



GUIDE DU RÉCIT

DE L'ART DE CRÉER DES PASSERELLES GRÂCE AUX TECHNIQUES NARRATIVES

“Bon nombre de récits comportaient un instant de désarroi, prélude à un tournant – un instant où l’on en arrive à se dire ‘Mon Dieu, qu’allons-nous faire?’. Au vu de tous ces récits, il semble que cela soit tout à fait normal et qu’il s’agisse d’une bonne chose. Cela peut indiquer que le changement est souvent précédé d’un moment désagréable ou difficile.”

Participant à l’atelier “East meets South”, 2004

Publié par la

Direction du développement et de la coopération (DDC)
Département fédéral des affaires étrangères (DFAE)
CH – 3003 Berne
www.ddc.admin.ch

Publication disponible auprès de la

Direction du développement et de la coopération (DDC)
Tél. +41 31 322 44 12
Fax +41 31 324 13 48
info@deza.admin.ch
En anglais, allemand, français et espagnol

Concept et coordination

Service thématique Savoir et Recherche

Auteurs

Stephanie Colton et Victoria Ward (Sparknow Ltd., London)
Jeannine Brutschin (DDC, Service thématique Savoir et Recherche)

Traduction

Frédéric et Stéphanie Peyrouny

Illustrations

Babette Wagenvoort

Mise en page

Commusication Arts, Mark Manion

En savoir plus sur le récit / le storytelling

Service thématique Savoir et Recherche
knowledgeandresearch@deza.admin.ch
Tél. +4131 323 38 17
Fax +4131 323 08 49
© DDC 2006

GUIDE DU RÉCIT

DE L'ART DE CRÉER DES PASSERELLES GRÂCE AUX TECHNIQUES NARRATIVES

“Bon nombre de récits comportaient un instant de désarroi, prélude à un tournant – un instant où l’on en arrive à se dire ‘Mon Dieu, qu’allons-nous faire?’. Au vu de tous ces récits, il semble que cela soit tout à fait normal et qu’il s’agisse d’une bonne chose. Cela peut indiquer que le changement est souvent précédé d’un moment désagréable ou difficile.”

Participant à l’atelier “East meets South”, 2004

1. INTRODUCTION 5

A) LE POT DE L'INSPIRATION: DIFFÉRENCE ENTRE UN RAPPORT ET UN RÉCIT 5

B) OBJET DU PRÉSENT GUIDE 6

C) INTÉRÊT DE RECOURIR AU RÉCIT 7

2. EXERCICES D'ÉCHAUFFEMENT ET ACTIVITÉS DESTINÉS À BRISER LA GLACE 8

A) QUI ÊTES-VOUS? 8

B) L'ENDROIT EST MARQUÉ D'UN X 8

C) "OUI, MAIS..." "OUI, ET..." 9

D) "À QUI CELA APPARTIENT-IL?" 9

3. QUESTIONS SERVANT DE "DÉCLENCHEURS" D'HISTOIRES 10

4. MODÈLE EN 7 POINTS: FORMULATION ET PARTAGE D'HISTOIRES 12

FICHE: MODÈLE EN 7 POINTS 15

EXPLICATIONS DU MODÈLE 16

ILLUSTRATION: "JE COMMENCE À MARCHER" 17

5. LISTES DE CONTRÔLE 18

A) LISTE DE CONTRÔLE POUR LES NARRATEURS 18

B) LISTE DE CONTRÔLE POUR LES ANIMATEURS ET LES AUDITEURS 19

C) LISTE DE CONTRÔLE POUR CRÉER UN CONTEXTE NARRATIF FÉCOND 20

6. DIFFÉRENTES TECHNIQUES DE RÉCIT 22

A) OBJETS ET AFFICHAGES : FAIRE SURGIR DES SOUVENIRS ET DES HISTOIRES CACHÉS 22

B) CARTES POSTALES: RASSEMBLER UN VASTE ÉVENTAIL D'IDÉES ET D'OBSERVATIONS 23

ILLUSTRATION: capitaliser l'expérience à l'aide de cartes postales 24

C) HISTOIRES À EFFET DE DÉCLIC: DÉBUTER UN ÉVÉNEMENT ET NOUER DES LIENS

PAR UN MOYEN INTERACTIF 28

ILLUSTRATION: constituer une communauté de praticiens des questions de genre:

une rencontre du cœur et de l'esprit 30

D) HISTOIRE INACHEVÉE: ENVISAGER L'AVENIR DEPUIS LE PRÉSENT 33

E) HISTOIRE D'ANTICIPATION: ÉLABORER UNE VISION COMMUNE ET PRÉVOIR UNE

ACTION COLLECTIVE 35

VARIANTE: "Vous avez fait les gros titres des journaux" 36

VARIANTE: "Dépeindre l'avenir" 36

FICHE: Comment réussir une histoire d'anticipation? 37

F) UN MOT, UNE HISTOIRE: TRAVAILLER SUR LE SENS DES MOTS 38

ILLUSTRATION: exemple de déroulement d'un atelier d'une journée autour de la

méthode "Un mot, une histoire" 39

G) CONCOURS D'HISTOIRES: FAIRE REMONTER LES EXPÉRIENCES DE TERRAIN VERS

LE PUBLIC 40

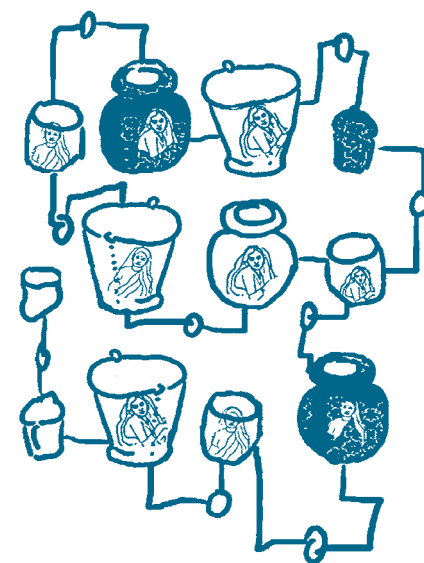
FICHE: Critères d'appréciation pour un concours des meilleures histoires 43

7. RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION 44

NOTE: les désignations attribuées aux différentes méthodes ou approches sont nécessairement des noms de travail. Bien évidemment, celles-ci comportent et entretiennent entre elles de multiples relations, imbrications et ambiguïtés.

1. Introduction

A) Le pot de l'inspiration: différence entre un rapport et un récit¹



Version A:

Lors de notre évaluation d'un projet au Bangladesh, nous avons relevé de grandes différences dans l'aptitude des villages à concevoir des solutions efficaces et durables aux problèmes qu'ils rencontrent, par exemple lorsqu'il s'agit de remplacer des pièces cassées ou de développer des produits peu onéreux tels que de nouvelles latrines. Cette évaluation nous a permis de tirer un certain nombre de leçons – à savoir que nous devrions:

- lutter contre une dépendance excessive vis-à-vis des donateurs;
- reconnaître et promouvoir l'esprit d'initiative dans la résolution des problèmes;
- repérer les bonnes pratiques existantes et reproductibles;
- établir et renforcer la communication entre les villages pour faciliter les échanges d'idées fructueux au niveau local.

¹ Matière brute issue d'une histoire à effet de déclic (voir page 28) racontée par Jacques Mader, un participant à un atelier de formation pour les formateurs, organisé par Sparknow pour le personnel et les partenaires de la Direction du développement et de la coopération à Berne, en décembre 2004. Ces deux versions illustrent la différence entre un rapport traditionnel et un récit personnel.



Version B:

Le Bangladesh est un endroit vraiment impressionnant... au sens positif du terme. L'an dernier, j'ai travaillé dans un village sur un projet d'adduction d'eau et d'installations sanitaires. Nous voulions promouvoir l'utilisation de latrines améliorées. Mais ne parvenant pas à produire sur place des dalles et conduites en béton à bas coût, nous étions dans l'impasse. Quelqu'un m'a alors conseillé d'aller voir les latrines d'une femme du village. Je m'y suis rendu et j'ai demandé à cette dame: "Puis-je voir vos latrines?". Elle avait fabriqué des latrines à partir d'un pot en argile dont elle avait découpé le fond. Par la suite, avec l'aide d'un potier des environs, cette dame a développé une petite production locale de pots sans fond pour en faire des latrines. Ingénieux!

Quelques semaines plus tard, en visite dans un autre village, j'ai aperçu une pompe manuelle qui était cassée, oh, pas grand-chose, il manquait juste une petite pièce. Intrigué, j'ai demandé aux villageois: "Pourquoi ne réparez-vous pas votre pompe?" Ils m'ont alors répondu: "Oh, nous attendons qu'un donateur apporte une nouvelle pompe." Ce à quoi j'ai rétorqué: "Pourquoi n'allez-vous pas rendre visite à cette dame dans le village là-bas? Elle a trouvé un moyen de s'en sortir elle-même."



B) Objet du présent guide

DÉFINITIONS

Histoire

Description orale ou écrite (en prose ou en vers) d'un enchaînement d'événements réels ou imaginaires.

Narratif

Structure, cohérence ou organisation sous-jacente, données à une série d'actes. Manière dont s'enchaînent les événements pour donner un sens et une signification.

Recherche narrative

Tentative de faire ressortir des épisodes pouvant mettre en lumière une problématique plus vaste et de donner un aperçu des qualités d'une expérience qui ne sont pas facilement accessibles par le biais d'autres méthodes d'analyse.

Récit

Action de relater une histoire à l'écrit ou à l'oral.

Storytelling

Méthode d'origine anglo-saxonne, utilisée dans l'enseignement et la gestion des connaissances, visant à restituer un savoir explicite et implicite par le biais du récit et de l'écoute active d'une histoire.

Travail de récit organisationnel

Utilisation de méthodes basées sur le récit pour atteindre un but ou un effet spécifique.

Forme en apparence simple et banale, le récit – compris comme la relation d'une histoire – est un moyen d'évoquer des émotions fortes et des points de vue. À l'inverse, le fait de travailler sur le récit dans un cadre organisationnel – pour aider à la réflexion, constituer des communautés, transférer des enseignements pratiques ou capitaliser des expériences – est plus complexe.

Ce guide a été conçu à la fois pour susciter la réflexion et offrir un instrument pratique à la DDC ainsi qu'à ses collaborateurs et partenaires. Son contenu devrait vous permettre d'acquérir une certaine compétence et assurance en tant que narrateurs ou animateurs. Il devrait en outre vous aider à mettre en place des méthodes et des programmes de récits plus complexes en vue de faciliter le partage des connaissances, l'appréhension du changement et la communication. Vous y trouverez notamment:

- des conseils, des modèles et des outils vous permettant de déceler, partager et capitaliser des expériences;
- des réflexions sur les aspects pratiques et émotionnels liés au récit;
- une étude des défis et risques inhérents à la mise en place de ces approches;
- des illustrations d'exploitation pratique des récits, issues de l'expérience de la DDC.

L'utilisation du récit ne convient pas à toutes les situations. Aussi les praticiens doivent-ils choisir les méthodologies en tenant compte du contexte de leur travail et de l'intention. Certaines méthodes, par exemple l'introduction généralisée d'histoires dans des processus organisationnels fondamentaux tels que l'évaluation, exigent de la patience et une gestion longue pour développer l'approche adéquate par essais successifs.

Ce guide tente d'esquisser des possibilités plutôt que de les définir et entend vous encourager à composer votre propre collection de récits, en quelque sorte votre "récital". C'est le début d'une conversation à plusieurs voix, car nous apprécierions grandement que vous nous fassiez part de vos expériences d'utilisation des méthodes de récit ou d'autres techniques narratives. Pour ce faire, veuillez contacter knowledgeandresearch@deza.admin.ch.

C) Intérêt de recourir au récit

Le fait de recourir au récit et de raconter une histoire ("story telling") aide les individus à communiquer les uns avec les autres, à partager leurs expériences et à réfléchir à la pratique, sur un mode dynamique et créateur de liens durables. Des histoires simples peuvent éclairer des réalités complexes et révéler des vérités profondes; à cet égard, la force évocatrice du détail ne saurait être sous-estimée. Le fait de raconter une histoire – et de voir qu'elle touche d'autres personnes – permet d'acquérir une certaine assurance. Les émotions suscitées par les récits des autres modifient les affinités ainsi que les points de vue. De plus, l'adjonction d'éléments narratifs dans des rapports plus traditionnels attire l'attention du lecteur tout en signalant clairement l'importance accordée à l'alternance des voix et des perspectives.

Les expériences du récit peuvent créer:

- des changements d'attitude et de comportement,
- une compréhension partagée des ambitions et des orientations futures,
- le sentiment que la personne est engagée toute entière (avec le cœur et l'esprit) dans son travail,
- des liens personnels durables qui dépassent la situation immédiate,
- des processus et des matériaux bruts réutilisables,
- une sélection de récits dépassant le cadre anecdotique et devenant de petites histoires révélatrices de grands thèmes.

Au-delà de ces interventions relativement classiques, vous pouvez être confrontés à des défis bien plus complexes, par exemple la mise en place de mesures, d'une stratégie ou d'un programme national ou la réalisation d'une évaluation. Dans ce cas, il est nécessaire d'adopter une approche plus fine, combinant plusieurs méthodes ou intégrant des éléments narratifs dans vos processus de manière plus systématique ou stratégique. Même si ces questions ne sont pas abordées dans ce guide, de multiples expériences de ce genre ont déjà été tentées. Pour de plus amples informations, veuillez contacter knowledgeandresearch@deza.admin.ch.

