



Livret pédagogique

Gouvernance partagée

*L'art et la manière
de faire ensemble.*

TABLE DES MATIÈRES

GÉNÉRALITÉS HUM! & UDN

PRÉSENTATION DE HUM! & UDN	4
BIEN COMMUN & LICENCE CRÉATIVE COMMONS	6

DU JE AU NOUS

LE NOUS !	8
LA PRATIQUE DU CERCLE	11
LA POSTURE	13
LA COMMUNICATION EN CERCLE	14
LES ÉTAPES D'UN ESPACE DE CONCERTATION	16
LE TRIANGLE DE KARPMAN	17

GOVERNANCE

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	24
MODÈLES DE GOUVERNANCE	25
GOUVERNANCE	26
LES INGRÉDIENTS D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE	29
CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ	31
LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ORGANISATION	33
DIFFÉRENCIER LES ESPACES	34
HORIZONTALITÉ – VERTICALITÉ	36
GESTION PAR TENSIONS	37
LES RÉUNIONS PAR TENSIONS	38
LES RELATIONS ENTRE CERCLES	39
RÔLES ET REDEVABILITÉS	41
AGILITÉ	43
HORIZONTALITÉ ET VERTICALITÉ	44
LES ECUEILS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE	45

OUTILS

LE JEU DU TAO	48
LES INDICATEURS DE RICHESSES	49
LA DÉCISION COLLECTIVE	51
LA GESTION PAR CONSENTEMENT	52
L'ÉLECTION SANS CANDIDAT	55
LES 6 CHAPEAUX	57
PROCESSUS REUNION TRIAGE OPERATIONNEL	61
AIDE TRIAGE OP	62
PROCESSUS REUNION GOUVERNANCE	63
TEST DES OBJECTIONS	64

ANNEXES

CADRE DE SÉCURITÉ DES ATELIERS DU NOUS	66
L'EXPÉRIENCE IRRÉVERSIBLE	67
CONTACTS	68
WEBO-BIBLIO-FILMOGRAPHIE	69



GÉNÉRALITÉS HUM! & UDN

PRÉSENTATION DE HUM! & UDN



Hum! Un peu bizarre comme nom pour une entreprise !?

Non, il donne juste le ton d'une organisation qui ose.

Hum! est la société coopérative issue de l'Université du Nous centrée sur la coopération et l'intelligence collective et qui accompagne tous types d'organisations vers une gouvernance partagée, avec HUMilité, HUManité et HUMour.

Regroupant des entrepreneurs.euses explorateurs.rices du « faire ensemble » et du partage du pouvoir, elle souhaite ouvrir une nouvelle voie de fonctionnement au sein des entreprises, associations, institutions... qu'elle accompagne.

Dans cette recherche, elle vise à expérimenter la capacité d'une organisation en « gouvernance partagée » à être efficace et viable économiquement et ce, en intégrant les contraintes que rencontre toute entreprise (économiques, administratives, de gestion...).

Hum! accompagne la transition des organisations.

Séminaires expérientiels inter et intra entreprises, journées d'accompagnement, formations, création d'un cercle de gouvernance... Nous co-construisons l'accompagnement en privilégiant une relation de confiance

Accompagner, c'est accorder à l'autre ma confiance dans sa capacité à trouver son propre chemin, c'est accepter son rythme comme le bon, ici et maintenant, pour lui-même. C'est abandonner tout projet sur lui, toutes mes projections à son égard. Accompagner, c'est m'ouvrir au monde de l'autre. C'est reconnaître qu'il y a autant de chemins que d'individus et prendre le risque d'être confronté par ceux des autres. C'est être à côté et non devant, avec et non dessus. Accompagner est un engagement et une responsabilité, une posture et un chemin en soi.

Nos valeurs

Humour, Humilité, Humanité...

Trois mots qui résument bien le sens de notre démarche et de notre posture.



L'**humilité** pour dire la posture d'accompagnement qui existe, d'abord dans une humilité profonde et sincère. L'humilité qui invite celui ou celle qui accompagne à observer, écouter sans juger, à accepter l'autre dans sa vérité exprimée sans l'enfermer dans une boîte et qui considère son propre point de vue comme un point de vue légitime mais jamais comme une vérité.



L'**humanité** pour parler des espaces singuliers que nous ouvrons dans nos séminaires et nos accompagnements. L'humanité pour dire ce que nous tentons de servir en priorité et nous rappeler que c'est bien depuis cet endroit profond de nous même que nous cherchons à parler.



L'**humour** pour partager l'une de nos valeurs phares, résumée dans cette petite phrase qui nous est chère, « Ce n'est pas sérieux mais important ». Elle illustre notre attention à regarder aussi les organisations avec plus de légèreté et de poésie.



Notre origine : l'Université du Nous

Nos liens de coeur et de fonctionnement avec l'Université du Nous

L'Université du Nous est une association créée en 2010, trouvant sa raison d'être dans le besoin croissant de mutation de notre monde, pour faire face aux défis sociétaux que l'humanité doit relever.

Elle se veut être un espace d'expérimentation et de recherche pour vivre en interne les nouvelles approches de gouvernance et d'économie partagée et propose à tout individu, par des séminaires expérientiels et des outils pédagogiques, déposés en licence Créative Commons CC-BY-SA, d'explorer d'autres façons de faire ensemble. Elle fait alors éprouver la relation d'équivalence au pouvoir, la responsabilité partagée, la puissance de la co-créativité et un rapport à l'argent revisité.

Hum! est née de cette expérimentation, par l'envie et le besoin émergent d'aller rencontrer et soutenir le changement d'autres acteurs.trices de notre société, ceux qui entreprennent dans tout type d'organisations.

La raison d'être de l'Université du Nous



Faire humanité



Explorer la posture de coopération

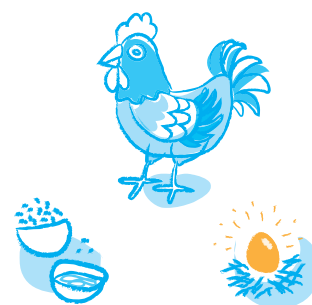


Cultiver l'autonomie et les communs

BIEN COMMUN & LICENCE CRÉATIVE COMMONS

L'UdN a choisi de mettre au bien commun tout le fruit de sa recherche et sa production. Elle oeuvre ainsi en cohérence avec ses valeurs et sa raison d'être en offrant à l'Humanité la possibilité de s'emparer pleinement ce qu'elle souhaite partager, en permettant ainsi la pollénisation de ses pratiques. De ce fait elle a choisi d'apposer sur toutes ses productions la licence créative commons CC-BY-SA. Ainsi permettre à chacun-e de s'emparer et s'approprier la matière produite en évitant que celle-ci ne soit récupérée et enfermée dans des logiques propriétaires, trade marquées. Pour produire cette matière l'Université du Nous investit depuis son émergence, dans sa sphère recherche et développement à la création de ces outils.

« Imaginez une jolie petite poule bleue, une petite poule merveilleuse qui pondrait de beaux gros oeufs en or. Imaginez que généreusement la poule permettrait à tout un chacun s'il-elle le souhaitait de prendre pour lui-elle cet oeuf et qu'à chaque oeuf pris un nouvel apparaîtrait. La poule n'en aurait pas moins besoin, chaque jour, de recevoir en échange sa bolée de grains et d'eau fraîche nécessaire à son maintien en vie et lui permettant de continuer à pondre ses oeufs dorés.»



À l'instar de cette petite poule, l'Université du nous a besoin, pour pouvoir continuer son action, que lui soit valorisé le temps et l'énergie, qu'elle investit dans la production qu'elle livre au bien commun. Vous avez été touchés par les outils qu'elle a mis en forme? Vous les employez, les diffusez? Merci en retour de soutenir l'UdN afin de lui permettre de continuer son oeuvre. Vous pouvez pour cela, sur le principe de la participation consciente effectuer un don à l'Université du Nous via son site internet:
www.universite-du-nous.org/faire-un-don/
Spécifier : « Du grain pour la poulette UdN ».

LICENCE CRÉATIVE COMMONS universite-du-nous

(BY SA) = Attribution + Partage dans les mêmes conditions

Le titulaire des droits autorise toute utilisation de l'oeuvre originale (y compris à des fins commerciales) ainsi que la création d'oeuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'oeuvre originale. Cette licence est souvent comparée aux licences « copyleft » des logiciels libres. C'est la licence utilisée par Wikipedia.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Le BY

Demande de citer la paternité du modèle, en l'occurrence l'Université du Nous, dans notre cas.

