.

Les pratiques structurées de DO dialogique, comme l'enquête appréciative, la recherche du futur et l'art d'agir ensemble (art of hosting), impliquent une séquence commune d'activités dans lesquelles le consultant en DO dialogique effectue la plupart, sinon la totalité, des étapes suivantes :

1. Aider les sponsors à articuler leur veu dans un futur concentré, possibilité manière centrée le consultant en DO dialogique travaillera avec le sponsor, et peut-être un groupe pilote (hosting group), pour identifier le résultat souhaité de l'effort de changement et transformer cela en une image qui est susceptible de capter l'intérêt et l'énergie de ceux qui font partie du processus de changement. Typiquement, ceux-ci sont axés sur l'avenir, en ce sens qu'ils identifient un avenir souhaité, plutôt que d'identifier ce qui ne va pas avec le présent, et « centrés sur les possibilités » dans le sens où ils ouvrent des possibilités pour atteindre cet avenir souhaité plutôt que de focaliser la convergence sur une solution particulière. Parfois, ils seront décrits comme des thèmes, parfois comme des questions auxquelles il faut répondre.

## 2. Coacher les sponsors sur la façon de nourrir le changement émergent

Parce que le DO dialogique fonctionne sur des hypothèses d'émergence et construction sociale – très différent de l'image de planification et contrôle qu'ont la plupart des dirigeants de leur métier – les sponsors doivent être coachés sur la façon de nourrir le changement émergent. DO Dialogic suppose que chaque situation de changement est unique, et de par la complexité de la fabrication du sens humain, ce qui a fonctionné dans un groupe ou une organisation peut ne pas fonctionner dans un autre. Parce que chaque interaction est pleine de possibilités pour de nouvelle création de sens, les causes et les effets ne peuvent pas être prédits à l'avance dans le temps, il est donc inutile d'essayer d'identifier et de converger vers les « bons » changements. Dans de telles situations, la meilleure pratique de changement consiste à encourager une variété de changements, puis travailler avec ceux qui réussissent.

Dès le départ, les commanditaires doivent comprendre que le but de ces événements n'est pas d'identifier, de se mettre d'accord, puis de mettre en œuvre LE changement. C'est pour libérer, catalyser et soutenir la multitude de motivations et d'idées parmi les participants, au service de la transformation du groupe ou de l'organisation dans la direction souhaitée.

La conception du processus de changement doit garantir que deux choses essentielles se produisent :

1. Les personnes qui finiront par incarner et effectuer le changement sont engagés, avec les dirigeants / leaders et les autres parties prenantes, en discutant de ce qu'ils désirent créer et les changements qui peuvent amener ce résultat souhaité.
2. Les membres auto identifient, individuellement et en groupes, les changements dont ils veulent prendre la responsabilité.

Le résultat des événements sont des croyances, modèles mentaux et récits sur le groupe, altérés et sur ce qui est possible et souhaitable, et le lancement de multiples modifications par des individus et groupes engagés, sans beaucoup de tamisage par les leaders. Au lieu de cela, le tamisage se passe après les événements : ce qui semblait être de grandes idées tombent au bord du chemin pendant que d'autres prennent leur envol.

Dans un DO dialogique structuré, les responsabilités clés du leader sont de :

- identifier les résultats désirés dans des termes centrés sur les possibilités
- identifier les bons participants et les inspirer à s'engager dans l'évènement
- participer pleinement aux évènements comme l'un des participants
- payer attention aux idées et projets qui gagnent de la visibilité après l'évènement et prennent le groupe ou l'organisation dans la direction désirée
- sourcer et amplifier de nouveaux comportements désirés
- poser continuellement des questions génératives

## 3. Identifier et inclure les bonnes parties prenantes – mettre l'accent sur la diversité

De plus en plus, les praticiens insistent sur la besoin d'inclure toutes les parties prenantes qui font le système pour un en événements de DO dialogic réussi. » Cela peut entraîner des événements avec de grandes nombre de personnes – de plusieurs centaines à plusieurs milliers. Ce qui les différencie en tant que DO dialogique d'autres interventions de grand groupe est l'état d'esprit derrière leur pratique et les choix qui sont fait en conséquence. Holman (2013, p. 22) nous conseille de "...regarder au-delà des définitions Ce qui les différencie en tant que Dialogic OD d'autres interventions de grand groupe est le l'état d'esprit derrière leur pratique et les choix qui se fait en conséquence. Holman (2013, p. 22) nous conseille de "...regarder au-delà des habituelles définitions qui et quoi constituent un système. Pensez aux manifestants devant les portes du pouvoir. Que se