2. Exercices d'échauffement et activités destinés à briser la glace

Vous pouvez utiliser les exercices suivants pour préparer et créer un environnement propice au récit.

A) Qui êtes-vous?

Méthode

- Présentez-vous en indiquant votre nom, votre profession, un trait important de votre personnalité ainsi qu'un fait surprenant.

Je m'appelle Sylvie et je travaille en tant que chercheuse pour le compte de la DDC. La principale de mes caractéristiques: j'accorde du temps à la réflexion dans mon travail. L'une des choses qui peut vous surprendre à mon sujet: j'adore la salsa et je suis tous les mardis soirs une formation dans un bar à vin espagnol de Berne pour devenir professeur de salsa.

Notes explicatives

- Ce type d'introduction donne des indications à la fois personnelles et professionnelles. Il appelle la réaction suivante: "Je ne vous voyais pas ainsi..."sous cet angle."
- Certains faits surprenants, certains détails apparemment insignifiants donnent vie aux récits et peuvent être un moyen d'aborder la composition d'un récit au cours d'un atelier.

Variante

- Par groupes de deux, interrogez-vous mutuellement afin de découvrir un détail surprenant. (pendant 5 minutes, 2 ½ minutes chacun). Présentez votre partenaire au groupe.

B) L'endroit est marqué d'un X

Méthode

- Pensez à une journée au travail au cours de laquelle vous vous êtes trouvé dans une situation – favorable ou éprouvante – que vous n'oublierez jamais.
- Prenez 5 minutes pour dessiner la scène en marquant d'un "X" l'endroit où s'est produit l'événement le plus important. Dessinez le plus de détails possibles. (5 minutes)
- Prenez 90 secondes chacun pour raconter votre histoire.

Notes explicatives

- Dessiner incite à se souvenir intégralement de l'événement, et non point seulement d'un instant crucial. Le dessin permet également de se rappeler de détails apparemment insignifiants et de faire resurgir des aspects émotionnels liés à la situation.
- Voici quelques répliques utiles pour obtenir davantage de contexte et de détails: "À quel moment êtes-vous entré dans l'histoire? Où? – Où l'action s'est-t-elle déroulée? Était-ce à l'intérieur? Était-ce à l'extérieur? Qui? – Qui d'autre était impliqué dans cette situation?"

C) "Oui, mais..." "Oui, et..."

Méthode

- Séquence réalisée debout, à deux. Le participant A émet des suggestions sur le mode impératif (du type: "Allons nous promener.", "Prenons un café.", tandis que le participant B réplique sans cesse par la formule "Oui, mais..." (par exemple "Oui, mais je suis fatigué." ou "Oui, mais je n'aime pas le café."). Poursuivez le dialogue pendant 2 minutes.
- Échangez les rôles.
- Tout le groupe observe un binôme engagé dans ce dialogue.
- De nouveau par deux, passez à un nouveau type de dialogue: le participant A émet une suggestion sur le mode impératif et le participant B réplique par la formule "Oui, et...". À partir de là, les deux participants ne cessent de se répondre mutuellement "Oui + mode impératif..." (par exemple "Prenons un café!" – "Oui, et mangeons un gâteau avec!" – "Oui, et ensuite allons nous promener!", et ainsi de suite). Poursuivez le dialogue pendant 2 minutes.
- Ensuite, tout le groupe observe un binôme engagé dans ce dialogue.
- En groupe, étudiez les différences entre ces deux dialogues. Que ressent-on dans l'un et l'autre cas? N. B.: généralement, les gens trouvent le premier dialogue frustrant et le second, motivant et agréable.

Notes explicatives

- Dire "Oui, et..." plutôt que "Oui, mais..." est un principe de base de toute bonne conversation. Les éléments tirés de l'expérience peuvent être appliqués ou pris pour référence dans la suite de l'atelier afin de créer un climat d'apprentissage ouvert.

D) "À qui cela appartient-il?"

Méthode

- Présentez un objet racontant une histoire sur vous-même tout en le gardant caché (il peut s'agir d'un objet de famille, d'un souvenir de voyage, etc.).
- Tout en gardant les objets hors de la vue des autres groupes, racontez par groupes de 4 les histoires qui s'y rapportent.
- Une personne autre que le propriétaire de l'objet est ensuite choisie pour raconter une nouvelle fois l'histoire aux autres groupes, de manière convaincante, comme s'il s'agissait de son propre objet et de son histoire.
- Les autres groupes doivent ensuite deviner la personne à laquelle appartiennent à l'origine l'objet et l'histoire.

Notes explicatives

- C'est un bon moyen de découvrir des choses insolites sur les gens. De plus, L'exercice peut être source de discussions sur l'utilisation des objets dans la relation ou la représentation d'une histoire ou sur leurs apports dans l'appropriation d'une histoire confiée par une autre personne.

3. Questions servant de “déclencheurs” d’histoires

Les questions ci-dessous peuvent vous aider à évoquer des histoires personnelles ou rapportées. Cette attitude active et intéressée permet d’ouvrir des perspectives au cours d’une conversation.

“Parlez-moi d’une fois où...” “Parlez-moi d’un moment où...”

- vous ou votre équipe avez été confrontés à un dilemme au cours d’un projet.
- vous ou votre équipe avez connu un tournant important au cours d’un projet.
- vous avez eu à faire face à une réelle crise au cours d’un projet. Que s’est-il passé avant, pendant et après?
- vous vous êtes senti vraiment fier de faire partie de quelque chose.
- vous avez pris un réel risque et cela s’est avéré payant ou inutile.
- vous avez été très inspiré par ce qui s’est passé autour de vous.
- vous avez rencontré un obstacle et l’avez surmonté.
- vous avez vu l’une des valeurs de votre organisation être réellement incarnée/vécue.
- vos partenariats fonctionnaient parfaitement bien.
- vous avez constaté des changements positifs à la suite de votre travail.

Des questions ouvertes commençant par “Comment” (état d’esprit de témoignage) plutôt que par “Pourquoi” (état d’esprit d’analyse) peuvent éviter une attitude défensive du narrateur et lui permettre de se concentrer sur son histoire. Il est également très utile d’encourager les participants à faire leur récit à la première personne du singulier (“je”), plutôt qu’avec les pronoms “ils” ou “nous”. Pour obtenir une histoire à l’issue d’un entretien, vous pouvez recourir à plusieurs éléments de rappel; en voici une trame, extraite d’un document initialement utilisé lors d’un concours des meilleures histoires organisé par Sparknow:

Situer la scène	“J’aimerais que vous racontiez votre histoire, avec vos propres mots afin que je me mette à votre place.” “Êtes-vous prêt à commencer?” “Prenez un instant pour rassembler vos souvenirs...”
Lancer le récit	“Racontez-moi la première fois que vous avez participé à / rencontré M. Y / commencé à faire X?” “Comment cela a-t-il commencé?”
Recentrer, expliciter le propos	“Quels ont été les moments mémorables?” ou “Par exemple?” ou “Pouvez-vous me citer un exemple particulièrement parlant?”
Qualifier et cerner le ou les temps forts	“Pouvez-vous préciser le moment où vous avez réellement senti que votre action avait des effets importants?” “Qu’avez-vous ressenti?”
Faire appel aux émotions, trouver des moments cruciaux	“Vous rappelez-vous d’un moment magique ou émouvant? Un moment qui est resté gravé dans votre mémoire?” suivi d’autres commentaires tels que “Qu’avez-vous ressenti?” ou “Vous avez dû être fier d’avoir vécu cela.”
Définir des publics potentiels et des messages-clés	“À quelles personnes s’adresse cette histoire?” “Si vous racontiez cette histoire à X, quels messages-clés souhaiteriez-vous faire passer?”
Trouver un titre accrocheur	“À l’écoute de votre récit, j’ai remarqué plusieurs belles tournures. Si cette histoire était un livre, quel en serait le titre? Est-ce que je peux vous suggérer XY?” Note: c’est une partie très importante du processus. Le titre doit comporter l’essence de l’histoire et la rendre mémorable. Les gens apprécient aussi que vous répétiez leurs mots: ils se sentent à la fois écoutés et créatifs.
Creuser en profondeur	Le récit gagne en densité lorsqu’il est aiguillonné par des réactions telles que: “Il semble que vous ayez eu fort à faire...” etc.
Moduler le questionnement (direct / indirect)	Les questions directes (par exemple: “Avez-vous eu peur?”) peuvent intimider et bloquer les gens, tandis que les questions plus indirectes peuvent appeler des souvenirs plus profonds et développer une certaine empathie (par exemple: “J’ai l’impression que ce fut assez effrayant, non?”).
Interrompre le récit	Le fait d’interrompre un récit – pour vérifier des faits ou exprimer une surprise – peut lui faire prendre un tour différent de celui que voulait initialement lui donner le narrateur. Il est important de contenir votre surprise pour éviter de le détourner.
Utiliser le silence	Faire de longues pauses peut sembler emprunté mais cela permet à l’histoire de se déployer.

4. Modèle en 7 points: formulation et partage d'histoires

Basé sur la structure classique du récit, ce modèle à la fois simple et souple vous permet d'obtenir et de formuler toutes sortes d'histoires.

Lorsque ce modèle – et l'exercice consistant à trouver des moments cruciaux – a été présenté pour la première fois à l'occasion d'un atelier de partage des connaissances de la Banque mondiale en juin 2004, l'un des principaux responsables de cet organisme international l'a présenté comme "un petit tour de magie". Depuis, il a été largement adopté par les agences de développement et d'autres organisations du monde entier, du fait, notamment, de sa simplicité. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que ce modèle est une étape intermédiaire, dont le but est d'aider les personnes et groupes à rassembler et enrichir leurs souvenirs liés à leur expérience. La meilleure façon de re-raconter une histoire consiste à mettre le modèle de côté et à parler avec son cœur. Si un enregistrement s'avère nécessaire, celui-ci peut-être effectué avec du matériel audio ou vidéo puis transcrit afin de conserver toute la force des propos tenus.

Méthode de travail en binôme

1. Fermez les yeux un instant et **pensez à un moment** faisant suite à une question en particulier qui pourrait vous être posée, ou que vous pourriez vous poser, par exemple un moment où vous vous êtes senti fier d'appartenir à une communauté, un moment où vous avez dû prendre une décision difficile, un moment où vous étiez bloqué dans un projet et ne saviez pas dans quelle direction aller. Prenez des notes succinctes sur une carte postale en pensant: "Quels éléments d'information dois-je fournir pour raconter mon histoire?".
2. **Trouvez un partenaire** et présentez-vous.
3. **Racontez votre histoire** chacun à tour de rôle, en décrivant ce qui s'est passé avant, pendant et après le changement. Faites de votre mieux pour transporter votre partenaire dans le temps et l'espace en créant des images visuelles fortes liées à un enchaînement clair. **Ne notez rien.**

4. À présent, utilisez une copie au format A3 du modèle de la page 15 afin **d'affiner et d'approfondir l'histoire**. Cette étape se déroule sous la forme d'une conversation; le partenaire jouant simultanément le rôle de scribe et d'interviewer, posant toutes les questions permettant à l'un et à l'autre de parvenir à une meilleure compréhension. De fait, le partenaire "creuse en profondeur", tentant de glaner ici ou là les détails qui permettront d'amener l'histoire vers une conclusion aussi solide que satisfaisante. Important: chaque histoire relate le passage d'un état à un autre. Avant d'achever le récit, le changement implicite contenu dans l'histoire ou, du moins, le changement à communiquer, doit être clair.
5. **Achievez en donnant un nom à l'histoire** et en écrivant les noms des co-auteurs sur le modèle.
6. Une fois ces éléments rassemblés, passez quelques minutes à **répéter avec le nouveau narrateur** de manière à ce qu'il puisse raconter l'histoire avec le cœur, sans avoir à s'aider du modèle.
7. En guise de conclusion, le narrateur donne la permission à son partenaire de **raconter l'histoire à un groupe élargi**. Ceci afin de s'assurer que quelqu'un d'autre se souviendra de l'histoire et que l'essentiel a été retenu. Autre solution, la personne ayant facilité le récit peut nommer l'histoire et présenter le narrateur pour que le partenariat soit maintenu et reconnu d'une manière différente.

Variante pour un travail individuel

Ce modèle peut également être utilisé par toute personne qui souhaite se souvenir d'un épisode en particulier. Après avoir rassemblé ses idées, celle-ci cherchera un partenaire à qui raconter son histoire. Le fait de relater de la sorte une histoire écrite en l'énonçant à voix haute permet souvent de fluidifier le récit en faisant ressortir ses imperfections.

Variante pour un travail en groupe élargi

Les binômes peuvent partager leurs histoires et ensuite se joindre à deux autres personnes pour former un groupe de quatre et se raconter de nouveau leurs quatre histoires. On sélectionne l'une d'elles pour une étude plus détaillée et le modèle est utilisé à ce moment-là. Les instructions de l'animateur peuvent inviter à faire un récit fidèle à la réalité ou à concevoir une version laissant une place plus large à la fiction. L'emploi de cette structure pour créer une histoire de groupe factuelle ou fictionnelle (allégorique) – par exemple autour d'un tableau de conférence – peut s'avérer être une expérience hautement bénéfique, car elle stimule la créativité et encourage une conversation vivante. Avant de raconter l'histoire retenue aux autres groupes, le narrateur doit évoquer brièvement les sujets des autres récits abordés au sein du groupe.

Si vous souhaitez travailler plus particulièrement sur la capitalisation de l'expérience, vous pouvez noter les éléments-clés des quatre premières histoires sur des cartes postales avant d'en sélectionner une à étudier plus en détail avec le modèle.

