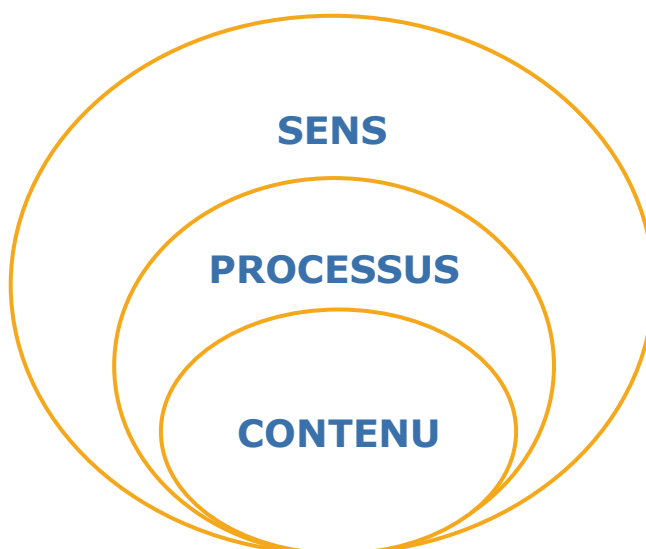




Source : Isabelle Dubois



## LE CONTENU

Le contenu est la matière sur laquelle on travaille (sujets traités) et les personnes présentes avec lesquelles on travaille, en temps que professionnel de tel ou tel domaine.

Les questions qui définissent le contenu sont : Que faisons-nous ? Que décidons-nous ? Où, quand et qui fait quoi ?

Une équipe au stade de collection d'individus spécialistes (stade 1) est centrée sur le contenu.

## LE PROCESSUS

Le processus est le déroulement toujours mouvant des interactions entre les personnes et l'articulation des étapes au cours desquelles on travaille un sujet ou élabore une solution.

Il renforce l'appartenance, la cohésion, la communication, l'efficacité et le résultat opérationnel.

Les questions qui cernent le processus sont : Comment convient-il de s'y prendre ? Quelle méthode adopter ? Quels sont les rôles ? Qui décide ? Comment nous articuler ? Comment interagissons-nous ?

Une équipe au stade de groupe solidaire (stade 2) est généralement plus centrée sur le processus ; le contenu devient second (sans être secondaire) et s'élabore sans qu'on le voit, et ceci aussi clairement qu'au stade 1. Le contenu qui tient compte du processus sera plus pertinent et plus complet pour les participants.

## ARTICULATION CONTENU - PROCESSUS

Contenu et processus sont comme deux polarités entre lesquelles le Shift Maker navigue sans arrêt au cours d'un échange, d'une réunion de travail ou d'une présentation interactive avec un groupe, et ce grâce à sa posture « méta ».

Il est nécessaire de savoir laisser la place au processus pour régler un problème qui pourrait ultérieurement gêner la cohésion de l'équipe au risque de ne pas aller jusqu'à la décision opérationnelle attendue en fin de réunion, ou de dépasser le temps imparti pour cette réunion. Une illustration possible est de prendre en considération et de répondre aux inquiétudes éventuelles de chacun lorsqu'elles empêchent un apprentissage dans un climat de sérénité minimale.

Il est de même indispensable de ramener les échanges au contenu si la discussion s'enferme dans des relations interpersonnelles ou des discussions qui n'ont pas leur place ici et maintenant dans le processus concerné.

Le Shift Maker doit donc veiller à respecter le besoin du groupe et naviguer, en maniant le curseur entre contenu et le processus (comment s'y prend-on ?)

## DEFINITION DU SENS

D'une façon très simple, le sens est l'émergence d'une cohérence dans la conscience individuelle. Plus précisément le sens est constitué des objectifs, des valeurs, des enjeux qui résonnent à la conscience de l'individu et ou du groupe. C'est moi, par une démarche de ma conscience qui vais donner à tel ou tel événement un sens, et cela, consciemment ou inconsciemment.

Fondamentalement, l'appel au sens est souvent le seul moyen de dépasser les ambiguïtés (être par exemple à la fois objet de production et sujet en croissance, devoir penser à la fois court et long termes, économique et social, etc) générées par la complexité et l'incertitude dans laquelle l'entreprise et les personnes évoluent.

L'appel au sens est un moyen puissant de créer les conditions du maintien ou du raffermissement de l'identité des acteurs que l'on accompagne.

## ARTICULATION SENS – PROCESSUS - CONTENU

Il s'agit de traiter les 3 dans l'ordre priorité tel qu'énoncé. D'abord définir le sens, ensuite le processus qui me permettra d'atteindre les enjeux et enfin le contenu.

Alors que dans la réalité, souvent nous fonctionnons exactement à l'inverse, c'est-à-dire nous fonçons droit dans le contenu sans prendre la peine de définir un processus ni de s'arrêter au sens que cela revêt pour nous ou notre équipe.

Lorsqu'un problème surgit dans un des niveaux, l'invitation est donc de remonter d'un niveau.