passerait-il s'ils étaient invités à un dialogue exploratoire ? Faire de la place pour différentes perspectives tout en étant dans un conteneur en bonne santé ouvre la voie à l'engagement créatif." Weisbord & Janoff (2010) utilisent l'acronyme "ARE IN" pour définir qui doit être à des événements dialogiques : ceux qui ont autorité, ressources, expertise, information et besoin; auxquels Axelrod (2010) ajoute ceux qui s'y opposent, et d'ouvrir aux volontaires - tous ceux qui veulent venir. habituelles de qui et de quoi constitue un système. Pensez aux manifestants devant les portes du pouvoir. Que se passerait-il s'ils étaient invités à un dialogue exploratoire ? Faire de la place pour différentes perspectives tout en étant en bonne santé le conteneur ouvre la voie à la créativité engagement." Weisbord & Janoff (2010) utilisent l'acronyme "ARE IN" pour définir qui doit être à des événements dialogiques : ceux qui ont autorité, ressources, expertise, information et besoin; pour lequel Axelrod (2010) ajoute ceux qui s'y opposent, et s'ouvrir aux bénévoles - tous ceux qui veulent venir.

Il ne suffit pas d'identifier les bonnes personnes ; ils doivent être invités à des événements d'une manière qui les attire à venir. Les commanditaires peuvent avoir le pouvoir d'obliger certaines personnes à y assister, mais probablement pas toutes les personnes qui sont des parties prenantes essentielles aux changements à apporter. Leur volonté de participer sera influencée par la manière dont ces événements sont encadrés et la manière dont ils sont invités – un travail clé de commanditaires. En insistant sur la nécessité « d'élargir le cercle de l'engagement », Axelrod (2010) par exemple, décrit l'utilisation de réunions en petits groupes entre les événements pour accroître la participation.

#### 4. Concevoir et héberger les conversations

Ce qui différencie le plus les méthodes de DO dialogiques sont les suggestions qu'elles offrent sur la façon de concevoir et d'accueillir des conversations. Que ce soit en petit groupes ou en grandes communautés, il peut s'agir d'un ou d'une série d'événements. Malheureusement, l'absence d'un "récit de DO dialogique" cohérent a conduit les praticiens en DO dialogic à être principalement connus par la méthode qu'ils utilisent. En conséquence ils sont souvent considérés comme des fournisseurs de Enquête Appréciative ou Open Space ou World Café (et ainsi de suite) et employés par des organisations pour gérer ces processus plutôt que de consulter à un niveau stratégique pour un effort de changement complet.

Peut-être que le récit émergent sur le DO dialogique en tant qu'approche distincte les aidera à sortir de ce piège - en particulier si les points forts, opportunités et limites de la variété de l'offre de méthodes de DO dialogique peut être mieux compris.

Un domaine d'accord commun en dialogique pratique est la nécessité de garantir la capacité des participants à s'engager dans des conversations inclusives avant d'entrer dans le vif du sujet du changement. Bushe (2002) décrit cela comme la nécessité de déplacer un groupe, grand ou petit, d'un état pré-identitaire à un état post-identitaire – qui est de partir de l'endroit où les gens ne s'identifient pas avec le groupe à l'endroit où ils le font. L'art de recevoir insiste sur le besoin d'« accueil », en particulier lorsque les groupes sont très diversifiés (Brown & Isaacs, 2005). C'est élaboré plus longuement dans la description de Holman (2010) de créer des opportunités d'expression individuelle et de connexion.

Un autre domaine d'accord est la nature de "accueillir" des événements de DO dialogiques, en particulier lorsqu'elles impliquent de grands groupes. Les événements sont conçus afin que les gens puissent interagir de manière productive sans le besoin de « facilitation » (Weisbord, 2012). Cela passe souvent par une série de conversations structurées par des questions spécifiques conçues pour être génératives au maximum (par exemple, Bushe, 2007 ; Vogt, Brown & Issacs, 2003), bien que cela puisse aussi impliquer des processus d'auto-organisation où les participants identifient les



conversations qu'ils veulent avoir, comme dans l'Open Space (Owen, 2008b).