Si une histoire traite d'un sujet sensible, il vous faudra peut-être recourir à des histoires "factionnelles", c'est-à-dire à des récits mêlant des éléments d'ordre factuel et fictionnel. Cette manière de procéder peut s'avérer particulièrement utile lorsque vous souhaitez écrire une histoire ayant des résonances particulières pour un groupe (par exemple quant à son identité ou à sa culture organisationnelle) ou faire passer des vérités difficiles (par exemple lorsque des leçons ont été le fruit d'une expérience amère et que certains détails doivent être modifiés pour protéger l'identité des personnes concernées).

FICHE: modèle en 7 points

REMARQUES POUR TROUVER ET EMPLOYER DES MOMENTS CRUCIAUX

“Bon nombre de récits comportaient un instant de désarroi, prélude à un tournant – un instant où l’on en arrive à se dire “Mon Dieu, qu’allons-nous faire?”. Au vu de tous ces récits, il semble que cela soit tout à fait normal et qu’il s’agisse d’une bonne chose. Cela peut indiquer que le changement est souvent précédé d’un moment désagréable ou difficile.”

Participant à l’atelier East meets South (2004)

Les moments cruciaux sont ces événements marquants de la vie de tous les jours durant lesquels nous nous trouvons face à un choix difficile, une situation de crise ou de conflit, ou à l’occasion desquels un changement survient – pour le meilleur comme pour le pire. Ce sont des moments qui sont souvent liés à un enseignement important et à une prise de conscience. Le fait de partager des histoires centrées autour de ces moments cruciaux permet de tirer de précieux enseignements.

Le plus difficile consiste à identifier au cours d’un processus long, par exemple au cours d’un projet quinquennal, le moment ou l’épisode crucial qui servira de point de départ au récit. Ainsi, différents moments cruciaux peuvent être pertinents pour faire passer divers messages.

Pour parvenir à identifier ces moments-clés, voici quelques conseils:

- **Soyez précis dans la formulation de la question.** La question “Pensez à un moment où les choses se sont réellement bien déroulées au cours de ce projet” risque de donner lieu à un récit moins personnel que la question “Pensez à un moment où vous vous êtes senti fier de participer à quelque chose au cours de ce projet.” Les récits personnels apportent souvent des enseignements plus précieux.
- **Demandez à chaque participant d’identifier plusieurs moments cruciaux.** Ces moments cruciaux propres à chacun des participants peuvent être notés sur des cartes postales, qui sont classées et affichées au mur. Ensuite, les groupes choisissent les moments les plus marquants et utilisent le modèle en 7 points pour fournir davantage de détails, soit à travers l’expérience d’une personne en particulier, soit à travers celle du groupe. Le tournant, par exemple “La débâcle de Djibouti”, signale son importance et indique le type de moment crucial de l’histoire, servant ainsi de précieux aide-mémoire.
- Utilisez les moments cruciaux pour **imaginer des issues différentes.** Vous pouvez raconter une histoire inachevée (voir page 33) autour de ces moments précis puis poser la question suivante: “Et si les choses s’étaient améliorées ou avaient empiré?”.
- Interrogez les membres d’une équipe de projet et demandez-leur individuellement: “Quels ont été les moments les plus importants pour vous?”. Établissez ensuite une chronologie pour donner une vue d’ensemble. Cette chronologie fera inévitablement apparaître des divergences, qui pourront servir de base pour orienter la réflexion ou l’évaluation du groupe.

TITRE:
NOM DU NARRATEUR D'ORIGINE:
NOM(S) DE L'AUDITEUR / DES AUDITEURS:

CONTEXTE Situation de la scène dans le temps et dans l'espace	
THÉÂTRE DE L'ACTION Lieu où se déroule l'action	
PERSONNAGES Distribution, attributs descriptifs et rôles dans l'histoire	
DÉFI Problème ou mission qui déclenche l'action	
ACTION Enchaînement d'événements avant, pendant et après le moment crucial	Le tournant de l'histoire a été ...
RÉSOLUTION Dénouement avec enseignement ou message	
IMAGES ET OBJETS Servant d'aide-mémoire	[Ajoutez des photos ou des illustrations ici]

Explications du modèle

TITRE: un titre accrocheur et plein d’imagination transmet ce qui fait l’essence de l’histoire et permet une meilleure mémorisation, ce qui allonge d’autant la “durée de vie” de l’histoire et des messages et enseignements contenus. Il est préférable de formuler le titre une fois que l’histoire est claire.

NOM DU NARRATEUR D’ORIGINE: raconter une histoire, c’est donner un peu de soi. Il est donc préférable d’indiquer le nom de la personne à l’origine du récit.

NOM(S) DE L’AUDITEUR / DES AUDITEURS: une fois que l’histoire a été racontée, celle-ci appartient aussi bien au narrateur qu’aux auditeurs. Nommez les autres membres du groupe, car leur interprétation de l’histoire affectera la version finale qu’ils rapporteront.

CONTEXTE: le narrateur doit situer le contexte afin que les auditeurs puissent entrer dans le récit et se mettre à sa place. Les histoires étant enregistrées comme une succession d’images et non comme des mots, le narrateur doit essayer d’employer une langue qui imprime des images dans l’esprit des auditeurs. Le contexte représente le cadre général – historique, géographique, social, économique, environnemental et culturel – dans lequel s’insèrent les événements.

THÉÂTRE DE L’ACTION: il s’agit de préciser le ou les endroits où se déroulent les principaux événements de l’histoire.

PERSONNAGES: choisissez et décrivez le personnage principal de l’histoire (s’il s’agit d’un témoignage à caractère personnel, c’est vous!). Ensuite, décrivez les autres protagonistes, en mentionnant pour chacun un ou deux détails permettant de leur donner vie. Choisissez le point de vue à partir duquel l’histoire sera racontée et auquel s’identifieront les auditeurs.

DÉFI: tout récit implique la résolution d’un dilemme ou d’un problème. Précisez l’ampleur du défi auquel ont dû faire face les personnages et quel était l’enjeu.

ACTION: que s’est-il passé ensuite? L’auditoire est curieux de savoir. C’est le moment où vous relatez les événements tels qu’ils se sont déroulés. Essayez de vous souvenir quand se sont produits les moments cruciaux, quelles ont été les grandes décisions et leurs conséquences. Indiquez clairement les facteurs (y compris les personnes) qui ont permis ou entravé la résolution du problème.

RÉSOLUTION: comment s’est achevée l’histoire? Comment les choses se sont-elles résolues? Décrivez ce qui a changé à la suite des événements décrits. Concluez par “... et la morale de l’histoire...” ou, mieux encore, laissez le récit ouvert et demandez aux auditeurs ce qu’ils ont appris ou quels enseignements ils tireraient de cette histoire.

IMAGES ET OBJETS: puisque nos souvenirs narratifs se basent sur des images et non sur des mots, utilisez cet espace pour esquisser des images que vous souhaiteriez communiquer à vos auditeurs. Ce sont les éléments de l’histoire dont ils se souviendront le mieux.

ILLUSTRATION:

“Je commence à marcher”, histoire racontée lors de l’atelier culturel East Meets South (2004)

“Empezo a andar” ou “Je commence à marcher”, par Diego Gradis, avec Hebba Sherif, Joelle Come et Toni Linder	
CONTEXTE	À plus de 4000 mètres d’altitude, montagne hostile au nord de la cordillère des Andes au Pérou, vent, soleil, faim
THÉÂTRE DE L’ACTION	Village de Chuco-cajamarca, Pérou
PERSONNAGES	Pascual Sanchez, paysan et bibliothécaire autodidacte; Diego, l’avocat, son épouse Christiane et un prêtre allemand qui habitent tous à cet endroit
DÉFI	Trouver sa propre voie et l’agriculture comme point de départ au développement
ACTION	Pascual: “Nous avons un rêve. Nous voulons mettre dans un LIVRE ce que nous sommes, qui nous sommes. Pour exister, nous devons être dans un livre.” Diego: “Il m’a fait comprendre comment je pouvais l’aider à réaliser son rêve.” Un rêve (question) et une préoccupation (réponse) se sont rencontrés.
RÉSOLUTION	Rien ne peut empêcher les rêves. Le fait de recourir à des instruments culturels extérieurs peut permettre d’affirmer son identité.
ILLUSTRATIONS	Un paysan regardant des images de SON monde dans un livre qu’il emmène avec lui dans un sac. [Object: green book ‘Biblioteca Campesina - Empezo a andar: Reflexiones Campesinas Sobre la Tradicion Andina’]

“Quelles étaient les autres histoires racontées par mes collègues? Toni nous a parlé “d’état d’esprit” au travers de la musique au Nicaragua. Joelle nous a raconté comment les Roumains – après un bon verre et une bonne discussion – ont fini par parler de cinéma. Hebba, qui est originaire d’Egypte, a évoqué une personne venue en Suisse pour étudier certains artistes et comprendre en quoi l’art n’est pas nécessairement un instrument politique d’un système national.

Mon témoignage à moi est le récit d’une histoire qui se déroule dans le nord du Pérou. En tant qu’avocat, je me suis toujours demandé si la culture n’était pas un prétexte pour se trouver soi-même ou exister en tant qu’être humain ou groupe – et ce, quel que soit le pays. Si vous allez dans un endroit spécifique du nord du Pérou, vous trouverez un vieil homme pieds nus avec son sac à dos, son bâton de marche et un grand chapeau de paille. Cet homme est fatigué. Il s’arrête, met son sac de côté et sort l’un de ces livres. Il ne lit pas, mais le livre peut être bien plus important que la lecture. Il comporte des images, des noms qu’il peut lire, et certaines images lui semblent familières. Il existe en tant que campesino car il est dans un livre.

En 1986, cheminant dans la montagne avec mon épouse avec de lourds sacs sur le dos, j’ai passé une

nuit en compagnie de Pascual, paysan de son état et bibliothécaire autodidacte possédant une vingtaine de livres disposés sur une étagère. Nous avons parlé toute la nuit. Il m’a demandé quelles étaient les priorités de la politique étrangère de Mitterrand et m’a fait part de son rêve à lui. Il m’a raconté qu’il cultivait des pommes de terre la journée et, le soir venu, des gens du village venaient se rassembler chez lui. Chacun prenait un livre et s’asseyait autour de son foyer pour une séance de lecture hebdomadaire. Au fond d’eux, ils se disaient: “Nous avons une part de nous qui a aussi de la valeur. Si une partie de nous est louable, elle se doit d’être dans un livre.” Voilà l’idée centrale: “valable, car dans un livre.”

Le réel tournant de cette conversation a été le moment où je lui ai rétorqué: “Fais-le. Tu as un rêve, réalise-le. Toi et 500 autres bibliothécaires devriez vous rencontrer et coucher vos rêves sur papier. C’est à ce moment-là que je me suis engagé dans l’organisation pour laquelle je travaille actuellement. Son rêve a permis à mon interrogation de devenir réalité. Je voulais que son rêve se réalise. L’un des animateurs était de la DDC. Il a dit “OK, répond à ta question, réalise leur rêve.” Sept ans plus tard, une encyclopédie en 20 volumes avait vu le jour. Ils n’étaient ni anthropologues, ni historiens. Ils l’ont réalisé eux-mêmes.”

5. Listes de contrôle

A) Liste de contrôle pour les narrateurs

RAPPELS

Racontez uniquement des histoires qui ont une importance pour vous.

Cernez votre auditoire et pensez à la réaction que vous souhaitez produire en lui. Ceci vous permettra de construire votre récit.

Mettez-vous dans la peau d'un auditeur en particulier et imaginez ceux qui écouteront votre histoire.

Racontez une histoire concernant un moment, un endroit et un événement particulier. Entrez dans ces petits détails qui donnent vie à la scène et employez un langage vivant (une trop grande généralisation risque d'égarer vos auditeurs).

Brossez des tableaux. Les auditeurs retiendront des séquences d'images et non des mots.

Répétez avec un partenaire. Racontez-lui l'histoire. Et demandez-lui de la raconter à son tour pour que vous puissiez évaluer si la structure, les messages et les images sont assez clairs.

Pensez à votre rapport à l'histoire. Êtes-vous l'un des protagonistes? Racontez-vous l'histoire de quelqu'un d'autre? Devez-vous indiquer que vous avez "emprunté" l'histoire? Devez-vous la raconter de façon anonyme pour protéger le narrateur ou les personnages d'origine?

Dissimulez les lieux et les noms si les contenus sont "sensibles".

Réfléchissez aux supports que vous pourriez utiliser – images, sons et objets.

Réfléchissez si vous allez introduire l'histoire ou si vous allez l'insérer dans votre propos sans l'annoncer plus avant.

Évitez les explications, leçons et morales par trop appuyées, car celles-ci "corsettent" l'histoire. Laissez aux auditeurs le soin de tirer leurs propres conclusions.

NOTES

B) Liste de contrôle pour les animateurs et les auditeurs

RAPPELS

Assurez-vous d'accorder assez de temps aux narrateurs (en interview ou pendant un atelier) pour qu'ils puissent se présenter brièvement avant de travailler sur les histoires partagées.

Encouragez les gens à parler de leur expérience personnelle toujours à la première personne pour les situer dans les histoires (et non avec le pronom "nous", trop général) et à intégrer des détails apparemment insignifiants afin de donner couleur et relief à l'histoire.

N'interrompez le narrateur que si cela est absolument essentiel.