Le SA

Rend ce modèle accessible à toute personne ou structure qui souhaiterait l'expérimenter, fidèlement ou à sa sauce. Tant que ce qui est proposé reste partageable de la même manière [cc-BY-SA].

Pour voir une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>



**DU JE
AU NOUS**

MAIS QU'EST-CE QU'UN «NOUS»

- C'est un ensemble de « Je » réunis autour et par un objectif commun.
- Ils partagent des valeurs, une culture, des outils communs.
- Ils entretiennent ensemble des liens et des relations significatives.
- Un Nous est un ensemble de Je souverains et affirmés dans leur différence.



LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ÉMERGENCE DU « NOUS »

- Pas de contrôle des éléments du système les uns sur les autres.
- Le système doit bénéficier d'une source d'énergie extérieure qui le mobilise (le projet, la cause, la vision, le sens...)

LA VIE DES NOUS: LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE

1 LE PSEUDO-NOUS

Groupe nouvellement constitué (agglomérat de personnes qui ne se connaissent pas).



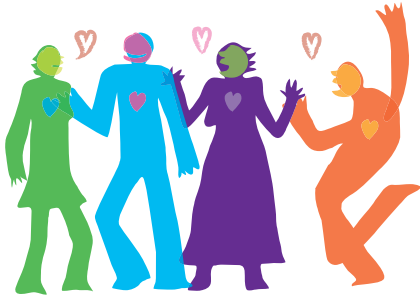
- **Dynamique de groupe**
 - Anxiété collective et individuelle.
 - Retrait, silence, prise de parole intempestive et abondante.
 - Tentative d'organisation.

- **Effets sur la tâche et dysfonctionnement**

- Le groupe n'a d'autre objet que lui-même.
- Phase d'incertitude sur sa place dans le groupe, sur l'identité des autres membres, sur l'intérêt du travail demandé et ses objectifs : Chacun prendra ses marques.
- Inhibition de l'action.
- Energie mobilisée sur la constitution d'un cadre de travail (diminution de l'angoisse).

2 LE NOUS SYMBIOTIQUE

Le besoin de conformité, tout le monde est pareil, mène le jeu. Chacun essaye de se faire admettre.



• Dynamique de groupe

- Consensus.
- Unanimité.
- Les différences sont niées.
- Tentative collective d'échapper à la menace : la mise en question personnelle.

• Effets sur la tâche et dysfonctionnement

- Après l'angoisse, le soulagement règne.
- Pas vraiment d'intérêt pour la tâche.
- Energie mobilisée sur l'entretien du groupe.
- Le groupe est peu productif, peu créatif (illusion groupale).
- Départ, absence, retard de ceux qui ont du mal à s'intégrer.

3 LE NOUS CONFLICTUEL

Besoin de différence, de se démarquer. Tentative de se faire reconnaître par ses différences.



• Dynamique de groupe

- Besoin de structuration et d'organisation interne.
- Rivalités, compétition pour le pouvoir et le leadership.
- Les leaders veillent à leurs frontières.

• Effets sur la tâche et dysfonctionnement

- Revendications et affrontements peuvent freiner la tâche.
- Des clans se forment.
- En revanche, des idées originales peuvent voir le jour.
- Retour de l'énergie mobilisée sur la tâche.

4 LE NOUS MATURE

Les participants rassurés et reconnus peuvent agir et se prendre en charge.



• Dynamique de groupe

- Expression des sentiments, des opinions, des croyances.
- Prise de conscience des cadres de références différents.
- Analyse des phénomènes de groupe, méta-communication.
- Pas de menace (non jugement).

• Effets sur la tâche et dysfonctionnement

- Vigilance sur le mode de fonctionnement du groupe.
- Maintien d'un équilibre favorable à l'émergence d'un esprit d'équipe et de solidarité.
- Action, partage des valeurs.
- Energie mobilisée sur la tâche et les objectifs.

5 L'EQUIPE

« Groupe où les personnes ont des échanges directs, où les tâches et les rôles sont répartis avec l'assentiment de chacun et dont les efforts collectifs tendent vers un objectif commun et clair pour tous. »



• Caractéristiques

L'équipe est le lieu de rencontre entre le désir de proximité (attachement, sympathie, recherche de communication, identification) et le désir d'efficacité, besoin d'agir, d'entreprendre.

• La communication directe

- Pas de manipulation, de jeux psychologiques.
- Conscience de soi et des autres.
- Aptitude à s'autoréguler (méta communication*)

• La solidarité

- Confiance réciproque.
- Acceptation des différences admises comme richesse de l'équipe.
- Acceptation des critiques.

• L'engagement personnel de chacun

- Satisfaction de ses intérêts individuels mis au service d'un but collectif.

• La centration sur la tâche

- Climat de coopération.
- Organisation.
- Choix d'une structure appropriée.
- Distribution des tâches.
- Répartition des rôles.

* Méta communication : Communiquer sur notre façon de communiquer

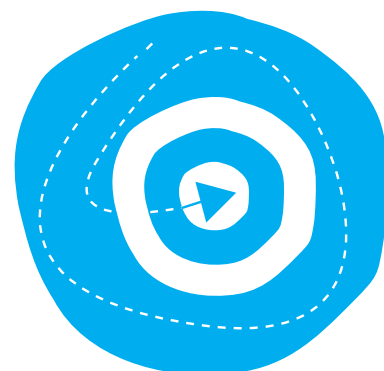
UNE ORGANISATION VIT À DEUX NIVEAUX

■ La structure formelle : centrée sur le résultat

- La gouvernance
- Le cadre et les règles
- Les ressources techniques
- Les ressources financières

■ Les processus informels : centrés sur le chemin

- Phénomènes de groupe (dynamique de groupe)
- Interrelations
- Projets personnels
- Conflits



Un groupe au travail est confronté à ces deux aspects qui interagissent en permanence. C'est la conscience de ce double niveau (centrés sur la tâche et sur les Hommes) qui permet de développer une synergie, donc la performance du groupe.

LA PRATIQUE DU CERCLE

POURQUOI FONCTIONNER EN CERCLE ?

LE CERCLE PERMET :

- De développer des espaces de coopération et de collaboration plutôt que des espaces dominés par la compétition.
- De favoriser l'écoute, le dialogue et la créativité.
- De co-construire des décisions et des projets grâce à des processus visant le développement de l'intelligence collective.

LA PRATIQUE DU CERCLE :

- Développe l'attention portée au fait de produire ensemble et crée les conditions nécessaires à ce que chacun soit acteur des événements.
- Favorise la circulation des idées, facilite le partage des connaissances, dynamise les expériences, améliore l'implication et renforce fortement les liens entre co-acteurs des situations.
- Ouvre l'espace pour une transformation personnelle basée, entre autres, sur le développement de la confiance vis-à-vis de soi, des autres et des processus. Chacun des egos en présence dans un Cercle se trouve confronté à ses limites et ses difficultés, tout en ayant l'opportunité d'expérimenter un terrain propice à ce que le changement que nous désirons voir dans le monde se réalise aussi en nous. Chaque individu, reconnu semblable et différent, singulier et pluriel, est enclin à mettre son énergie au service de l'Organisation dont il partage les valeurs. Les apports individuels de chacun sont ainsi valorisés au service du bien commun.

PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT EN CERCLE

LES RÈGLES

Les règles du Cercle constituent un cadre structurant et sécurisant au sein duquel chacun peut s'exprimer librement. Le cadre n'est pas rigide. Il est validé et opposable par tous. Il peut évoluer et changer au fur et à mesure des besoins émergeant de la réflexion et de l'expérience du Cercle.

L'ESPACE

Se réunir en cercle permet à chacun des participants d'occuper une position semblable (pas de hiérarchie) et de se partager l'initiative. On veille donc à ce que les participants soient disposés autour d'un centre. L'usage de tables n'est utile que si l'on a besoin d'écrire. On peut disposer une bougie au centre, ou tout autre élément, permettant de symboliser l'entrée dans un espace de travail demandant une posture d'écoute et de communication particulières.