Une image commune chez les praticiens en DO dialogique, est celui de « contenant ». "En tant qu'hôtes, notre travail n'est pas d'intervenir, mais plutôt de créer un conteneur - un espace hospitalier pour travailler avec tout ce qui se présente. (Homan, 2013, p.22). Bien que certains travaux aient été effectués par Issacs (1999) et Bushe (2010) pour clarifier ce qu'est un conteneur et comment les bons sont créés, l'idée d'un contenant est encore une image générative plus qu'un ensemble de principes et lignes directrices bien élaborés.

### Récolter pour l'action

À un moment donné, le processus DO dialogique change des conversations au lancement de l'action. Dans un petit groupe cela pourrait ressembler à des accords entre les membres d'agir différemment, ainsi que différentes choses que les gens disent et font dans leur travail dans les jours suivants. Quelques pratiques dialogiques se concentrent sur un processus d'enquête à ce point, dans le sens de réfléchir sur et donner un sens à la variété des conversations et des expériences qui se sont produites au cours des événements pour donner des orientations pour aller de l'avant (par exemple, Holman, 2013, Nissen et Corrigan, 2009). Certaines se concentrent sur la préparation des gens au lancement de nouvelles initiatives stimulées par le(s) événement(s) (par exemple, Bushe, 2013 ; Cooperrider, 2012). La pratique varie considérablement parmi les praticiens en DO dialogique, et est affecté par l'intention de l'initiative, ainsi que les attentes et la culture du groupe ou de l'organisation. Plutôt que d'essayer de faciliter la convergence, les praticiens peuvent concevoir dans le processus des activités à travers lesquelles des décisions collectives émergeront probablement. Souvent, plutôt que de s'attendre à un accord collectif sur l'action, ils peuvent également rendre visibles des idées ou des projets que les gens s'engagent à poursuivre. Additionnellement, les gens peuvent discuter de la façon dont ils pourraient agir différemment et sont ensuite encouragés à agir sur ce qu'ils trouvent personnellement le plus pertinent et significatif. Ce qui se passe après les événements est aussi crucial pour la quantité et la qualité du changement générées, que la qualité des événements eux-mêmes. Le leadership est essentiel NON PAS pour définir et diriger le changement, mais en reconnaissant les petites et importantes opportunités de changement et à travailler pour les amplifier en grands changements importants. La quantité de changement dépend de la quantité d'individus non dirigés et de groupes sélectionnés agissant simplement différemment, par eux-mêmes. Ils font des choix quotidiens différents au travail compte tenu des nouvelles réalités qui ont émergé au cours de l'événement dialogique. Des projets spécifiques peuvent nécessiter plus d'action coordonnée entre l'équipe, l'organisation, et/ou des membres de la communauté, et dans certains processus de DO Dialogic les changements importants proviennent de projets qui sont lancés pendant les événements. Cependant, les résultats les plus transformationnels viennent rarement des projets, ils viennent des gens qui parlent et pensent différemment du quotidien.

Après les événements, le changement est facilité par tous ceux qui participent au suivi des changements en cours et aider les sponsors à reconnaître et amplifier les changements souhaités. Souvent, pour que le changement s'enclenche, les sponsors doivent faire attention à ce qui fonctionne et faire des changements à l'infrastructure du groupe ou de l'organisation et aux processus opérationnels nécessaires pour pleinement soutenir ces changements.

Les processus structurés de DO Dialogic fonctionnent avec des groupes petits et grands dans un orchestre d'événements séquencés destinés à faire changer le récit, à créer ou travailler avec des images génératives et perturber les modèles mentaux (patterns) pour soutenir l'émergence de changements productifs. Mais le consultant en DO dialogic peut également travailler de nombreuses manières moins structurées, en s'engageant avec les interactions quotidiennes d'un système client, et nous passons à une brève description de cela.

## Consultation par processus dialogique

L'un des fondements du développement organisationnel est le concept et les méthodes de consultation de processus, en particulier par opposition à consultation d'experts, où le consultant reste principalement hors du "quoi" tout en aidant le client à mieux comprendre le « comment ». Comme défini par Schein, « la consultation de processus est un ensemble d'activités de la part du consultant qui aider le client à percevoir, comprendre et agir sur les événements de processus qui se produisent dans l'environnement du client » (Schein, 1969, p. 9). Schein s'est concentré principalement sur ce qu'il considérait être les processus humains les plus cruciaux pour une performance efficace de l'organisation : 1) la communication; 2) rôles et fonctions des membres ; 3) résolution de problèmes et prise de décision en groupe ; 4) normes du groupe et croissance du groupe ; 5) leadership et autorité; et 6) coopération et compétition intergroupes. Les Processus de consultation en DO dialogique s'appuie sur l'idée fondamentale d'aider les clients à mieux percevoir, comprendre, et agir sur les événements des processus, mais se concentre sur les « processus dialogiques » impliquant l'émergence, la construction sociale, la générativité et la fabrique de sens de l'organisation plus que sur les processus interpersonnels et de groupe décrits par Schein.