Essayez de ramener le narrateur vers le récit ("Que s'est-il passé?") s'il se lance trop rapidement dans une analyse ("Pourquoi cela s'est-il produit?").

Avant d'enregistrer l'histoire d'une personne, demandez-lui son autorisation et clarifiez toutes les questions de confidentialité ou d'anonymat. Avant toute réutilisation publique de l'histoire, demandez une nouvelle fois la permission du narrateur d'origine, qu'il y ait eu ou non changement sur le fond ou sur la forme.

Testez le matériel d'enregistrement avant de l'utiliser et assurez-vous d'avoir un chargeur ou des batteries de rechange.

Choisissez ou créez un espace neutre, sûr, par exemple un petit café extérieur à la manifestation ou une salle de réunion tranquille. Pensez au territoire sur lequel vous vous trouvez et en quoi cela risque d'affecter le récit.

Rappelez-vous que le fait de raconter une histoire exige une certaine réciprocité et mutualité. Commencez peut-être par raconter vous-même une anecdote personnelle.

Spécifiez bien que chaque contribution a de la valeur et que l'accent est mis sur la qualité de l'histoire et ses messages, et non sur la prestation. Trop souvent, les gens se sentent en compétition lorsqu'ils racontent des histoires en groupe.

Limitez le temps imparti. Cela peut aider le narrateur à ramener l'histoire à sa forme la plus succincte.

Pensez à vous munir d'un instrument – maracas, cloche, baguette – pour mener la discussion et changer de contexte sans parler.

NOTES

C) Liste de contrôle pour créer un contexte narratif fécond

RAPPELS

Pour permettre à tous de profiter de cette expérience, vous devez instaurer un cadre permettant:

- d'exprimer des idées dans une atmosphère saine et basée sur la confiance: préférez les "Oui, et..." aux "Oui, mais...". Favorisez l'éclosion d'idées, ne les bloquez pas;
- d'être honnête, sans agressivité;
- de travailler avec l'"espace de démarcation" – l'espace entre "moi" et "vous" et par lequel une nouvelle compréhension peut naître;
- de déceler les problèmes et difficultés pouvant limiter ou bloquer l'engagement de chacun;
- de considérer la manière dont les éléments révélés, les produits obtenus et conversations peuvent être utilisés par la suite;
- d'établir un tempo et un rythme productif – lent à certains moments, plus rapide à d'autres, pas nécessairement en collant à un emploi du temps rigide, préétabli, mais plutôt en réponse au déroulement du partage de l'expérience.

NOTES

LA TENTE DU STORYTELLING

Extrait d'une note d'information rédigée en vue de la mise en place de la tente bédouine lors du colloque Dare to Share Fair, (2004)

"Lorsque vous entrerez dans cette tente, vous n'aurez pas la même sensation que sur le reste du site du colloque. Dès que vous pénétrerez, il vous sera demandé d'enlever vos chaussures et de les laisser à l'entrée. Une personne vous accueillera avec une bassine et un broc et, lorsque vous arriverez, vous lavera les mains avec de l'eau parfumée à la fleur d'oranger. Vous entrerez dans un endroit calme et coloré, un endroit simple, invitant à la détente et à de longues conversations. La pièce intérieure, parfumée à l'encens, offre une ambiance intime. Les tentures sont tapissées de vêtements et tissus bigarrés du monde entier, et le sol est couvert de carpettes, petits tapis et coussins chauds et confortables. Les gens sont assis confortablement sur le sol en cercle, autour de tables basses. Une personne circulera avec un chariot de délices turcs et remplira votre verre de thé à la menthe. Dans un petit coin sombre, éventuellement éclairé à la bougie, sera installée une grande malle en bois – un coffre au trésor rempli à ras bord d'objets du monde entier – des évocations de tous les continents, des articles étranges et surprenants aux caractéristiques inhabituelles ainsi que des choses courantes de la vie quotidienne. Cette malle restera dans le coin, éveillant la curiosité, jusqu'à ce que l'atelier batte son plein.

Durant le colloque Dare to Share, cette pièce servira de lieu de détente, permettant à chacun de profiter de la compagnie d'autres personnes. Entre les ateliers, la tente fera office d'espace protégé, favorisera la réflexion personnelle et les rencontres enrichissantes entre amis et étrangers, afin de permettre l'échange des histoires et expériences que les participants considéreront comme pouvant être utiles à d'autres. Elle sera également destinée à créer une rupture avec les modèles d'activité normaux ainsi qu'une relâche propice à un échange profond. À l'extérieur de la tente, nous prévoyons de la place pour une installation qui naîtra des aboutissements des conversations menées à l'intérieur."

6. Différentes techniques de récit

A) Objets et affichages – faire surgir des souvenirs profonds et des histoires cachées

Certains objets et affichages peuvent permettre une appréhension très concrète et être un bon moyen de collecter et de transmettre des souvenirs surprenants et chaleureux.

Matériel à réunir

Grande table bien éclairée pour former un panneau

Appareils photos numériques et polaroids

Nappe blanche ou multi-couleur

Surfaces verticales (p. ex. tableaux d’affichage)

Pointes solides pour fixer les objets

Corde et pinces à linge

Sachets en plastique transparent pour suspendre les objets

Ficelle, ciseaux, colle

Dans vos approches de récit, vous pouvez avoir recours à des objets vous permettant de raviver le souvenir de certaines expériences. Les objets – contrairement aux mots imprimés sur une page – ont le pouvoir d’évoquer et de renfermer des histoires, de véhiculer des qualités symboliques. En représentant une idée ou une expérience, ils facilitent l’évocation de souvenirs et permettent d’approfondir une conversation. De par leur caractère matériel, ces objets peuvent constituer des collections, expositions ou affichages et éveiller l’intérêt de ceux qui les contemplent, permettant une visualisation de certains traits distinctifs.

Principales applications

Réflexion sur notre action (DDC) – Compréhension des différences de valeurs
Constitution de communautés – Instauration d’une alchimie, d’une relation de confiance et d’une identité
Apprentissage mutuel et innovation– Ouverture aux idées et relations nouvelles

Méthode

Vous pouvez faire toutes sortes de choses avec des objets, par exemple en ayant recours à des artistes réalisant des installations, à des classifications ou à des expositions. Voici un exemple tiré du colloque Dare to Share, qui s’est tenu au siège de la DDC en mars 2004. À cette occasion, Sparknow a réalisé deux ateliers expérimentaux dans la tente bédouine en employant des objets destinés à susciter et à transmettre des connaissances. La démarche employée a été la suivante:

1. Un message a été envoyé par courrier électronique à tous les membres de l’organisation pour demander des objets intéressants provenant du monde entier. L’appel a été bien entendu, et les réponses ont afflué.
2. Avant l’atelier, les animateurs ont récupéré la malle à objets et en ont étalé le contenu sur une table, incitant les personnes qui passaient à s’arrêter et à observer.
3. À leur arrivée, les participants à l’atelier ont été

invités à choisir un objet leur permettant de raconter une histoire relative à un moment où ils se sont sentis intégrés à une communauté de travail.

4. Les participants ont formé des groupes de quatre pour partager oralement leurs histoires personnelles. Il n’y avait aucun support écrit à ce stade.
5. Les animateurs ont ensuite demandé à chaque groupe soit de sélectionner une histoire et de la développer en profondeur, soit de créer une nouvelle histoire en faisant la synthèse des 4 autres ou en combinant certains des éléments de chacune.
6. Les groupes ont alors utilisé le modèle en 7 points (voir page 15) pour structurer leur histoire. Ce faisant, les narrateurs d’origine se sont vus interdire de participer à la rédaction. Ce processus d’affinement en groupe a permis aux narrateurs de clarifier le message, le sens et la cohérence de leurs récits.
7. Un nouveau narrateur de chaque groupe a raconté l’histoire sélectionnée à l’assemblée en utilisant les objets comme supports.
8. La séance s’est conclue sur une discussion des différents thèmes évoqués, puis les objets et les histoires de groupe ont été affichés sur un panneau appartenant à la tente, destiné à être enrichi.

Variantes

Au moment de la phase d’évaluation ou de réflexion sur les enseignements, les membres principaux du projet sont invités à amener un objet qui, selon eux, symbolise l’histoire au moment où ils ont eu une prise de conscience importante ou ont appris une leçon précieuse. Les histoires sont racontées en public et notées sur des étiquettes attachées aux objets, ou les objets sont photographiés de manière à rassembler les clichés sur un panneau ou dans un livre souvenir.
<http://www.tamarackcommunity.ca/g4s133.html>
Le jeu de la pierre de Joe Schaffer utilise la création silencieuse d’une sculpture de pierre pour “positionner les participants en tant que narrateurs et témoins lorsqu’ils font l’expérience du sens”. (en anglais uniquement)

B) Cartes postales – rassembler un vaste éventail d’idées et d’observations

Pour rassembler et noter des observations et des résumés d’histoires, cette méthode utilise des cartes postales ordinaires. Il s’agit là d’une métaphore, d’un moyen de faire le lien entre l’image suggérée par l’histoire et les messages qui en émanent.

Méthode

1. Trouvez un partenaire.
2. Par groupe de deux, racontez-vous mutuellement une histoire brève en réponse à une question posée. Par exemple, parlez d’une époque où vous avez fait l’expérience d’un bon partenariat, évoquez un moment où vous avez tenu tête aux autorités pour permettre la poursuite d’un projet, etc. Accordez-vous 2 minutes chacun (sans interruption, excepté pour vérifier que vous avez bien compris).
3. Par groupe de deux, menez une conversation pendant 2 minutes – Quels éléments ont assuré son bon déroulement? Résumez l’histoire sur un côté de la carte postale en vous assurant de n’oublier aucun mot important employé lors du récit. Ensuite, convenez d’un ou deux titres synthétisant le message de l’histoire et notez-le(s) dans la partie droite de la carte:
4. Rejoignez deux autres personnes pour former un groupe de quatre. Racontez de nouveau vos quatre histoires.
5. Remettez vos cartes postales à l’animateur. Prenez quelques minutes pour expliquer ce qui est ressorti d’important de vos discussions en petits groupes.
6. Les cartes peuvent ensuite être employées pour partager les expériences avec le groupe élargi et former une exposition rappelant l’atelier.
7. S’il existe un rapporteur dans l’atelier, de brefs entretiens peuvent être réalisés pour permettre la capitalisation d’expérience pour les absents.

Variantes

En groupe élargi, après l’étape 4, cherchez un autre groupe de quatre et partagez vos cartes postales. Existe-t-il des observations qui peuvent constituer des principes importants pour développer la compréhension du sujet de la DDC?

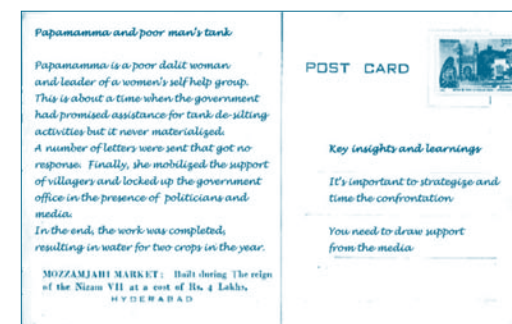
Employez des cartes postales pour collecter des informations du monde entier ou pour permet-

tre aux personnes de se présenter les unes aux autres au début de la séance.

Employez des cartes postales pour identifier au départ les moments cruciaux du projet qui peuvent ensuite être développés grâce au modèle en 7 points.

Notes explicatives

- Il s’agit là d’une technique mise au point par Sparknow pour rassembler et fixer de brefs moments d’expérience privés, évoqués oralement. Le fait de coller l’ensemble des cartes postales sur un grand mur aide les participants à mieux percevoir les liens entre deux expériences qui autrement seraient difficiles à détecter. Cette méthode se base sur un principe selon lequel des thèmes de nature abstraite ou d’importance stratégique peuvent directement ressortir d’expériences individuelles et de mots informels, et y restent liés.



Carte postale produite lors d’une capitalisation d’expériences dans le domaine du management des ressources en eau per Intercooperation à Hyderabad, Inde (décembre 2005)



Les participants au workshop “East Meets South Culture” écrivent sur des cartes postales des informations au sujet des projets. Des ficelles de couleur furent utilisées afin de montrer les liens entre les expériences.



ILLUSTRATION:

Capitaliser l'expérience à l'aide de cartes postales

Exemple d'utilisation du storytelling par Intercooperation pour capitaliser des expériences de gestion de l'eau en Inde, en Bolivie et au Mali.

Introduction

La section Ressources Naturelles + Environnement de la DDC a lancé pour une période de deux ans une initiative intitulée "Capitalization of experiences, water land and people" (CE WLP). Celle-ci vise à partager et à approfondir la base de connaissances de la DDC et de ses partenaires sur les questions de gestion des ressources en eau. Le processus se fonde sur l'analyse des expériences acquises dans le cadre de programmes de développement des bassins versants en Inde, en Bolivie et au Mali. Cette initiative est axée sur l'apprentissage par la pratique et donc sur les événements de transmission du savoir où les "détenteurs d'expérience" – c'est-à-dire, les membres du groupe d'apprentissage – se rassemblent, analysent et échangent leurs expériences.

En Inde, la première réunion du groupe d'apprentissage, formé d'une vingtaine de personnes, a eu lieu en décembre 2005. Nous, membres d'Intercooperation chargés d'accompagner cette initiative, devions déterminer une méthode susceptible d'enclencher un processus d'apprentissage qui se traduirait par des avancées tangibles pour les personnes et leurs organisations. Pour nous, l'enjeu était donc d'adopter une méthode qui susciterait l'intérêt, garantirait l'engagement de tous, tout en donnant à chacun le sentiment suivant: "Nous avons appris quelque chose. Ce processus fait avancer les choses et sort de l'ordinaire.". Nous en sommes arrivés à la conclusion que le storytelling serait une méthodologie appropriée.