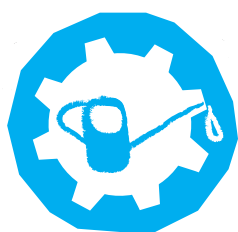


LE RITUEL

Nous employons à l'Université du Nous un certain nombre de rituels que nous avons choisi pour le sens que nous leur donnons. Par exemple, nous mettons, lors de la Pratique du Cercle, une bougie au Centre. Cette bougie est un rappel, une invitation à chacun-e à se mettre dans sa plus belle posture de membre, en coopération avec le groupe, en soutien du facilitateur, au service de la raison d'être. La bougie nous rappelle, selon notre croyance, que « nous n'avons pas d'autre adversaire que nous-même » et que « notre ego se cache là où on ne l'attend pas ». Elle nous invite à nous connecter à notre part la plus sage. Nos rituels n'ont surtout pas vocation à être dogmatiques. À chaque de groupe d'inventer ses propres rituels, ceux qui structureront son faire ensemble, symboliseront les valeurs partagées.

LES MEMBRES DU CERCLE

Pour un déroulement efficace des temps de travail, il est essentiel qu'un Cercle se dote d'un facilitateur et d'un secrétaire pour ses réunions.



LE FACILITATEUR

Élu par processus d'élection sans candidat.

Veille au respect par le cercle des règles de gouvernance et des processus opérationnels adoptés par l'organisation.

- Prépare l'espace de réunion avec le Secrétaire; L'ouvre et le ferme.
- Facilite les réunions en veillant au bon déroulé et respect des processus.
- Donne le rythme, fluidifie les échanges, veille à la répartition des prises de parole dans les espaces de libre échange.
- Recentre le dialogue.
- Questionne en revenant sur la tension, la raison d'être, la conscience de l'ici et maintenant.
- Évite les discussions et commentaires hors processus.
- Posture neutre et diplomate.



LE SECRÉTAIRE

Élu par processus d'élection sans candidat.

Renforce la gouvernance interne du Cercle en conservant et veillant à la bonne tenue des registres du Cercle.

- Organise les réunions du Cercle, en avise tous les membres du Cercle en précisant les horaires et lieux des réunions planifiées.
- Prépare la réunion avec le Facilitateur.
- Le gardien des règles et de la mémoire du cercle.
- Gardien du temps.
- Etablit les Relevé de décisions de toutes les réunions du Cercle.
- Réalise les compte rendus, les archive, les envoie aux membres du cercle.
- Met à jour la gouvernance du cercle sur le support approprié.
- Arbitre en cas de litige sur les interprétations de la gouvernance.
- Prend la facilitation en charge lorsque le facilitateur est en incapacité de le faire (indisposition) ou en posture de membre.



LES MEMBRES DU CERCLE

- Au service de l'action commune.
- Tentent de respecter les règles du cercle, d'être en posture de coopération avec le facilitateur et le secrétaire, afin de participer de la façon la plus appropriée au bon déroulement de la réunion.

LA POSTURE

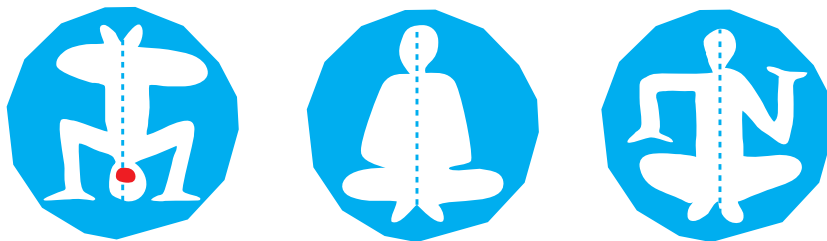
DE L'INTÉRÊT DE LA POSTURE

Dans de nombreuses situations, les outils apportés sont considérés, espérés comme des moyens miraculeux de résolution de problématiques. Notre pratique nous amène à dire qu'ils sont d'autant moins des réponses aux problèmes, que des révélateurs de difficultés latentes ou non traitées dans les groupes ou organisations.

Les processus de prise de décision, les méthodes d'intelligence collective que nous expérimentons permettent de faire ressortir ce qui en général n'est pas exprimé au sein des entreprises. Il s'agit ainsi de mettre l'accent, tant à la fois sur la maîtrise technique des processus que sur la posture des personnes dans leur utilisation.

Véritable manière d'être, la posture de coopération invite à une contribution optimale de chacun-e d'entre nous, en posant pleinement la question : Que puis-je donner comme meilleur de moi-même? Au service de la mission commune, pour ce sujet, cette réunion ?...

L'invitation au travail individuel de la posture est, selon notre chemin, l'un des éléments clé de la capacité d'un groupe à grandir, se fortifier, et assurer sa pérennité. L'inscription volontaire dans un travail individuel sur ce sujet permet d'élever le groupe tout autant que la pratique du collectif, en catalyseur, invite chacun-e à se pencher sur ces questions.



Pistes pour nous aider à y parvenir au niveau de la pratique du cercle

- Se centrer sur le sujet abordé,
- Avoir une parole concise et claire,
- Exprimer les informations les plus utiles pour le groupe,
- Privilégier une communication la plus authentique possible,
- Prendre la responsabilité de ce que chacun-e dépose dans son tour de parole ou de ressentis.

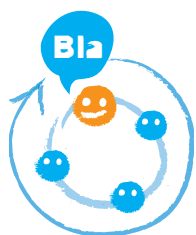
Nous pouvons décliner cette posture au niveau :

- Du je dans le cercle
- Du facilitateur/secrétaire

Vous trouverez tout au long des documents, des indications concernant cet état d'esprit de contribution et de communication coopérative dans les différents processus proposés.

LA DISTRIBUTION DE LA PAROLE

La parole est distribuée par le facilitateur. Elle peut être tournante ou posée au centre.



LORSQUE LA PAROLE EST TOURNANTE

- Elle tourne dans le sens des aiguilles d'une montre.
- Chacun s'exprime à son tour.
- Si un participant n'a rien à dire ou s'il n'est pas prêt à parler, il «passe». Elle lui sera reproposée à la fin du tour.



LORSQUE LA PAROLE EST POSÉE AU CENTRE

- Elle est disponible pour tout participant qui souhaite la prendre.
- lorsqu'un participant prend la parole, il l'offre au centre du Cercle.
- lorsqu'il a terminé de parler, il l'indique aux autres par une formule telle que «J'ai fini», «J'ai terminé», etc.
- La parole est alors à nouveau disponible pour un autre participant.



SIGNIFIER LA FIN DE SA PAROLE

Achever son intervention par une formule telle que «J'ai fini» indique à chacun que la parole est à nouveau posée au centre ou disponible pour le suivant. Cela permet de ponctuer la fin du propos et évite la surenchère d'argumentation ou la justification des propos.



L'ÉCOUTE

Dans un Cercle, chaque participant passe souvent plus de temps à écouter qu'à parler. Lors des échanges, chacun s'efforce de pratiquer l'écoute active, par le questionnement et la reformulation, soit pour mieux comprendre les autres participants, soit pour les aider à approfondir leur pensée. Il évite de poser des questions inductives.



LA PRISE DE PAROLE

PARLER DE SOI ET POUR SOI

- Le TU tue! Chaque participant au Cercle parle de lui-même, de la manière dont il ressent les choses et les autres. Chacun exprime son ressenti ou ses réactions, en s'efforçant d'y exprimer le moins possible de jugement.
- Chacun s'efforce de parler de son expérience directe, de ses ressentis, de ses émotions, de ses réactions, sans projection ou interprétation. Quand je suis dans l'émotion, je le dis et je prends le temps pour ne pas être dans la réactivité.

PARLER AU GROUPE ET NON À QUELQU'UN EN PARTICULIER

Lorsqu'on s'exprime en Cercle, on offre sa parole au groupe pour enrichir la discussion et la réflexion. On la pose donc au centre du Cercle, sans s'adresser à un participant en particulier. En évitant de répondre à une personne, on évite ainsi d'entrer dans des débats sans fin et des oppositions stériles.