## Processus dialogiques

Il existe une gamme de processus discursifs à laquelle une consultation par processus dialogique peut s'intéresser. Celle-ci inclue :

1. Les processus de communication, comme ceux identifiés par Schein, qui sont principalement concentrés sur qui transmet quelle information à qui, et de quelles manières.
2. Identification des récits dominants et influents façonnant la façon dont les gens pensent et agissent. Un exemple est l'influence des récits sur l'importance de la « valeur actionnariale » ou le « résultat financier » durant la considération des options et des choix qui en résultent. Cela inclut également la prise en compte des processus dialogiques qui renforcent ces récits et/ou exclut des histoires alternatives.
3. Examen de la façon dont les différents récits, scénarios, textes organisationnels à un niveau de l'organisation (par exemple au siège), affecter un autre niveau de l'organisation (par exemple sur le terrain). Cela peut inclure, surtout, les considérations sur le pouvoir et qui gagne et qui est désavantagé par la situation actuelle ou les récits "privilégiés".
4. Attention aux manières dont les conversations qui diffèrent de celles qui incarnent la sagesse actuelle sont restreintes ou encouragées, par exemple la mesure dans laquelle une diversité des participants et des points de vue sont inclus ou exclus des décisions organisationnelles clés.
5. Attention à la façon dont les conversations se déroulent ou émergent : la séquence de ce qui est discutée et de quelles manières et comment cela peut influencer la pensée et les émotions des participants.
6. Prise en compte des processus de générativité, surtout comment favoriser de nouvelles images qui influencent la construction et la reconstruction de la réalité sociale.

Dans l'état d'esprit du consultant en processus dialogique, le comportement organisationnel n'est pas créé uniquement par l'échange objectif d'informations. Il est créé par le soi et socialement construit par les images et les récits que les gens ont de leur situations, par la fabrication de sens ayant cours avant, pendant et après les événements, et dans quelle mesure ces choses limitent ou nourrissent la

générativité et l'émergence de nouvelles possibilités. Il est également créé par des changements dans les relations et les réseaux entre les personnes de l'organisation et les nouvelles possibilités qui sont créées lorsque de nouvelles personnes sont incluses dans les conversations, de nouvelles connexions sont établies, et les anciennes relations sont recadrées.

## 2 Approches de la consultation en processus dialogique

Il existe un large éventail d'activités qui pourraient être considérés comme des engagements dans des processus dialogiques. Ceux-ci peuvent être triés en mentalités et pratiques du plus épisodique au changement continu. Les pratiques épisodiques visent à déstabiliser des modèles semi-stables et générer de nouvelles possibilités ou nouveaux modèles. Les pratiques continues visent plutôt à modifier ou à amplifier les processus discursifs en cours pour encourager l'émergence de nouvelles possibilités. Bref, les deux les types sont :