Ce que nous avons fait

Nous avons ouvert la séance en racontant une histoire tirée d'une expérience vécue. Celle-ci débutait ainsi: "J'étais en visite dans un village situé sur un bassin versant... Tout à coup, un homme, qui se trouvait être l'ancien sarpanch et un ancien membre de la Société de développement du village et qui écoutait jusque-là en silence, assis sur un bourrelet de banquette d'irrigation, sauta à terre et déclara...".

Nous nous sommes servis de cette anecdote pour expliquer la différence entre un récit relatant une expérience vécue – un mode opératoire inconnu des participants – et une présentation de principes abstraits, d'approches conceptuelles et de réussites politiquement correctes en matière de travaux sur les bassins versants – toutes sortes de choses qui constituent l'ordinaire de ce type de rencontre.

Ensuite, nous avons invité les participants à raconter une histoire sur un cas de figure précis qui leur avait permis de tirer de précieux enseignements sur l'importance d'un bon dispositif institutionnel pour une gestion durable des ressources en eau; ce dernier thème étant au centre de notre atelier. Pour ce faire, nous avons adopté un processus en trois temps, comme suit:

Méthode

1. Trouvez un partenaire (quelqu'un que vous ne connaissez pas trop) et racontez tour à tour une histoire personnelle (pendant 5 à 6 minutes chacun).
2. Chaque binôme cherche un autre binôme pour travailler par groupe de quatre:
 - Racontez une nouvelle fois les quatre histoires.
 - Sur quatre cartes postales, notez le titre, les éléments-clés et les principaux enseignements de chaque histoire.
 - Sélectionnez une histoire à raconter en assemblée plénière.
 - Retraavaillez l'histoire choisie en utilisant le modèle en 7 points (voir page 15).
3. En assemblée plénière:
 - Accrochez les cartes postales sur une carte de l'Inde, en fonction de leur origine géographique.
 - Racontez une nouvelle fois les histoires sélectionnées (pendant 5 à 6 minutes).
 - Réfléchissez et réagissez aux principaux enseignements des histoires.

Nous avons donné quelques astuces aux narrateurs et aux auditeurs, avons suscité certains déclics par des questions-clés et les avons guidés dans la

manière de relater des histoires par le biais de cartes postales en utilisant le modèle susmentionné. Avec la permission des narrateurs, nous avons enregistré sur vidéo les histoires en 7 points. Lorsque les cinq récits retenus ont été une nouvelle fois racontés en assemblée plénière, nous avons consigné les principaux enseignements sur de petits cartons.

Qu'en est-il ressorti?

- Des échanges animés et une forte adhésion des participants. Un intérêt pour les expériences des autres. La méthode a permis de faire remonter des informations qualitatives touchant à des expériences personnelles qui auraient été perdues avec des présentations plus formelles sur le plan de la structure. L'expérience n'a pas entraîné de blocages du type: "Nous connaissons cela, ça ne marchera pas", qui sont des réactions relativement fréquentes lorsque des "spécialistes" se rassemblent. Le risque est que les histoires brossent un tableau trop idyllique. Nous n'avons probablement pas assez incité les participants à faire le "récit d'échecs".
- Une liste des principaux enseignements, utilisée par ailleurs pour identifier des thèmes à approfondir dans le cadre de la capitalisation des expériences. Cette dernière tâche sera assumée par des sous-groupes. Les récits ont été utilisés pour recueillir un certain nombre d'enseignements, mais l'on ne peut s'empêcher de penser que ce processus serait incomplet sans de nouvelles visites sur le terrain et d'autres formes d'analyses.
- Quinze histoires résumées sous forme de mots-clés sur des cartes postales et de phrases-clés pour cinq récits écrits selon le modèle de structure en 7 points. Elles constituent de bons produits intermédiaires mais ne sont pas "prêtes" pour être partagées avec des non-participants, car elles ne sont pas accompagnées de messages explicatifs.
- Cinq récits enregistrés sur vidéo. L'idée est de concevoir un petit DVD avec une brève introduction décrivant l'arrière-plan de cet atelier, puis d'y adjoindre les cinq histoires enregistrées et une conclusion qui explique les prin-

cipaux enseignements et les thèmes subordonnés identifiés. À l'instar des cartes postales, ce DVD est un produit intermédiaire.

Observation/réserve: En termes de résultats concrets, nous sommes en présence de produits intermédiaires. Comment franchir le pas entre la phase de récit et le développement de produits pouvant être distribués et partagés au sein d'un groupe plus large que le public présent durant le récit du narrateur?

Conseils et astuces pour la capitalisation des expériences

La capitalisation des expériences véhiculées par les récits implique:

- de repenser le rôle de vos ateliers et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Cela prend du temps de rassembler au préalable des informations pour donner matière à réagir aux participants. Par exemple, vous pourriez enregistrer des entretiens et les diffuser au cours d'un atelier pour favoriser la discussion et le débat;
- d'accepter l'idée que la mise à disposition des techniques de collecte d'histoires aboutit à une certaine variété et hétérogénéité de formes et de qualités;
- d'accorder une même attention aux modes d'écoute et aux modes de collecte. Créez des conditions nécessaires autour des types de questions permettant de retenir les meilleures histoires;
- de choisir des méthodes impliquant une sélection des histoires les plus marquantes ou les plus pertinentes par les individus de la communauté ne faisant pas partie du cercle des experts, souvent par de nouveaux modes tels que les histoires à effet de déclic (voir page 28) ou les cartes postales (voir page 23);
- de recourir à un rapporteur ou à un "conservateur" pour garantir une documentation complète et variée;
- de bien réfléchir aux méthodes d'enregistrement que vous utiliserez. Chaque support (papier, audio ou vidéo) a ses avantages et ses inconvénients:

	Avantages	Inconvénients
Papier	• Transcription textuelle des propos de chaque narrateur et facilité de diffusion. • Production ne nécessitant aucune technologie ou compétence particulière. • Focalisation sur le propos et moins sur la prestation.	• Forte mobilisation de ressources. • Affadissement de l'expérience du direct. • Tendance à retourner vers un style connu, par exemple en recourant à des généralisations, à des simplifications et à des analyses. • Impact moindre sur l'auditeur, support moins susceptible de capter l'attention.
Audio	• Possibilité de garder l'anonymat. • Support relativement bon marché, souple et non distrayant. • Rendu de l'ambiance; stimulation relative des images mentales et interprétations de l'auditeur. • Auditeurs libres de leurs gestes pendant l'écoute. • Possibilité de convertir la source en podcast pour une ballado-diffusion sous forme numérique.	• Besoin d'investissements techniques (matériel et logiciel) et de compétences. • Support pouvant susciter une certaine anxiété ou interprétation biaisée chez le narrateur. • Éventuels problèmes de diffusion dans les grands espaces (piètre qualité des enregistrements).
Vidéo	• Attrait de l'image pour capter l'attention. • Révélation de la gestuelle pouvant être porteuse de sens pour l'histoire. • Changement bénéfique pour les personnes habituées à lire des documents. • Reconnaissance grandissante de la vidéo comme outil d'étude sur le terrain.	• Forte mobilisation de ressources pour obtenir un produit de qualité pour des auditeurs avertis. • Risque d'écoute biaisée par des jugements hâtifs (apparence du narrateur, qualité de la vidéo, etc.). • Fascination des images: spectateurs "scotchés" à l'écran.

- de considérer les modèles comme des "produits intermédiaires" – ils sont des moyens de parvenir à une fin, et non une fin en soi. Avant le récit proprement dit, les modèles doivent donc être mis de côté. S'ils favorisent une structuration de la pensée, ils peuvent aussi brouiller un instant de réflexion propre au récit en y insérant des processus analytiques;
- de penser que le récit en tant que méthode – le storytelling – se concentre sur l'oral et non sur l'écrit. Des enregistrements doivent être réalisés et, si nécessaire, des transcriptions textuelles doivent être produites. Désignez un rapporteur chargé de consigner les phrases et mots exacts utilisés par les différents narrateurs, afin de pouvoir conserver l'essentiel du sens. Des extraits de ces transcriptions pourront émailler certains rapports pour rendre plus vivant leur contenu analytique;
- de désigner un dépositaire ou un archiviste et de créer des règles de dénomination des enregistrements et matériaux bruts. Cette discipline vous aidera à trouver les données et à les réutiliser par la suite. Les bonnes histoires vieillissent bien;
- de savoir que certains matériaux devront être remaniés pour être accessibles à un public plus large;
- de savoir que les infolettres peuvent être d'excellents moyens pour capitaliser les expériences. Créez des versions révisées d'histoires longues entendues ailleurs et insérez des liens pour les lecteurs désireux d'aller plus loin.

Se reporter au "Guide sur la Capitalisation thématique des expériences" de la DDC pour obtenir des indications brèves et ponctuelles ainsi que des observations générales sur la capitalisation des expériences.



C) Histoires à effet de déclic – débiter un événement et nouer des liens par un moyen interactif

Fournir un cadre pour un échange et une sélection rapide est un moyen dynamique de débiter une réunion ou une manifestation. Le processus présente de manière éloquentte chacune des personnes aux autres participants, établissant des contacts chaleureux par le biais d’une expérience commune.

En juin 2003, l’équipe en charge des questions de genre a utilisé la méthode des “histoires à effet de déclic” pour favoriser l’émergence d’une nouvelle “communauté du savoir” lors du premier grand rassemblement de spécialistes travaillant sur le terrain qui a eu lieu à Fribourg (Suisse). Pour certains, cette expérience a eu un retentissement tel, qu’ils ont éprouvé le besoin de revoir la nature de leur présentation pour y incorporer des histoires et des illustrations tirées de la pratique. Cette expérience a donné le la et favorisé des échanges chaleureux tout au long de la semaine qui a suivi.

Conditions et matériel

- Une cloche / un gong
- Un vaste espace ouvert
- Un équipement d’enregistrement audio

Méthode

1ère phase

1. Répartissez les participants en groupes de dix au maximum. Disposez les chaises sur un côté de la salle – l’exercice se déroule debout.
2. Demandez aux participants de réfléchir un bref instant à un moment particulier de leur vie professionnelle au cours duquel, par exemple, ils se sont sentis vraiment inspirés.
3. Chaque personne du groupe dispose de 90 secondes pour raconter son histoire.
4. À l’issue du temps imparti, la cloche sonne pour signaler le début d’un nouveau récit.

2e phase

5. Une fois que les dix histoires ont été entendues, le groupe est scindé, chaque personne s’insérant dans un nouveau groupe de neuf. Lorsque tout le monde est installé, chacun dispose de 90 secondes pour raconter une nouvelle fois la même histoire.

Petits groupes et chaînes

6. Chaque personne rappelle l’histoire qui a eu

le plus de résonance en elle ou celle qui l’a le plus inspirée.

7. Chacun se lève pour chercher la personne qui a raconté cette histoire et pose ses mains sur les épaules de celle-ci.
8. L’animateur demande que tous ceux qui ont une main, deux mains puis trois mains sur leurs épaules se manifestent chacun à leur tour. L’objectif est de trouver les trois meilleures histoires dans l’assemblée (autrement dit, les narrateurs qui ont le plus de mains sur leurs épaules).
9. Les trois meilleures histoires sont racontées devant l’assemblée plénière.
10. Chaque récit peut être suivi de 20 secondes de silence, plutôt que d’applaudissements. Les personnes présentes sont invitées à noter ce qui suscite leur intérêt.
11. Chaque histoire se voit attribuer un nom qui traduit un aspect de ce qui fait son essence.

Variantes

Si l’on dispose de suffisamment de temps et d’un groupe assez grand (plus de 45 personnes), une 3e phase de récit (la même histoire racontée une nouvelle fois) peut venir s’insérer entre les étapes 5 et 6.

Lancez une discussion en invitant les participants à réfléchir à ce qui les a frappés dans ces histoires. Cela dépend du contexte dans lequel s’inscrit l’exercice effectué.

Enregistrez les trois meilleures histoires racontées en assemblée plénière si, par exemple, vous avez l’intention de vous en servir pour tisser des liens entre les personnes ou former une nouvelle communauté. Assurez-vous au préalable que cette manière de procéder ne heurte pas les narrateurs.