PARLER EN CONSCIENCE ET LE PLUS CLAIREMENT POSSIBLE

- Chacun essaie d'être le plus clair et de s'exprimer le plus simplement possible.
- La parole est concise et synthétique afin de ne pas être monopolisante.
- Chacun évite de parler pour se faire plaisir.
- Et de répéter ce que d'autres ont déjà dit.
- Le propos est ancré dans une réalité personnelle. Ce qui est dit est simplement un point de vue et non la vérité. Chacun livre son point de vue, sa croyance, son doute, ce qui permet de mieux le comprendre, de l'intégrer, et d'enrichir le Cercle de cette vision ou de cet apport singulier.
- Il peut être nécessaire parfois de prendre le temps de respirer, de ressentir, de prendre du recul avant de parler. Les participants au Cercle n'hésitent pas à s'offrir des temps de silence afin de délivrer une parole juste. Chacun veille ainsi à être centré, et le plus détaché possible de ses émotions et de son ego.



ATTITUDES ET ATTENTIONS À DÉVELOPPER

ÊTRE ACTIF PLUTÔT QUE RÉACTIF

Il s'agit d'être actif plutôt que réactif.

-Un participant actif prend le temps nécessaire du ressenti pour identifier son point de vue, l'argumenter de manière réfléchie et l'offrir au Cercle, dénué des aspects émotionnels positifs ou négatifs.

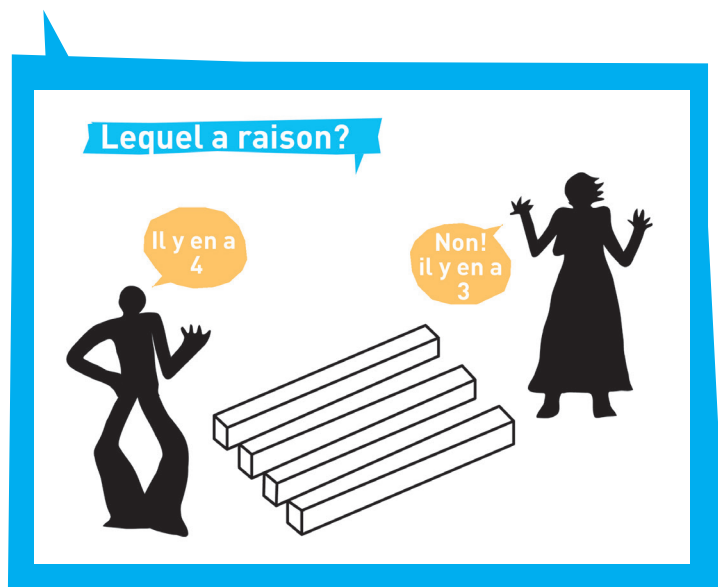
-Un participant réactif, à l'inverse, réagit de manière spontanée à une impulsion émotionnelle lorsqu'il se sent touché dans ses convictions, ses croyances, ses valeurs.

ÉCOUTE DU CENTRE

Ecouter le centre c'est écouter attentivement ce qui émerge du groupe au delà de l'expression de chacun de ses membres. Si l'on considère que chaque personne a sa vérité et que personne ne détient LA vérité, alors le cercle sera d'autant plus riche que chacun dispose d'une facette de la résolution de la problématique qui est au centre.

L'écoute du centre invite ainsi chacun à écouter ce que l'autre a à offrir dans une posture de coopération, en lâchant son point de vue (potentiellement divergeant) sur la question et en essayant d'entrevoir en quoi ce qui est dit peut servir le sujet commun.

L'écoute du centre repose sur l'implication de chacun à nourrir le centre, c'est à dire d'aller lors de son tour de parole écouter « ce qui est juste » en soi, participer de façon active, précise, argumentée de sorte à éclairer, apporter de la matière à la construction commune.



LES ÉTAPES D'UN ESPACE DE CONCERTATION



1 Le centrage

Plage plus ou moins longue de concentration et de détente. Faire le vide, respirer, s'intérioriser. L'animatrice donne le départ en tapant sur le gong et gère le temps avant l'ouverture de la météo. C'est lui qui peut sentir la durée nécessaire du centrage. S'il sent un groupe dissipé, distrait il a intérêt à proposer un centrage plus long. S'il sent de l'angoisse ou du stress lié à ce que nous avons à traiter il est important qu'il le dise avant de lancer le centrage pour que chacun et chacune soit en conscience de l'importance de se centrer.



2 La météo

C'est la phase de précontact du groupe. Elle fait le tampon entre mon activité précédente, ce avec quoi j'arrive, et l'espace de réunion qui s'ouvre. La météo est centrée sur mon Je. Elle sert à poser mon état dans l'instant, dire comment je me sens sur les plans émotionnel, physique et mental, elle permet d'entendre et d'accueillir celui des autres. C'est une façon de s'accorder avant le début de notre « concert ». Ce n'est pas un espace d'épanchement émotionnel, ni de régulation. La météo est courte et concise.



3 Gestion par consentement

C'est le moment de l'écoute du centre sur une problématique ou un projet et des prises de décision nécessaires pour avancer selon le processus de la gestion par consentement.



4 La Restitution

Moment important où nous pouvons sentir comment chacun repart. C'est aussi un moment d'évaluation de la rencontre. Il est important d'écouter chaque Je mais aussi le Nous. C'est un indicateur puissant pour que l'animatrice puisse évaluer son propre travail, l'énergie du cercle, la tendance pour les prochaines rencontres. La restitution est quelque fois utilisée par les membres pour lâcher des « bombes ». La consigne étant que l'on ne ré-ouvre pas de débat, ce qui n'a pas pu être dit, soit par manque de temps, soit par peur de dire sort souvent dans cet espace. Apprenons à ne pas lâcher en restitution un sentiment caché durant la rencontre qui va générer de la colère, de la frustration ou de l'angoisse pour les autres participants qui n'auront pas le droit de réponse. L'animatrice peut sentir alors qui a du mal à dire ou à exprimer des sentiments cachés et en tenir compte pour les rencontres suivantes en ouvrant particulièrement la parole à certaines personnes. La rencontre suivante peut aussi s'ouvrir en reprenant une « bombe » de restitution pour ouvrir une régulation. Dans tous les cas, comme au Tao, il est préférable que l'animatrice restitue en dernier et qu'il régule le cercle par sa parole de fin.

LE TRIANGLE DE KARPMAN



Du nom de Stephen KARPMAN qui, en 1968, proposa cette contribution à l'Analyse Transactionnelle initiée par Eric Berne (1950-1970).

Lorsqu'une situation à enjeux personnels se présente et que je suis insuffisamment connecté à mon intention, il m'arrive d'entrer dans le «triangle de Karpman» aussi appelé «triangle infernal» ou «triangle dramatique».

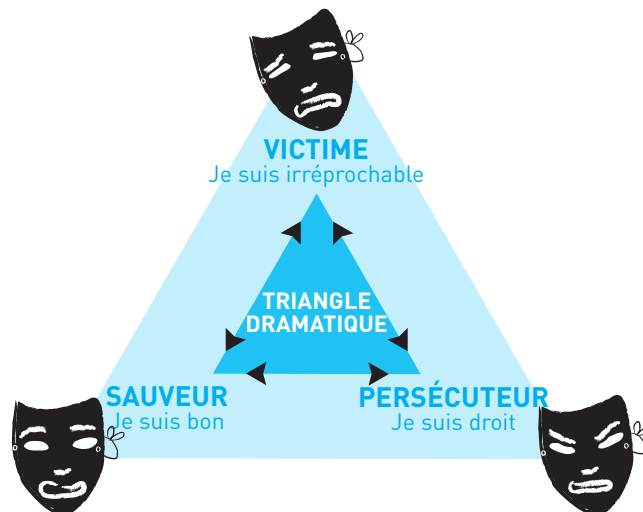
QU'EST-CE QUE LE TRIANGLE DE KARPMAN ?

C'est un jeu relationnel malheureux et inefficace où je m'évertue à jouer un rôle dans chaque coin du triangle: Victime, Persécuteur, Sauveur. Je m'identifie à l'un avant de me précipiter dans le coin suivant pour jouer l'autre tandis que mon interlocuteur change lui aussi de rôle.

Le triangle des Bermudes des relations heureuses et efficaces !

Lorsque je participe à un groupe – ou que j'interviens comme facilitateur – et que je me laisse jouer l'un de ces rôles, je dessers mon autonomie autant que celle des autres. J'abandonne ma bienveillance et mes responsabilités réelles. J'affaibli le groupe et ses capacités coopératives.

L'invitation en groupe, en cercle, à l'exercice de la souveraineté individuelle repose sur l'observation de ce jeu relationnel et la tentative d'en sortir en jouant à la place dans le « triangle vertueux » ou « triangle gagnant ».



QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DE CHACUN DE CES RÔLES ?

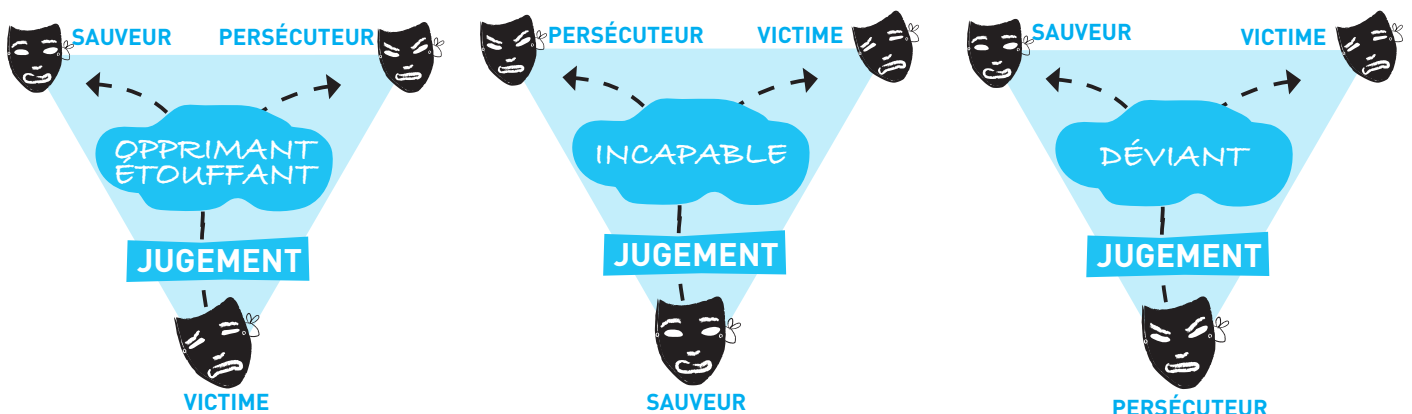
La première caractéristique commune aux trois rôles : La responsabilité de la situation est attribuée à l'Autre.

Persécuteur, Victime et Sauveur jugent le comportement de l'Autre.

- Le Persécuteur estime l'autre déviant.
- La Victime estime l'autre opprimant ou étouffant.
- Le Sauveur estime l'autre incapable.

Attribuant la «faute» à l'autre, j'évite de prendre la responsabilité du changement en changeant moi-même.

Ce sont trois comportements de protection face à ma peur de changer.



LES CARACTÉRISTIQUES DU MOI-PERSÉCUTEUR

■ Lorsque je joue le Moi-Persécuté

- Je m'appuie sur les règles, les normes, les engagements, le droit.

■ Description

- Je me considère droit.
- Je me sens en colère.

■ Façon d'agir

- J'agis de façon orgueilleuse, autoritaire, dominatrice et frustrée. Je considère avoir raison, j'impose : je me crois supérieur.
- Je m'adresse au Toi-Victime de l'autre en disant «Tu ne respectes pas ..., tu trahis ..., tu es coupable...»
- Je m'adresse au Toi-Sauveur de l'autre en disant «Ce n'est pas à toi de faire ça ..., tu es trop gentil ..., ...»

- J'ai appris enfant que faire un mauvais coup permet d'avoir de l'attention.

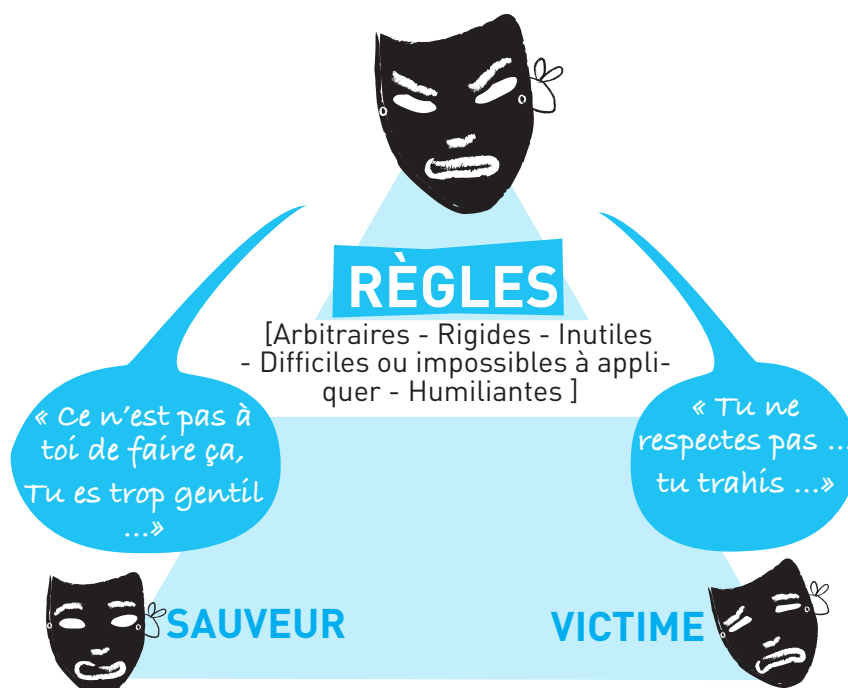
■ Façon d'aborder un conflit

- Je m'impose, j'ai raison.
- Je rends l'autre coupable.

■ Pour assurer mon pouvoir sur l'Autre, les règles sur lesquelles je m'appuie sont :

- Arbitraires
- Rigides
- Inutiles
- Difficiles ou impossibles à appliquer.
- Humiliantes

LE MOI-PERSÉCUTEUR



LES CARACTÉRISTIQUES DU MOI-VICTIME

■ Il existe deux types de Moi-Victimes

- Le Moi-Victime avide qui hurle son incapacité à satisfaire lui-même ses besoins. Il appelle un Sauveur.
- Le Moi-Victime soumis ou rebelle qui souffre d'injustice. Il appelle un Persécuteur.

■ Lorsque je joue le Moi-Victime

- Je nie toute responsabilité personnelle et minimise mes capacités.

■ Description

- Je me considère irréprochable.
- Je me sens impuissant et honteux, j'ai tendance à la dépression.

■ Façon d'agir

- J'agis de façon pessimiste, malheureuse, masochiste, passive.
- Je ne prend pas de responsabilité. Je reporte la faute toujours chez les autres.

- J'ai appris enfant que pour être aimé, avoir de l'attention, il faut faire pitié, être démuné.

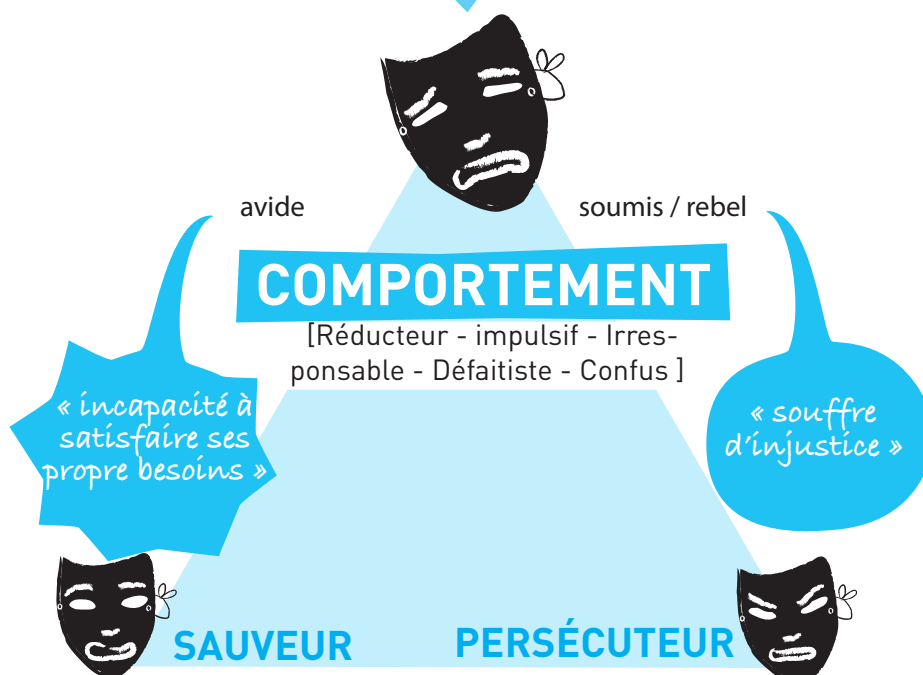
■ Façon d'aborder un conflit

- Avec imprévisibilité.
- Je dépends de mes humeurs.
- «Quoi que je fasse, ça n'arrange rien!».
- «Le temps arrange les choses».