1. CP (Consultation par processus) dialogique et changement épisodique impliquent des interactions avec des individus ou des équipes où des mentalités potentiellement limitantes sont identifiées et confrontées à des récits, des histoires, des métaphores, images, slogans, etc. pour générer de nouvelles réflexions et possibilités. Ce type de CP dialogique est largement pratiquée, mais peut-être avec moins de visibilité ou de clarté dans la communauté élargie du DO sur ce qui est fait et pourquoi. Les méthodes de CP dialogique basées sur des concepts épisodiques de changement ont tendance à utiliser des moyens basés sur le langage pour promouvoir la reconnaissance des schémas limitants, suivie de restructuration cognitive pour favoriser la générativité, et de l'émergence de nouvelles façons de penser et d'agir. Quelques exemples de façons dont cela est fait est en demandant à des individus ou des équipes d'écrire ou de réécrire des scénarios sur leur situation (Inman & Thompson, 2013 ; Oswick et al. 2000); introduire de nouveaux mots, phrases ou images pour induire de nouveaux schémas de pensée (Storch et Ziethen, 2013); écouter et confronter des métaphores conceptuelles ou histoires qui limitent implicitement les possibilités et le choix (Marshak, 2013b ; Oliver et Fitzgerald, 2013) ; ou demander à un individu ou à une équipe de dessiner ou sculpter leur situation puis raconter l'histoire de ce qui se passe et peut-être de ce qu'ils auraient voulu voir se produire (Barry, 1994). Dans toutes ces approches de CP dialogique, les méthodes pour reconnaître comment les récits actuels, les discours et les conversations créent des modèles stables de possibilités limitées, puis cherchant à susciter un nouveau langage et de nouvelles histoires pour encourager de nouvelles possibilités, sont employées. Par exemple, un client qui n'était pas conscient qu'il discutait continuellement de leur situation en des termes qui impliquaient qu'ils étaient seuls sur les lignes de front d'une guerre a vu cette imagerie avec l'invitation d'envisager d'autres scénarios possibles pour conceptualiser leur situation.
2. La CP dialogique et le changement continu impliquent des interactions non structurées et souvent continues avec un individu, une équipe ou un groupe plus grand où l'intention est de changer les conversations et schémas conversationnels (qui, quoi, quand, où, comment) et ainsi favoriser l'émergence auto-organisée de nouveaux modèles, engagements et idées. Ce type de CP dialogique est moins connue aux USA et peut-être moins pratiquée, bien que son utilisation se diffuse. Basé sur les notions de complexité, de fabrication de sens, d'émergence et d'auto-organisation, ces activités en processus dialogique présument que les relations et les organisations se recréent continuellement à travers les conversations en cours qui se produisent à tout niveaux et dans toutes les parties de l'organisation, (Goldsmith, Hebabi et Nishii, 2010 ; Shaw, 2002). Tout changement dans la nature de ces conversations, par exemple, les participants, les accents, ou les modèles, encouragera des changements progressifs qui incitent les groupes à s'auto-organiser de façons différentes et nouvelles. Il n'y a pas d'utilisation d'événements structurés spéciaux pour passer d'un état actuel à un état futur plus désiré (Ray et Gopelt, 2013). Au lieu de cela, le consultant rejoint une

organisation supposée être en devenir continuellement, et cherche à accentuer les différences par rapport à tout modèle dialogique qui peut être bloquant ou limiter la capacité d'évolution de l'organisation, ou pour que de nouveaux modèles émergent. Par exemple, en décrivant une intervention de processus dialogique avec un groupe de cadres bloqués en essayant de déterminer le retour sur investissement (ROI) de certains efforts de changement, Ray et Goppelt expliquent, "...(L)e puissant discours de ROI a passé sous silence un aspect de l'expérience des gens d'un changement positif, à savoir les histoires anecdotiques de transformation qu'ils utilisaient pour prendre des décisions, se motiver eux-mêmes et les uns les autres à agir. En questionnant la légitimité du discours sur le ROI, nous avons pu aider à amplifier un ensemble marginalisé et important de croyances sur la façon dont le changement se produit dans cette organisation » (p.43)

## Quand le DO dialogique est-il le plus pertinent ?

Le développement continu et la diffusion d'approches et méthodes qui peuvent être considérées comme des DO dialogiques a également soulevé des questions sur le moment où elles doivent être utilisées en plus ou à la place d'autres méthodes de DO. Parce qu'un récit de DO dialogique n'est que récemment apparu il n'y a que quelques tentatives de réponses à ces questions importantes.

*La première réponse à la question est à la fois philosophique et personnelle*, et implique qu'il s'agit d'un question d'orientation du consultant et non de choix situationnel proprement dit. En termes simples, si la vision du monde sur les organisations et le changement de quelqu'un est en accord avec les prémisses associées au DO dialogique, alors cette approche sera suivie. Inversement, d'autres visions du monde aboutissent à d'autres formes de DO. Le choix sélectif est une option uniquement lorsque le consultant estime que les prémisses et les pratiques de DO Dialogic pourraient mieux convenir dans certaines situations que d'autres, tandis que d'autres formes de DO pourraient être des choix plus judicieux avec d'autres circonstances. Il y a eu quelques spéculations sur le moment où de telles conditions pourraient s'appliquer, mais aucune étude pour confirmer celle-ci. Les deux principaux axes de discussion sur les facteurs situationnels influençant quand différentes formes de DO pourraient être applicables suggèrent des modèles de contingence et/ou mixtes (blended).