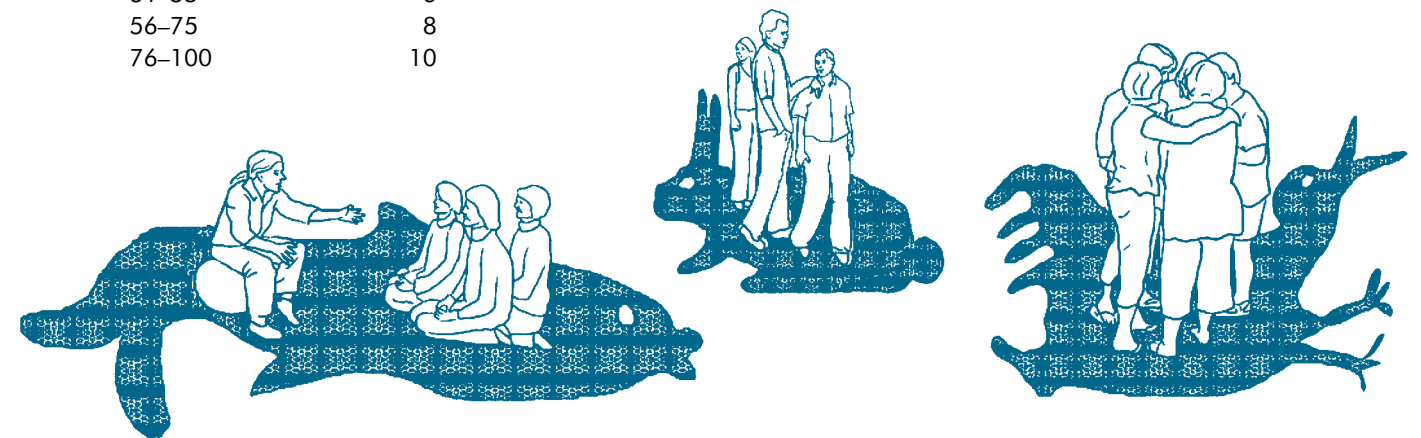
Notes explicatives

- L’énoncé à l’origine du récit doit être adapté à vos besoins spécifiques. Par exemple: “Pen-

sez à un moment où vous avez senti que vous faisiez partie d’une équipe ou d’une communauté” ou “Pensez à un moment où vous avez travaillé avec succès en partenariat avec d’autres personnes”. La question peut être formulée de manière à inviter à faire part d’une expérience plus ou moins personnelle. L’invitation “Pensez à un moment où vous vous êtes vraiment senti galvanisé sur le terrain.” donnera à entendre des récits différents de ceux inspirés par la formulation “Pensez à un moment où vous avez été témoin d’une innovation.”. Selon l’option choisie, il en résultera une relation différente entre le narrateur et l’histoire. L’énoncé de départ doit donc être testé avec soin pour s’assurer qu’il produira les bonnes histoires.

- Pour déterminer la taille des groupes, vous pouvez vous baser sur les rapports suivants:

Assistance totale	Personnes par table
11–30	4
31–55	6
56–75	8
76–100	10



- Surveillez si dans certains groupes les personnes cherchent à s’asseoir autour de la table. Il est important que les participants restent debout et groupés car la proximité physique fait partie intégrante de l’expérience. Toutefois ne négligez pas certains aspects culturels. Ainsi, dans certaines cultures, il peut parfois être inconvenant que des femmes et des hommes se touchent les épaules. Vous devrez donc opter pour un autre geste d’empathie ayant la même valeur d’effet de surprise. Par ailleurs, prenez garde à ne pas dévoiler le “revirement final” avant que les phases de récit soient achevées, faute de quoi cela pourrait modifier la façon dont les participants s’écoutent les uns les autres.

Merci. Voir aussi le site de Seth Kahan: www.sethkahan.com (en anglais)



ILLUSTRATION:

Constituer une communauté de praticiens des questions de genre:
une rencontre du cœur et de l'esprit

Introduction

Au cours de l'été 2003, l'unité Genre de la DDC a convoqué une conférence inaugurale réunissant plus de soixante spécialistes de ces questions dans un hôtel de Fribourg (Suisse). Ce groupe n'avait jamais été réuni de cette façon auparavant et ses membres avaient beaucoup à apprendre les uns des autres. L'année précédente, une collaboratrice de l'unité avait assisté à un atelier de découverte du storytelling organisé à la Centrale de Berne et avait décidé de l'intégrer à la conférence de manière à constituer une communauté. Voici son témoignage:

“Grâce à l'atelier de découverte du storytelling et au souvenir de mes expériences acquises en ce domaine, je me suis rendue compte que le fait de raconter des histoires pouvait toucher les personnes quelle que soit leur origine. Lorsqu'un nombre important de participants issus de niveaux hiérarchiques et de pays différents se rassemblent, il y en a toujours qui pensent être moins à même de parler du sujet et se tiennent en retrait. Ils ont parfois peur de dire quelque chose de faux. Le fait de démarrer par des histoires personnelles prouve que chacun a une expérience intéressante à communiquer et qu'il est possible de la partager dans la langue où l'on se sent le plus à l'aise. Cela aide à rompre la glace. A contrario, les discussions théoriques font ressortir les différences entre les personnes, que ce soit en matière de savoir, d'accès à l'information, de place dans la hiérarchie ou de degré de participation. Ainsi, il m'a semblé bon de débiter par une chose dénuée d'arrière-plan et dont tout le monde a une même connaissance: sa propre histoire!”

Enjeux

Après avoir formalisé la nouvelle politique de genre et conçu un outil, il était temps de tirer partie des multiples expériences acquises par la DDC et d'organiser un atelier ainsi qu'une conférence publique pour échanger des expériences de “bonnes pratiques” à l'œuvre au Sud et à l'Est. La conférence dans son ensemble a été conçue en vue de favoriser un apprentissage au sein de la DDC et entre ses partenaires. L'enjeu était de tester la puissance du récit pour:

- capitaliser et transférer des expériences intéressantes plaçant les questions de genre au cœur des projets;
- abattre les barrières (culturelles, professionnelles, techniques, linguistiques, fondées sur le sexe ou la personnalité);
- favoriser des échanges et tisser des liens entre des experts évoluant dans des contextes culturels, économiques et politiques différents;
- encourager l'émergence d'un réseau ou d'une “communauté de savoir” en matière d'intégration des questions de genre.

Autre défi de cette conférence: les langues. Même si trois langues (le français, l'anglais et l'espagnol) faisaient officiellement l'objet d'une interprétation simultanée, la plupart des personnes présentes – originaires de régions aussi éloignées que le Bénin, le nord du Caucase, l'Ukraine ou le Népal – étaient doublées par l'intermédiaire d'une langue pivot. Étant donné le grand nombre de langues parlées par les délégués, le but était aussi d'utiliser le récit comme un moyen de favoriser la communication interculturelle. Dans le même temps, un grand nombre de participants racontaient leurs histoires dans une langue qui n'était pas leur langue maternelle.



Que s'est-il passé?

Le storytelling a été dispensé en quatre “doses” tout au long des trois jours qu'a duré la conférence:

- Amorce pré-conférence – rédaction et récit d'une histoire tirée de l'expérience personnelle des organisateurs et les ayant conduit à travailler sur les questions de genre;
- Histoire à effet de déclic (voir page 28) – récit d'une histoire tirée de l'expérience personnelle des délégués et témoignant de ce qui leur a donné envie de travailler sur les questions de genre;
- Histoires cartes postales (voir page 23) – partage d'histoires positives en tant que membre d'une communauté pour faire émerger les qualités propres aux communautés qui réussissent;
- Histoires d'anticipation (voir page 35) – actions de projection dans le futur du réseau Genre dans le but de créer quatre philosophies crédibles pour l'avenir.

Le but premier était de tisser des liens entre les participants. Un rapporteur a été nommé pour s'assurer que les histoires puissent par la suite être intégrées dans un “Rapport de capitalisation”.

Le premier matin, la séance d'histoires à effet de déclic a ouvert les gens les uns aux autres en leur faisant placer une main sur la personne dont l'histoire les avait le plus touchés – l'ambiance dans la pièce était électrique. Voici l'une des histoires entendues:

“Je m'appelle Sue (nom fictif) et je travaille à Peshawar, au Pakistan. J'ai raconté à mes collègues une histoire concernant mes motivations personnelles pour faire ce travail et je tiens à dire combien j'apprécie cette opportunité de faire part de mes expériences.

Mon histoire est liée à celle de ma famille – et

plus particulièrement à ma mère, dont la vie a déterminé la mienne. Ma mère est une femme très simple et très douce qui a passé une grande partie de sa vie à obéir à mon père. À l'instar de beaucoup de femmes du Pakistan, elle se doit d'obéir, quoi que lui disent de faire son mari, ses frères ou ses fils. Mon père lui dicte sa conduite en tous points – elle porte même des vêtements choisis par lui et a dû abandonner son travail d'enseignante pour se consacrer à sa famille nombreuse et à sa belle-famille. En la voyant, je me suis dit: “Il ne faut pas que je fasse pareil. Je dois gérer ma propre vie” et, dès lors, je n'ai eu de cesse de m'instruire et d'acquérir une sécurité financière qui me permette de faire valoir de solides arguments à mon père, à mon frère, et de mener ma propre vie. J'ai donc choisi un sujet – l'agriculture – qui n'est pas un thème commun pour une grande majorité de femmes au Pakistan, a fortiori dans la province où je vis, qui borde l'Afghanistan et où perdure une société très conservatrice. Arrivée à l'université, je faisais partie des 10 femmes de l'établissement, parmi 200 jeunes hommes. Nous étions toutes timides, voilées et faisons profil bas.

Tel a été mon point de départ. Par la suite, je me suis engagée dans le développement rural, qui était aussi un domaine réservé au Pakistan, particulièrement en NFFP. Un très petit nombre de femmes rejoignent les organisations non-gouvernementales et lorsqu'elles le font, de retour dans leur village, elles doivent faire face à de nombreuses difficultés, non seulement de la part des hommes de leur entourage, mais aussi de la part de leur famille et de leurs proches. Cela a constitué un nouveau défi pour moi: j'ai dû faire mes preuves. Ensuite, j'ai travaillé avec la DDC, qui concentrait son action sur les contrées les plus frappées par la pauvreté dans cette région très conservatrice du Pakistan. Une fois encore, j'ai dû relever les mêmes défis. Je voulais servir de modèle pour celles et ceux qui rencontrent les mêmes difficultés.”

Les participants se rassemblent pour une photo de groupe symbolisant la formation d'un nouveau réseau global des participants des questions genres.



Impact

Cette idée de partager des histoires au début de la conférence a envoyé un signal clair: les modes d'évocation des expériences différents étaient les bienvenus. À titre d'exemple, une consultante a été tellement marquée par cette première séance de storytelling qu'elle a travaillé toute la nuit suivante pour remanier sa présentation traditionnelle (une étude de cas du projet ECOLAN dans les parties rurales de l'Ukraine) et la réécrire sous la forme d'une fable intitulée "Nadija ou l'espoir". Ce récit a été écrit du point de vue d'un personnage féminin imaginaire – portrait croisé de sept femmes rencontrées sur le terrain, qui avaient été touchées par son plan basé sur le micro-crédit.

Par ailleurs, une équipe constituée d'intervenants issus d'une université britannique a décidé de promouvoir le service qu'ils proposaient en relatant le processus de création de leurs solutions d'information. Résultat: ces histoires ont eu plus de résonance que des formats de présentation plus traditionnels.

À l'issue de la conférence, nous avons demandé aux participants d'évaluer cette approche de l'échange des expériences. Voici ce qu'a déclaré un délégué de la coordination de la DDC en Équateur à ce propos:

"Cela confirme ce que nous savions depuis un certain temps. Donnons la priorité aux expériences vécues, plutôt qu'aux affirmations théoriques. Travaillons avec notre cœur et notre esprit à changer les attitudes, après quoi nous verrons que cela peut donner lieu à des changements bien plus importants dans la conception des rapports hommes-femmes. Je voudrais donc féliciter les organisateurs de cet atelier d'avoir choisi cette approche."

Pour de plus amples informations:
www.ddc.admin.ch/themes/genre

D) Histoire inachevée – envisager l'avenir depuis le présent

Les groupes se saisissent d'une histoire inachevée pour esquisser des voies possibles pour l'avenir, en notant les occasions et les risques pouvant se présenter au cours de ce cheminement. Il s'agit d'une manière simple d'anticiper des défis majeurs.

Applications

Mise en place de partenariats, anticipation des perspectives ou différences, travail sur des hypothèses

Conseil des partenaires (à l'intérieur et à l'extérieur de la DDC) – accroissement de l'efficacité grâce à laquelle d'autres peuvent tirer parti de votre savoir-faire

Apprentissage mutuel, innovation – transfert des conclusions d'études

Méthode

1. Une histoire inachevée préparée à l'avance est racontée aux participants (voir exemple ci-dessous) (3 à 4 minutes chacun).
2. Une fois répartis en groupes, les participants sont invités à finir l'histoire en la concluant par une fin heureuse ou non (30 minutes).
3. Chaque groupe donne oralement sa version de l'histoire (3 à 4 minutes chacun).
4. Le tout se conclut par une réflexion sur les enseignements pouvant être tirés de l'exercice. Par exemple: quels ont été les obstacles et dangers rencontrés et la manière de les surmonter? Quelles sont les leçons à retenir si l'on veut éviter qu'un scénario catastrophe ne se produise? Quelles bonnes pratiques doivent être promues pour augmenter les chances de réussite? Quels ont été les autres enseignements des histoires?

Variantes

À la place d'une histoire inachevée préparée à l'avance, une personne peut spontanément soumettre un problème actuel qui peut être transformé en récit inachevé dans le cadre d'un groupe de travail en amont. Les autres groupes se chargent de trouver une fin à cette histoire.

La mise en place de l'histoire peut être associée à une installation ou à une exposition; ainsi, les groupes devant conclure les récits peuvent se servir de ces supports tangibles comme autant

de ressources pouvant les aider à esquisser une fin.