■ Pour assurer mon pouvoir sur l'Autre, mon Moi-Victime adopte un comportement :

- Réducteur (Je refoule ou gâche mes capacités)
- Impulsif (Mon émotion submerge tout)
- Irrresponsable
- Défaitiste
- Confus

LE MOI-VICTIME



LES CARACTÉRISTIQUES DU MOI-SAUVEUR

Le Moi-Sauveur est le plus facile à jouer: C'est le rôle qui est le plus facilement admissible socialement.

■ Lorsque je joue le Moi-Sauveur

Je nie la réalité des règles et des autres pour avoir la sensation d'exister, d'être reconnu, d'être aimé.

■ Description

- Je me considère bon.
- Je me sens coupable.

■ Façon d'agir

- Agis de façon dépendante, soumise, refoulée, dévalorisée. Je nie tous les conflits et cherche une solution qui plaise à tous.
- Je me comporte comme si j'étais plus responsable que l'autre. Je prend trop de responsabilités.
- J'aide sans que l'autre le demande.

- J'ai appris enfant que pour être aimé, je devais faire beaucoup de choses pour les autres.

■ Façon d'aborder un conflit

- Je veux absolument tout régler pour plaire à tout le monde.
- Je me sens responsable de ce qui ne m'appartient pas.

■ Pour assurer mon pouvoir sur l'Autre,

mon Moi-Sauveur va imposer mon aide :

- Hors de mon rôle
- Hors de mes compétences
- En me sacrifiant
- Sans attendre une demande
- En en faisant le maximum

LE MOI-SAUVEUR



IMPOSER SON AIDE

- Hors de mon rôle
- Hors de mes compétences
- En me sacrifiant
- Sans attendre une demande
- En en faisant le maximum

«Nie la réalité
des règles,
des autres»

«J'existe? tu
me reconnais?
tu m'aimes?»



PERSÉCUTEUR VICTIME

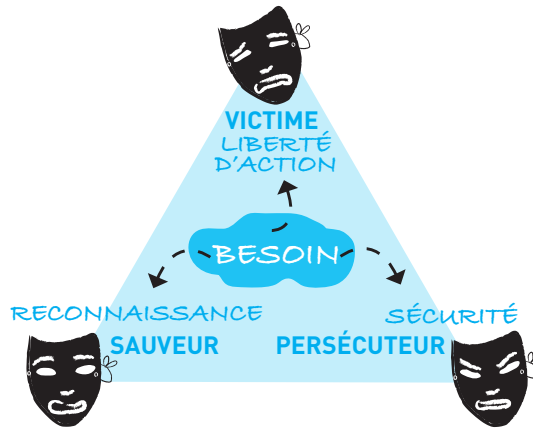


TRANSFORMER LE «TRIANGLE INFERNAL» EN «TRIANGLE VERTUEUX»

■ 1ère niveau :

Lorsque je remarque dans le miroir des réactions des autres (qui jouent l'un des rôles complémentaire) que j'ai mis en œuvre l'un de ces comportements, la première chose que j'ai à faire est de l'accepter : Une part de moi s'est sentie effrayée, impuissante ou abandonnée parce qu'elle avait besoin de sécurité, de liberté d'action ou d'amour. C'est très naturel.

L'accepter, c'est le reconnaître. Le reconnaître, c'est pouvoir le changer.



■ 2ème niveau :

Pour tendre vers le triangle Gagnant, je suis invité à m'ouvrir aux sentiments de vulnérabilité, sollicitude et affirmation.

Il me faut repérer dans quel binôme je peux avoir tendance à jouer et identifier le rôle qu'ainsi je tenterais de fuir pour trouver l'affirmation positive à endosser pour m'en extraire

LE PÔLE

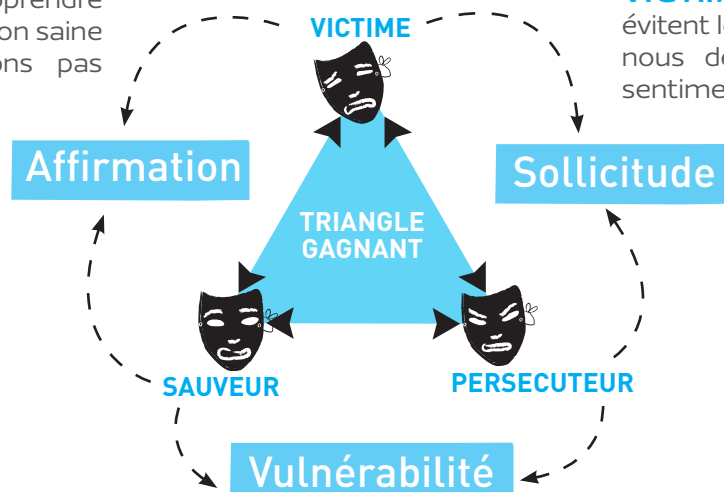
SAUVEUR/VICTIME

évitent le rôle du Persécuteur. Alors pour développer notre autonomie, il faut apprendre à nous **affirmer** de façon saine car nous ne désirons pas devenir Persécuteur.

LE PÔLE

VICTIME/PERSÉCUTEUR

évitent le pôle du Sauveur. Alors nous devons améliorer notre sentiment de **Sollicitude**.



LE PÔLE

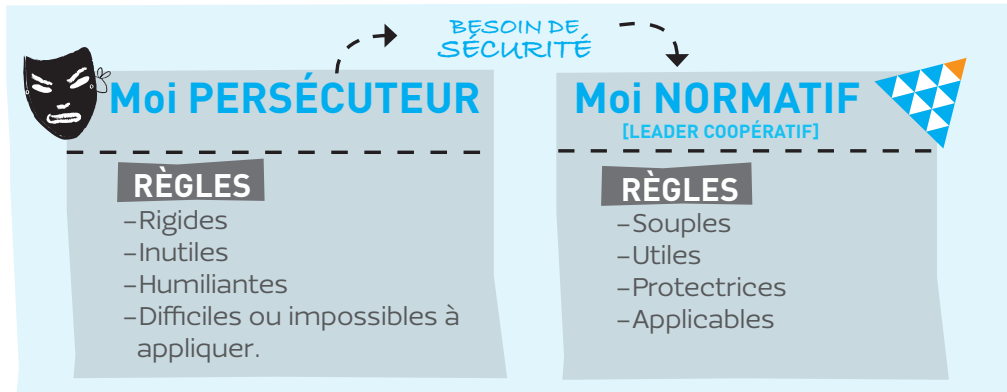
SAUVEUR/PERSÉCUTEUR

évitent le pôle de la Victime. Il faut donc apprendre à entrer en contact avec notre **vulnérabilité**.

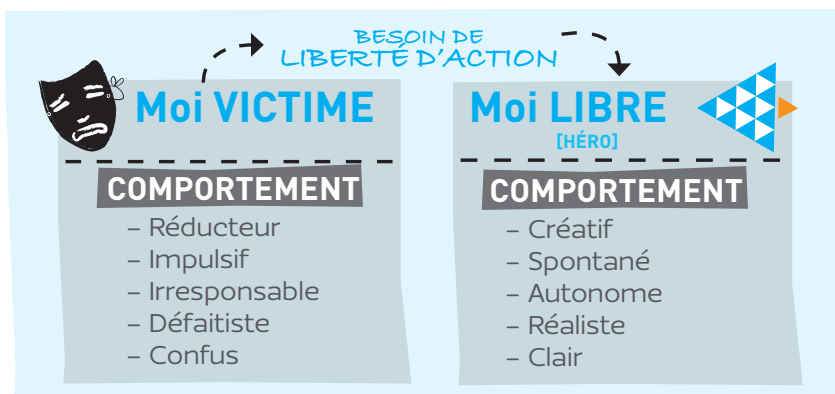
■ 3ème niveau :

Pour transformer le «triangle infernal» en «triangle vertueux» il va suffire de m'inviter à employer d'autres comportements pour répondre à mes besoins ; Des comportements adaptés, efficaces et heureux ... pour moi-même et le groupe.