*Les considérations de contingence pour l'utilisation de méthodes dialogiques de DO* impliquent certains « discernements » sur la nature de la situation actuelle par le consultant et le client, et précisément dans quelle mesure les conditions et les résultats souhaités sont plus conformes aux prémisses et pratiques associés au dialogique ou à d'autres approches de DO. Le modèle Cynefin (Snowden et Boone, 2007) propose une suggestion sur la façon dont un tel modèle de contingence de DO pourrait évoluer.

Dans le modèle Cynefin, le processus de prise de décision approprié dépend de la qualité de compréhension des relations de cause à effet. Dans tous situation de décision spécifique, il y aura probablement des « caractéristiques » multiples de décision et le modèle soutient que ces caractéristiques nécessitent différents processus. Il y a cinq caractéristiques. Dans une simple décision où les relations de cause à effet sont connues, les bonnes pratiques peuvent être déployées en réponse aux situations. Dans une décision compliquée, la causalité n'est pas initialement connu mais peut être comprise par une enquête diagnostique conduisant à une réponse suffisamment bonne. Dans une décision complexe, les relations de cause à effet ne sont pas connues, sauf rétrospectivement, et des réponses émergentes sont nécessaires : premièrement expérimenter des changements possibles à travers des enquêtes, puis sélectionnez celle(s) qui atteignent le mieux l'objectif. Dans une décision chaotique, il n'y a pas de capacité à comprendre les relations de cause

à effet, donc de nouvelles réponses basés principalement sur l'intuition sont la meilleure option. Enfin, il n'y a pas d'options de leadership claires dans des situations de désordre complet.

Etendre le modèle Cynefin aux situations de DO suggère que les prémisses et les méthodes associées à des diagnostics plus fondateurs de formes de DO incluant une étape formelle de diagnostic, les interventions « en cascade », etc., pourraient être plus applicable pour des prises de décisions Simples et Compliquées, alors que bon nombre des prémisses et méthodes associées au DO dialogique peut avoir plus de sens lorsque des décisions chaotiques et complexes sont nécessaires, en particulier quand des réponses génératives sont nécessaires. C'est encore un cadre approximatif, mais il est évocateur d'une façon contingente de penser quand et où utiliser la dialogique ou d'autres formes de DO.

*La troisième réponse considère la possibilité d'approches mixtes* qui combinerait les deux le Dialogique et d'autres formes de DO dans la même mission de conseil. Cela se produit généralement de manière séquentielle (par exemple, d'abord un diagnostic approche suivie d'une approche dialogique) et, comme le modèle de contingence, dépendrait en partie de la présence ou l'absence de certaines conditions.

Une discussion sur un modèle mixte (Gilpin- Jackson, 2013) soutient que les principales considérations sont de savoir si la situation a une complexité faible ou élevée combinée au niveau de préparation managériale à conduire le changement. Un faible niveau de préparation serait un sujet de préoccupation, mais pas un leadership pleinement engagé qui pourrait avoir besoin de données ou de rationalisations prouvées pour conduire le changement. Un haut niveau serait un engagement total des dirigeants désireux de participer activement à un processus plus émergent de découverte. Cela conduit à la réponse contingente d'utiliser le DO Dialogique lorsqu'il y a une grande complexité et une grande disposition à diriger le changement et à utiliser d'autres approches DO lorsqu'il y a à la fois une faible volonté de changement et une faible complexité. La réponse mixte se produit dans une "zone grise" lorsque il y a une faible préparation et une grande complexité. Dans le cas Gilpin-Jackson d'une situation très complexe avec une faible préparation du leadership, d'abord une approche diagnostique a été utilisée pour gagner en légitimité et en acceptation, et après le succès de cette approche, des méthodes dialogiques ont été utilisées pour favoriser l'émergence d'une nouvelle pensée pour répondre à la complexité de la situation.

Voici quelques pistes de réflexion sur la question de quand et comment utiliser les DO diagnostic et dialogique, et nous attendons beaucoup plus de réflexion et d'écritures sur ces questions dans l'avenir.

## Conclusion

Certaines des pratiques de DO Dialogiques référencées ici ne sont pas nouveaux, mais dans de nombreux endroits, ils sont encore décrit et compris depuis le récit fondamental du DO qui tient les organisations comme des systèmes ouverts dont la santé doit être diagnostiqué par la recherche-action et les changements apportés par l'application de connaissances en sciences du comportement. C'est une façon penser à eux, mais nous espérons que le « DO dialogique » sera une image générative, qui encourage de nouveaux cadres de réflexion sur le DO et encourage de nouvelles théories et pratiques de développement de l'organisation qui émergeront.