Notes explicatives

- Comparées à d'autres méthodes, les histoires inachevées nécessitent une préparation, une réflexion préalable et une gestion plus importantes.
- Il est important de repérer précisément l'endroit où s'arrête la première partie de l'histoire. Il doit y avoir deux moments-clés. Le premier se situe juste après l'exposé du problème ou du défi. Le second intervient lorsque les personnages ont défini les mesures à prendre. S'arrêter à ce second moment laisse toute latitude aux participants d'imaginer les conséquences potentielles de ces actions. Dans les deux cas, les groupes sont obligés de réfléchir aux obstacles ou aux contretemps qu'ils pourraient rencontrer et de finir l'histoire en sachant quels facteurs peuvent contribuer à la réussite ou à l'échec du projet.
- Le genre de récit que vous choisissez pour cette histoire inachevée est également important. S'agit-il d'un conte de fée faisant appel à l'imagination de chacun ou s'agit-il d'un descriptif factuel? Invitez-vous à trouver une fin heureuse ou à décrire un scénario catastrophe? Souvent, le fait de laisser le champ libre à des réponses fictives et à des récits à caractère négatif permet de libérer une grande énergie créatrice. Dans certaines circonstances, les histoires imaginées peuvent être assez sombres, voire cruelles, car elles véhiculent des vérités désagréables sur le fonctionnement même de l'organisation. Si vous avez l'intention d'utiliser cette matière, par exemple pour discuter avec les responsables de ce qui se passe sous la surface des choses, vous devrez les préparer à écouter attentivement et paisiblement et faire percevoir les modes de communication recourant à l'imaginaire comme des outils organisationnels viables.



Exemple: "La langue des montagnes"

Version abrégée d'une histoire inachevée, utilisée au cours d'une séance de storytelling de trois jours avec Sparknow, décembre 2003.

Il était une fois un pays de cocagne où les chefs avaient décidé de partager leurs ressources et leurs savoirs avec ceux qui n'avaient pas accès à cette forme d'abondance.

Pendant ce temps-là, dans une autre partie du monde, une communauté de paysans de montagne travaillait dur pour tirer une maigre pitance de leur terre aride.

Un jour, un nomade envoyé en mission par le Pays de cocagne arriva dans cette région montagnarde déclarant qu'il désirait apporter son aide. Après mûre réflexion, les paysans locaux acceptèrent cette offre. Au bout de plusieurs années d'un âpre labeur maigrement récompensé, lorsque les paysans de la montagne firent part de leurs besoins, les paroles jaillirent de leur bouche avec la force d'un torrent. Le nomade fit connaître ces besoins à ses collègues du Pays de cocagne. Ceux-ci les évaluèrent, et un programme d'aide fut approuvé.

Le programme réussit, à la grande satisfaction des paysans de la montagne qui purent assister à un grand nombre d'avancées autour d'eux. Bien des années plus tard, le chef des nomades, de retour au Pays de cocagne, eut le sentiment que les paysans de la montagne avaient beaucoup appris et qu'il était temps pour eux de se retirer et de laisser la communauté montagnarde se débrouiller seule. Il adressa donc un message au nomade envoyé en mission sur place, lui annonçant que la prochaine phase du programme serait la phase finale.

Le nomade en mission fit passer le message, et les paysans de la montagne se rassemblèrent anxieusement autour de l'arbre du village banyan pour parler et discuter de cette nouvelle. Ils se sentaient à la fois furieux, bouleversés et déçus. Allaient-ils être abandonnés?

Écrivez la suite de l'histoire.

E) Histoire d'anticipation – élaborer une vision commune et prévoir une action collective

Le fait de se transporter dans l'avenir pour regarder le passé – parler de demain comme si on l'avait déjà vécu – aide les groupes freinés par des modèles improductifs ou statiques et permet de produire des infléchissements psychologiques nécessaires aux changements et aux actions constructives. Il peut en résulter une base de référence sur laquelle se reposer lorsque l'échéance réelle arrive.

L'idée de regarder en arrière en se positionnant dans l'avenir doit beaucoup aux travaux de Madelyn Blair de Pelerei, sur lesquels nous nous sommes amplement appuyés.

Principales applications

Constitution de communauté – rassemblement de personnes dispersées; élaboration d'une vision et d'une orientation communes.
Projection d'une action collective

Méthode

1. Faites défiler l'horloge du temps jusqu'à une date précise dans le futur. Pour que l'expérience fonctionne parfaitement, le saut dans le temps doit être compris entre 6 mois et un an. Avec le ou les groupe(s) avec lequel/lesquels vous travaillez, convenez que cette date correspond maintenant au présent.
2. Invitez les groupes à travailler ensemble pour imaginer une petite histoire sur le thème spécifique sur lequel vous souhaitez faire appel à leur imagination. Par exemple: "Nous sommes le xx (date) et le projet d'aménagement de la route a été achevé avec succès. À quoi ressemble la vie aujourd'hui?". Ou encore: "Nous sommes le xx (date), et le centre médical est pleinement opérationnel et considéré comme une grande réussite. À quoi ressemble le travail quotidien?"
3. Laissez au groupe 30 à 45 minutes pour lui permettre de développer et de répéter l'histoire pour pouvoir la raconter ensuite aux autres groupes.
4. Distribuez la fiche "Comment réussir une histoire d'anticipation?" (voir dépliant) comme aide.
5. Adoptez une démarche spécifique au public concerné (autre groupe abordant le même type de projet, haut dirigeant, conférence externe, etc.).
6. Précisez bien que la durée du récit ne doit pas excéder 3 à 4 minutes.

Notes explicatives

- Cet exercice amène un peu d'humour dans ce qui peut souvent être une expérience stressante: la préparation de l'avenir. Il libère l'esprit et permet aux participants d'imaginer le monde après le changement qu'ils entendent influencer. Enfin, il peut doper l'efficacité des plans d'action ou de l'analyse des risques en créant une réalité future partagée très authentique, tangible et porteuse d'optimisme.
- L'exercice déploie au mieux ses effets au sein d'un groupe de personnes habituées à se côtoyer ou appelées à travailler ensemble dans le cadre d'un processus de changement. Il peut également être employé dans des situations de coaching au cours desquelles on demande à la personne coachée d'imaginer qu'elle se lève le lendemain en ayant évacué tous les problèmes qui l'accaparent et de décrire le monde tel qu'il serait.
- Il est capital que le récit se fasse au présent. Cela permet aux participants de s'extraire d'un mode analytique et d'être dans un état d'esprit d'ouverture et de réceptivité.
- L'exercice donne aussi de meilleurs résultats lorsque l'espace de temps au cours duquel le changement se produit n'excède pas une année.
- Vous pouvez envisager de faire des enregistrements audio de ces histoires et de les réutiliser dans une autre séance qui se déroulera dans l'année qui suit, pour comparer la réalité de ce qu'il est advenu avec les fruits de l'imagination.

Tous nos remerciements à Madelyn Blair, qui peut être contactée via: www.pelerei.com.

Variante: "Vous avez fait les gros titres des journaux"

Méthode

"Nous sommes en [année actuelle + 1]. Vous et vos collègues avez fait les gros titres des journaux car vous avez participé à une superbe réussite."

1. En petits groupes, réalisez la photo qui fera la une. Donnez autant de détails que possible sans utiliser de mots. Rédigez l'article qui accompagnera la photo. Restez aussi bref que possible et souvenez-vous que vous écrivez à propos de quelque chose qui a eu lieu. Pour finir, trouvez un titre accrocheur restituant parfaitement le sens de l'histoire.
2. Les groupes montrent leurs dessins et racontent tour à tour leur histoire.

Variante: "Dépeindre l'avenir"

Méthode

Créer des collages pour représenter la transition entre un présent connu et un avenir "ressenti".

1. Demandez à chaque participant de penser à la situation actuelle (d'un projet ou d'un programme, par exemple) en termes de sensations, de sons, d'images, etc. Après une brève période de réflexion, les participants se regroupent par trois.
2. Chaque groupe se voit remettre une feuille de papier A3 divisée en trois sections et dispose de 10 à 15 minutes pour feuilleter des magazines et trouver des images qui représentent un aspect de la situation actuelle. Les participants découpent ou arrachent les images puis les collent dans la première section, sur la partie gauche de la page A3. Toutes ces opérations se déroulent dans le plus parfait silence – aucune conversation n'est autorisée.
3. 10 à 15 minutes supplémentaires sont accordées pour remplir la section centrale, cette fois pour trouver des images représentant les obstacles potentiels qu'ils pourraient rencontrer, ou l'aide qu'ils pourraient recevoir dans leur tentative d'influer positivement sur l'avenir.

4. Enfin, une nouvelle période de 10 à 15 minutes est octroyée pour remplir la colonne la plus à droite, qui représente la situation à laquelle ils souhaitent aboutir dans le futur – à quoi ressemblera-t-elle, comment sera-t-elle perçue, que se passera-t-il, etc.?
5. Une fois que les groupes ont fini leurs collages, ils peuvent discuter pendant 5 minutes des images trouvées et de leur signification – Quels sont les points communs? Quelles sont les surprises ou les différences?
6. À partir de leur collage, les groupes ont alors 20 minutes pour imaginer et écrire une histoire illustrant leur cheminement depuis le moment présent, les obstacles surmontés et les aides reçues pour parvenir à un avenir radieux.
7. Les groupes élisent une personne pour parler brièvement de leur collage et ensuite raconter l'histoire.
8. Pour finir, les participants réfléchissent pendant 10 minutes à ce qui les a frappés dans cette expérience et aux enseignements qu'ils peuvent en tirer.

Notes explicatives

- Cette méthode peut être utilisée pour explorer toute thématique liée au changement, telle la redéfinition des relations avec les partenaires ou les implications potentielles d'une nouvelle politique. Fait important, ce procédé n'est pas nouveau – mais l'utilisation productive du silence et le collage d'images comme techniques d'explicitation conduisent souvent les groupes vers des illustrations plus métaphoriques et symboliques, permettant de faire remonter dans la discussion certaines émotions, informations et problèmes cachés.
- Autre solution possible: à partir d'une sélection de photographies ou de cartes postales, invitez les groupes à choisir en silence l'image qui, selon eux, illustre le mieux l'avenir, puis donnez-leur un peu de temps pour discuter des raisons de leur choix avant de passer à une discussion plus large.

FICHE: Comment réussir une histoire d'anticipation?

Nous aimons tous rêver, et aider les autres à voir et rallier notre rêve constitue une part importante de sa réalisation. Voici quelques éléments permettant la réussite d'une histoire d'anticipation.

Caractère positif – les histoires liées à l'avenir doivent être positives pour encourager l'action et, partant, leur concrétisation dans le réel. Nous sommes naturellement attirés par les choses qui nous séduisent.

Explicitation du but – la destination doit être rendue visible afin de nous inciter à parcourir le chemin qui nous en sépare.

Emploi du présent – lorsqu'une histoire est racontée comme si elle existait déjà, celle-ci se trouve magnifiée.

Concision rime avec mémorisation – nous devons garder en mémoire suffisamment de détails pour la raconter à d'autres.

Ancrage dans la réalité – les histoires sont ancrées dans la réalité même si elles décrivent quelque chose qui n'existe pas aujourd'hui. Ayant l'esprit pratique, nous avons besoin de sentir que l'histoire peut se produire. Partir du présent nous aide à sentir que ce cheminement est du domaine du possible.

Crédibilité – les auditeurs doivent sentir qu'ils peuvent faire partie de l'histoire. Pour cela, deux moyens: premièrement, l'histoire est basée sur une réalité que les auditeurs connaissent déjà; deuxièmement, le fait de formuler cette histoire à plusieurs est un formidable moyen de conforter sa crédibilité lorsque l'on travaille dans une organisation.

Stimulation – les auditeurs doivent aller au-delà de la crédibilité et se projeter eux-mêmes dans l'histoire. Ils doivent être incités à agir.



F) Un mot, une histoire – travailler sur le sens des mots

Certains mots tirés de rapports de mission, de chartes ou de documents de référence des projets peuvent être utilisés comme aiguillons pour l'évocation d'histoires personnelles qu'elles illustrent par l'action. Cette approche se traduit par une meilleure compréhension des qualités attachées aux mots et par un renforcement des engagements.

Méthode	Exemple
1. Demandez aux participants de sélectionner des mots à partir d'un document de référence – une charte, une déclaration générale ou un rapport de mission, par exemple. 2. Accordez-leur quelques minutes pour réfléchir à leur propre expérience de ce mot de par leur action au sein de l'organisation. 3. Invitez les participants à raconter leur histoire à un partenaire et à réfléchir ensemble à ce que cela révèle sur le sens du mot. 4. Invitez des volontaires à soumettre leurs mots et histoires à l'ensemble des participants. À présent, il peut y avoir une discussion visant à apprécier les qualités qui semblent désormais exister dans un mot.	Dans son image-directrice, la DDC souhaite "fournir une contribution substantielle pour que la Suisse fasse preuve d'ouverture, de générosité et de solidarité". Cette déclaration peut être accrochée au mur, et les participants invités à se remémorer des expériences personnelles témoignant de l'ouverture, de la générosité et de la solidarité de la DDC. Remerciements Cette méthode s'inspire de trois sources: Alida Gersie, dramathérapeute, qui applique le storytelling dans l'appréhension de la transition, du deuil et du changement; Madelyn Blair de Pelerei, qui a développé des applications en collaboration avec les ambassadeurs des Nations unies en utilisant leur charte; le professeur Peter Reason de l'université de Bath, qui a conçu des approches spécifiques à la coopération.
Variantes	
Les participants peuvent travailler par deux sur le sens d'un mot et créer une sorte d'objet symbolique ou de rituel pour ensuite mimer le mot avec le groupe. Avec la permission des participants, les histoires peuvent être enregistrées et utilisées à des fins de communication et d'illustration de l'action de la DDC. Cela peut aussi constituer une méthode efficace à utiliser dans un séminaire de réflexion pour les principaux dirigeants de l'organisation, afin qu'ils puissent "rafraîchir" leurs relations les uns avec les autres et la charte. En lieu et place des mots d'un document de référence, l'exercice peut aussi s'articuler autour d'un bref poème tels que le haïku japonais ou le koan bouddhiste.	