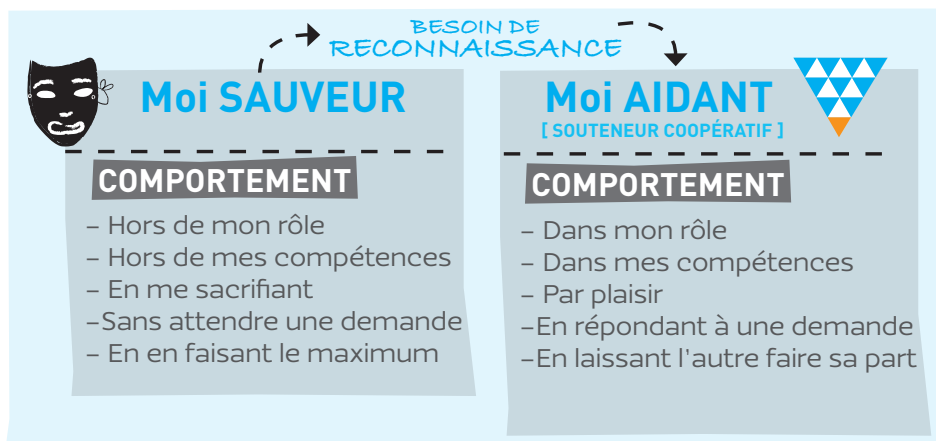
Si j'ai joué le Moi-PERSÉCUTEUR, je vais me transformer en Moi-NORMATIF [LEADER COOPÉRATIF].
Je vais toujours m'appuyer sur des règles (J'ai besoin de sécurité).



Si j'ai joué le Moi-VICTIME, je vais me transformer en Moi-LIBRE [HÉROS].
Je vais toujours mettre en œuvre mes capacités (J'ai besoin de liberté d'action).



Si j'ai joué le Moi-SAUVEUR, je vais me transformer en MOI-AIDANT [SOUTENEUR COOPÉRATIF].
Je vais toujours mettre en œuvre mes capacités (J'ai besoin d'être reconnu).





GOUVERNANCE



« Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté, le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles... mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre. Notre enjeu principal est l'intelligence collective »

JF Noubel

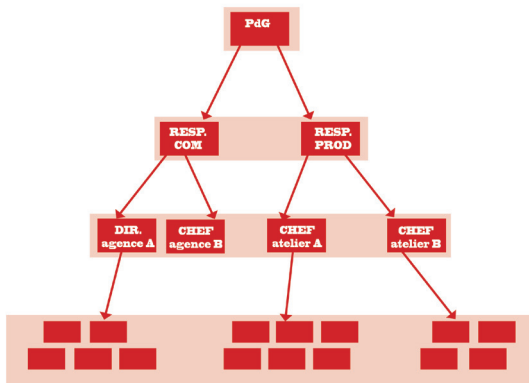
«L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). La connaissance des membres de la communauté est limitée à une perception partielle de l'environnement, ils n'ont pas conscience de la totalité des éléments qui influencent le groupe. Des agents au comportement très simple peuvent ainsi accomplir des tâches apparemment très complexes grâce à un mécanisme fondamental appelé synergie ou stigmergie.

Sous certaines conditions, la synergie créée par la collaboration fait émerger des facultés de représentation, de création et d'apprentissage supérieures à celles des individus isolés [réf. souhaitée]. L'étude de l'intelligence collective implique aussi l'étude des limites des interactions entre membres d'un groupe, limites qui conduisent à des erreurs collectives parfois catastrophiques.

Les formes d'intelligence collective sont très diverses selon les types de communauté et les membres qu'elles réunissent. Les systèmes collectifs sont en effet plus ou moins sophistiqués.»

http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective

MODÈLES DE GOUVERNANCE



MODELE PYRAMIDAL

Le management pyramidal et technocratique est fondé sur la centralisation des structures.

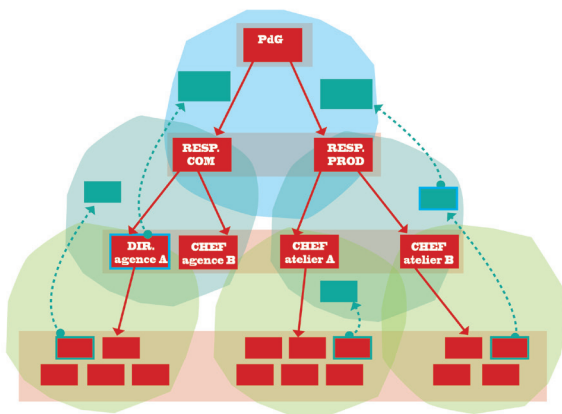
Celle-ci implique une codification poussée des rapports au sein de l'entreprise avec la mise en place d'une hiérarchie rigide et cloisonnée.

Le mode décisionnel, de type top-down, qu'induit ce modèle avait été théorisé par Taylor pour s'appliquer à des entreprises liées à la révolution industrielle... de la fin du XIX siècle! Ce qui amène certains auteurs, tels que Patrick Lemattre, à parler de vision « mécaniste » du management. Un mode de management considéré comme autoritaire, qui présente selon Robert Papin l'inconvénient d'amener certains «subordonnés» à réagir « en adoptant une attitude soumise ou en déformant » les directives des managers.

L'entreprise pyramidale : autopsie d'un modèle

JeanLucRayne

<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221136844/entreprise-pyramidale-autopsie-modele>

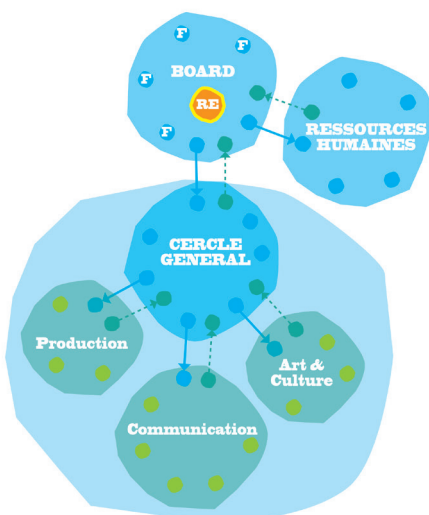


MODELE SOCIOCRATIE

La sociocratie est un mode de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation.

Née de Gerard Endenburg (nl) (1933-) ingénieur hollandais en électrotechnique qui en 1968, prend la direction de l'entreprise familiale Endenburg Elektrotechniek en remplacement de son père. En 1970, atterré par les conflits permanents au sein du comité d'entreprise, il décide de stopper le développement économique de l'entreprise pour se consacrer à améliorer son organisation. Il invente alors la méthode sociocratique fondée sur le concept «plus aucune objection argumentée d'aucune personne».

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>



MODELE HOLACRACY TM

L'holacratie est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.

Le système holocratique fut développé en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus agiles.

Le fondement de la théorie holocratique repose sur la raison d'être de toute organisation humaine. L'holacratie distingue donc la raison d'être (superordonnante) des personnes qui vont apporter leurs contributions au travers de leurs compétences, aptitudes et potentiels en vue de satisfaire cette raison d'être. En vue de répondre aux exigences dictées par la raison d'être d'un organisme, celui-ci va se structurer en cercles.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Holacratie>

ÉTYMOLOGIE ET HISTORIQUE DU TERME «GOVERNANCE»

- 3^{ème} Siècle «Le verbe grec **kubernân**¹: (piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin gubernare, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont gubernantia, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues:

- français: gouverner, gouvernement, gouvernance, etc.
- anglais: govern, government, governance, etc.
- espagnol: gobernar, gobierno, gobernanza, etc.
- portugais: governar, governo, governação, governança, etc.
- italien: governare, governo, governmento, etc.

13^{ème} Siècle Le terme d'ancien français gouvernance a d'abord été utilisé au XIII^{ème} siècle comme équivalent de «gouvernement» (art ou manière de gouverner).

14^{ème} Siècle C'est au XIV^{ème} siècle qu'il est passé dans la langue anglaise, donnant naissance au terme governance (action ou manière de gouverner).

15^{ème} Siècle À partir de 1478, il fut utilisé pour désigner certains territoires du Nord de la France dotés d'un statut administratif particulier², avant de s'appliquer aussi, dans un contexte purement domestique, à la charge de gouvernante.