ILLUSTRATION:

Exemple de déroulement d'un atelier d'une journée autour de la méthode "Un mot, une histoire"

Atelier de constitution d'une communauté et de production d'éléments utiles à cette communauté

Durée	Activité	Intention / finalité sous-jacente
30	Contexte et introduction	Assurer une compréhension commune du but. Choisir des animateurs et définir les conditions de déroulement de l'atelier.
30	«Oui, mais» «Oui, et»	Autobiographie – se situer. Établir par le jeu quelques principes de conversation pour la journée.
90	Histoire à effet de déclic	"Pensez à un moment où vous vous êtes senti fier d'appartenir à une communauté de travail." Inventer un espace propre à la communauté. Identifier des histoires frappantes pouvant être réutilisées, créer un "patrimoine affectif". Afficher au mur des mots à étudier plus tard dans la journée.
150	Histoire inachevée	Des volontaires préalablement sélectionnés partagent un défi commun auquel ils sont confrontés pour agir au sein de cette communauté ou pour mener à bien une tâche. Tous les participants commencent par imaginer comment surmonter des obstacles auxquels eux-mêmes ou d'autres personnes sont confrontés. Créez les conditions d'entraide et faites émerger des idées pratiques.
45	PAUSE DÉJEUNER	
30	Mise en évidence des obstacles	Séance au tableau qui prolonge la séance des "histoires inachevées". Identifiez les grandes problématiques. Mettez en évidence celles qui peuvent être traitées et plantez le décor pour l'histoire d'anticipation.
75	Histoire d'anticipation	"Une année s'est écoulée. La communauté se porte à merveille. Elle a surmonté les difficultés, et les membres sont fiers d'en faire partie et l'ont servie. Que se passe-t-il au jour le jour? Quelles sont les qualités de cette expérience?" Deux perspectives: de l'intérieur et de l'extérieur. Que ressent la communauté et comment fonctionne-t-elle? Devrait-elle créer des mots pouvant être utilisés dans le prochain exercice? Enregistrez des histoires qui serviront de références plus tard.
45	Un mot, une histoire	Reprenez les mots dégagés des histoires d'anticipation / à effet de déclic et sélectionnez quelques participants pour qu'ils se remémorent des expériences personnelles éclairant ces mots. Enregistrez des histoires et utilisez ces mots qui serviront plus tard pour concevoir une charte pour la communauté.
30	Rituels de clôture	Séquence destinée à réfléchir aux leçons pratiques et émotionnelles. Que produiront les éléments d'information dégagés? Que jetterons-nous? Que garderons-nous ou retravaillerons-nous et dans quel but? Concluez par un rituel (poignée de main, échange d'objets, photo de groupe, etc.), fermez l'espace personnel et revenez à la vie réelle.

G) Concours d'histoires – faire remonter les expériences de terrain vers le public

Veillez contacter knowledgeandresearch@deza.admin.ch pour obtenir l'intégralité de l'étude de cas "DDC – Stories for Sustainability Award" réalisée en 2003. Les données ayant servi à sa confection peuvent également être obtenues sur simple demande. Les initiateurs de cette expérience invitent toutes les personnes désireuses d'organiser un concours de ce type à les contacter pour obtenir de plus amples conseils et renseignements.

1. Choisissez un thème à propos duquel votre organisation souhaite partager plus largement ses connaissances. Dès le départ, énoncez clairement vos objectifs. À titre d'exemple, ceux des précédents concours étaient les suivants:
 - Capitaliser l'expérience acquise en matière de durabilité dans la coopération au développement.
 - Publier sous différentes formes (site internet, publications papier) les histoires qui concrétisent réellement cette attente.
2. Envisagez une diffusion éventuelle. Réglez les modalités de production et de distribution ainsi que les supports d'enregistrement des histoires.
3. Encouragez des dirigeants de premier plan à se faire les chantres de l'initiative.
4. Assurez-vous de disposer des fonds nécessaires à la dotation du concours (à verser sous forme d'incitation aux programmes et non à des personnes).
5. Constituez un groupe qui fera office de comité de sélection / jury. Assurez-vous le soutien d'une personne qui assumera la partie administrative du concours (réponse aux courriers électroniques, gestion de la base de données des histoires, organisation de la cérémonie de remise des prix, etc.). Réfléchissez à la manière d'obtenir la bonne combinaison d'expérience et d'expertise au sein du jury.
6. Arrêtez un cadre d'évaluation des contributions. Recueillez l'avis des membres du comité de sélection / jury lors de la conception des modèles communs à utiliser.
7. Envoyez une invitation détaillée aux participants (voir exemple ci-dessous) – et assurez-vous qu'ils ont tout ce qu'il faut pour écrire leur histoire. Assurez-vous que le message est bien passé et, le cas échéant, passez un coup de téléphone de confirmation – il ne s'agirait pas qu'une région toute entière manque à l'appel! Si possible, donnez des instructions et un exemple. Demandez de préciser ce à quoi l'argent du prix serait – concrètement – consacré.
8. Accordez aux participants 6 à 8 semaines pour donner leur réponse. Le coordinateur ou le chargé des questions administratives doit répondre personnellement à chaque dossier retourné, remercier les personnes concernées pour le temps consacré et les efforts fournis en les assurant de les tenir informées des prochaines étapes.
9. À la date convenue, distribuez les dossiers reçus aux membres du jury et accordez-leur 4 semaines pour qu'ils en prennent connaissance et les évaluent. Demandez-leur de choisir les 15 meilleures histoires.
10. Un coordinateur adjoint doit ensuite collecter les réponses des membres du jury et établir un classement général des 15 meilleures histoires.
11. Les membres du jury peuvent se rencontrer personnellement pour ramener le nombre des histoires gagnantes de 15 à 9. Ce type de rencontre est nécessaire car, à ce stade, les discussions sont souvent passionnées. Les interrogations: "Quelles histoires ai-je vraiment en tête?" "Quelles sont celles que j'ai déjà racontées plusieurs fois?" permettent de prendre les décisions finales. Souvenez-vous que l'enjeu porte sur la force de l'histoire en soi – aussi bien dans sa forme que dans son efficacité à faire passer un message.
12. Communiquez les résultats du concours à tous les participants et remerciez-les chaleureusement pour le temps et l'énergie qu'ils y ont consacrés. Essayez de remercier personnellement les gagnants et informez-les des prochaines étapes.



Les vainqueurs du prix "Stories for Sustainability" présentant leurs produits à la foire "Dare to Share Fair" en 2004

13. Demandez à un dirigeant de premier plan, si possible, de remettre chaque prix publiquement. Envoyez un certificat à tous les participants.
14. Assurez une diffusion des histoires aussi large que possible. Exploitez tous les canaux disponibles et voyez grand.



FICHE:
Critères d’appréciation pour un concours des histoires

Concours DDC: témoignages sur la durabilité
Analyse et appréciation par:

N°	Titre	Pays	Lien projet	Auteur (h/f)	Acteur-clé (h/f)	Type (i/c)*	Appréciation générale	Total de points

Secteur/type of project	Acteurs-clés avec propr.	Partenaires et alliés	Autres

Caractéristiques de l’histoire		Pts
Référence à la durabilité?		
Structure: introduction/arrière-plan/histoire/leçons		
Éléments déclencheurs, déclics, tournants?		
Efficacité de la langue?		
Récit palpitant? Facteur d’ébahissement?		
Crédibilité? (réalisme/vraisemblance?)		
Possibilité de réutilisation (à des fins didactiques)?		
Référence au contexte culturel?		
Évocation des questions de genre?		

Enjeux, problèmes et solutions		
Clarté de la description?		
Effet tremplin? (“retraçable”?)		
Applicabilité de la solution?		
Reproductibilité de la solution?		

Aspects spécifiques à la durabilité		
Clarté des messages-clés/leçons?		
Processus, mécanismes, règles et outils pour une meilleure (appréhension de la) durabilité		
Référence à l’autonomisation?		
Référence à la propriété?		
Caractère pluridimensionnel? (social, organisationnel/institutionnel, économique, financier, écologique, avec référence au contexte politique)		
Possibilité de réutilisation (à des fins didactiques)?		
Impression d’ensemble / Appréciation générale		

Autres facteurs:
* i/c: type d’histoire: i = expérience au plan individuel, ou similaire c = expérience au plan collectif
Notation (points): 1= très mauvais; 2= mauvais; 3= médiocre; 4= moyen, 5= bien; 6= très bien (merci de ne pas utiliser le 0!)
Attention: l’impression d’ensemble / l’appréciation générale est comprise entre 1 et 20

7. Récapitulatif des éléments à prendre en considération

Nous avons vu que la préparation d'une intervention narrative – quelle qu'elle soit – nécessite de prendre en considération un certain nombre d'éléments, dont certains ne se présentent qu'en situation réelle. Voici un récapitulatif des problèmes que vous pourrez rencontrer avant de vous lancer dans un "récital".

Problème

Les récits et les histoires comportent des dimensions autant émotionnelles que pratiques et peuvent ouvrir des brèches rendant possibles de profonds changements. Mais ils peuvent aussi mener à des terrains dangereux. Mal balisée, une expérience de récit peut faire remonter de vieux griefs et d'anciennes frustrations dommageables à tout atelier et bloquer des éléments positifs.

Pensée de groupe (groupthink): les peurs et la frustration peuvent rapidement, et souvent inconsciemment, devenir des motifs dominants lorsqu'un nombre critique de personnes est atteint. Celles-ci en profitent alors pour révéler les travers de leur organisation, souvent avec brio.

Une invitation à se remémorer, raconter ou façonner une histoire est fréquemment associée à une performance théâtrale ou hollywoodienne ou incite les gens à ressortir leurs bonnes vieilles histoires du placard. Ces anecdotes, souvent extrêmes ou usées jusqu'à la corde, sont parfois très divertissantes mais contiennent des informations moins judicieuses pour notre vie professionnelle quotidienne.

Le storytelling pose la question suivante: «Où se situe la vérité?». La mémoire peut jouer des tours. Par ailleurs, ce qui est significatif pour une personne ne l'est pas forcément pour une autre. Parfois, la fiction restitue mieux la vérité qu'un exposé des faits. Le fait de modifier des caractéristiques d'identification telles que les noms, dates et lieux permet de prévenir le rejet des messages pour cause de préjudice ou d'association.

Solution possible

Tenez compte de l'environnement formel et informel que vous souhaitez créer et du degré de protection que vous accorderez aux narrateurs si vous leur demandez de parler de manière candide. Si vous les enjoignez à parler avec le cœur, assurez-vous de fixer des limites claires (par exemple, si la confidentialité a été proposée, elle doit être respectée). Soyez clair sur le but de l'exercice et sur ce qu'il adviendra des histoires après l'événement – si elles sont enregistrées. Par exemple, si le but est de parler franchement de changement, vérifiez que les responsables concernés réagiront.

Évitez cette pensée de groupe en privilégiant les séances de collecte d'histoires à caractère personnel par binômes. Soyez courageux et ouvert vis-à-vis des points obscurs. Osez répercuter aux dirigeants ces récits comportant des vérités difficiles à admettre en les faisant ressentir comme une «provocation productive».

Si vous faites office d'animateur, donnez des instructions claires pour que les participants ne recherchent pas nécessairement les épisodes mémorables parmi des «aventures à couper le souffle». Spécifiez bien qu'ils doivent se concentrer sur la qualité de l'enseignement ou du message sous-jacents et non sur le caractère dramatique de la situation. Précisez – si vous souhaitez uniquement entendre des histoires récentes – qu'il doit s'agir d'événements de moins de trois ans.

Trouvez des exemples de fiction «véridique» au cours desquels les narrateurs ont pu «dire l'indicible» grâce à la sécurité relative de la forme. Si vous soumettez un ensemble d'histoires critiques à des responsables, débutez, par exemple, par une anecdote réelle, poursuivez par une histoire à mi-chemin entre réalité et fiction et finissez par un récit purement imaginaire pour accroître la réceptivité.

Que se passe-t-il une fois l'atelier terminé? Il est facile de perdre de vue que c'est plus le déroulement de l'atelier qui importe que ce qu'il en ressort. Le fait de mettre exagérément en avant les «produits» d'un atelier peut dévaloriser ses résultats intangibles (renforcement des liens, amélioration de la confiance en soi et de la connaissance de soi) qui peuvent avoir un effet plus durable pour la réussite d'un projet.

Il est essentiel de distinguer d'une part ce qu'il reste dans la salle ainsi que dans les esprits et les cœurs des participants et, d'autre part, ce qui est enregistré et projeté. Pensez par avance à la manière dont vous rendrez les expériences de l'atelier accessibles aux autres. Même si l'atelier est bien documenté, les éléments d'information pourraient rester inutilisés, bien rangés jusqu'à ce qu'ils fassent besoin.





GUIDE DU RÉCIT

DE L'ART DE CRÉER DES PASSERELLES GRÂCE AUX TECHNIQUES NARRATIVES

“Bon nombre de récits comportaient un instant de désarroi, prélude à un tournant – un instant où l’on en arrive à se dire ‘Mon Dieu, qu’allons-nous faire?’. Au vu de tous ces récits, il semble que cela soit tout à fait normal et qu’il s’agisse d’une bonne chose. Cela peut indiquer que le changement est souvent précédé d’un moment désagréable ou difficile.”

Participant à l’atelier “East meets South”, 2004