Ce terme est ensuite plus ou moins tombés en désuétude, dans certains cas (France, Portugal) parce qu'ils étaient associés à l'Ancien Régime.

20^{ème} Siècle Le mot anglais governance a été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons et par certaines institutions internationales (ONU, Banque mondiale et FMI, notamment), de nouveau pour désigner «l'art ou la manière de gouverner», mais avec deux préoccupations supplémentaires; d'une part, bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution; d'autre part, sous un vocable peu usité et donc peu connoté, promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux (national, mais aussi local, régional et international). Cette résurrection du mot governance a entraîné dans son sillage la réapparition du mot français, qui semble s'imposer dans le monde francophone, (...).»

Traduction: Corinne HUYNH-QUAN-SUU
http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf

1. Qui a donné le préfixe «cyber» (cybernétique, etc)
2. Baillages de l'Artois et de la Flandre.

LES ENJEUX

La gouvernance est un sujet vaste et complexe qui depuis notre point de vue ne trouve pas de solutions miracles dans un modèle spécifique ou des outils.

Nous ne portons donc pas de vérité ou de recette à appliquer mais davantage des bases sur lesquelles chacun-e sera invité-e à réfléchir et à cheminer.

QU'ENTENDONS-NOUS PAR « GOUVERNANCE » ?

Dans tout projet impliquant plusieurs personnes, la gouvernance est un des éléments clé pour se donner les moyens de réussir ce qui nous a réuni. Construire dans la durée nécessite une attention toute particulière à penser et organiser notre « faire ensemble ».

Bon nombre de merveilleux projets vont au tapis parce que la structuration du fonctionnement interne n'a pas été au centre du projet dès le départ.

Nous avons tendance à nous lancer tête baissée dans l'opérationnel et la réalisation, tout droit vers l'objectif, sans donner de temps, d'énergie et de moyens au chemin qui nous y mènera.

« Le chemin autant que le résultat »

Nous oublions souvent que nos enjeux personnels, nos peurs, notre volonté de contrôle, nos certitudes, notre besoin de sécurité et de reconnaissance, viendront tôt ou tard s'affronter dans l'arène de notre faire ensemble et mettre bien à mal notre projet initial.

Si nous imaginons notre projet comme un grand jeu collectif coopératif, comme dans n'importe quel jeu, pour que ça fonctionne, il faut des règles. Ce sera l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles qui permettront de répondre aux questions que posent tout projet collectif :



LA CONFIANCE: SOCLE DU FAIRE ENSEMBLE

La gouvernance partagée est d'abord une affaire de confiance : « Lâcher-Tenir »

■ Confiance en l'autre

En lâchant ma volonté qu'il ou elle fasse ou agisse comme je le souhaiterais en faisant confiance qu'il ou elle fera au mieux et à sa façon.

■ Confiance en la vie

En lâchant mes résistances qui me poussent au contrôle de la situation, pour tendre vers l'acceptation de ce qui est, afin de laisser émerger les solutions collectives.

■ Confiance en moi

En restant centré sur mon ressenti et tenir avec calme et détermination quand je sens que je suis dans la justesse. Ne pas lâcher mon JE quand c'est mon intuition qui me donne la direction.

LA POSTURE INDIVIDUELLE

Au delà des outils, des modèles qui constituent les aspects techniques d'une gouvernance, la posture personnelle que ce type de fonctionnement m'invite à cultiver est une véritable clé pour me permettre de transcender mes conditionnements et de marcher vers ces nouveaux paradigmes que nous sommes en train d'inventer.

Déjouer les parties multiples de moi-même afin que mon ego, dans ses facettes, contrôlant, craintif, peureux voir manipulateur ne puisse prendre le pouvoir sur l'autre et sur le projet.

3 questions à se poser avant de déclarer que nous allons bel et bien partager le pouvoir :

Suis-je prêt à renoncer à mon « Je veux » au profit de l'émergence d'une autre vision ?

Suis-je prêt à renoncer à me battre pour aller là où je crois que nous devons aller pour une autre voie qui n'est pas ma préférence ?

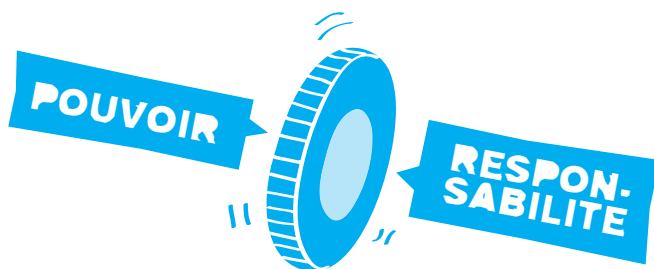
Est-ce que j'œuvre avant tout pour créer mon projet ou pour que ce projet existe et soit pérenne au-delà de moi ?

POUVOIR ET RESPONSABILITÉ : LES 2 FACES D'UNE MÊME PIÈCE

La gouvernance partagée nous propose d'explorer une autre forme de relation, une relation d'équivalence entre individu, entre les différents cercles de l'organisation, une relation où chacun-e ne s'autorise plus à dominer ou à être dominé.

C'est retrouver notre puissance dans le pouvoir DE, en opposition au pouvoir SUR.

Mais accepter inconditionnellement ce pouvoir, c'est prendre pleinement la responsabilité qui va avec. Ce sont les 2 faces d'une même pièce.



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Pour construire concrètement la gouvernance partagée d'un projet et lui donner le plus de chances d'être pérenne, nous conseillons au groupe de s'équiper de quelques outils et d'espaces pour que chacun-e puisse exercer sa part de pouvoir sur les décisions avec lesquelles il ou elle devra vivre.

LES INGRÉDIENTS D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE



CRÉER DU NOUS

- FAIRE-ÊTRE ENSEMBLE
- RECONNAÎTRE LES RICHESSES



CULTIVER UNE POSTURE

- ÉCOUTER
- COOPÉRER
- LÂCHER PRISE
- RECONNAÎTRE SON EGO
- SE REMETTRE EN QUESTION
- S'OBSERVER [MÉTA-POSITION]
- LEADER/SOUTENEUR COOPÉRATIF
- SOUVERAINETÉ
- CONFIDENTIALITÉ
- BIENVEILLANCE



CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ

- PROCESSUS D'ENTRÉE
- PROCESSUS DE SORTIE
- PROCESSUS D'EXCLUSION
- CADRE RELATIONNEL
- PROCESSUS DE GESTION DE CONFLITS
- RÉGULATIONS DES TENSIONS



CHOISIR UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

- CULTIVER L'ART DE DÉCIDER
- CONSENTEMENT
- ÉLECTION SANS CANDIDAT
- GESTION PAR CONSENTEMENT



DÉFINIR QUI DÉCIDE QUOI?

- DÉFINIR LES RÔLES
- ATTRIBUER DES RÔLES
- RÉPARTITION DES TÂCHES
- PÉRIMÈTRES D'AUTORITÉ



PILOTER L'ORGANISATION

MODÈLE DU VIVANT

- RAISON D'ÊTRE
- PILOTAGE DYNAMIQUE
- AGILITÉ (RESSENTIR ET AJUSTER)
- ICI ET MAINTENANT
- PROCHAIN PETIT PAS

STRUCTURER LE(S) CERCLE(S)



- ÉLIRE FACILITATEUR
- ÉLIRE SECRÉTAIRE
- [DÉTERMINER LE PREMIER LIEN]
- [ÉLIRE SECOND LIEN]



CRÉER DU NOUS

Avant de démarrer la construction concrète de la gouvernance il est important de construire le groupe et c'est un travail en soi. Créer du Nous, c'est oser un vécu fort pour nous éprouver les uns les autres dans différentes situations.

Un groupe, pour tendre vers sa maturité, a besoin que ses membres acceptent de sortir de leurs zones de confort, afin d'accéder à une relation plus authentique. Il nous semble essentiel que nous puissions partager nos fragilités, nos craintes et nos enjeux personnels dans un projet. Plus nous serons au fait de nous mêmes et des autres plus nous serons en capacité de faire face aux divergences, aux conflits, aux différences de vision que nous aurons à traverser, afin de les rendre fécondes plus tôt que stériles voir destructrices.

Attention : Ne pas tomber dans le travers inverse où la relation dite bienveillante se transforme en une obligation, un dictat. Je n'ai pas besoin d'être l'ami de chaque membre du projet. En revanche le projet a besoin que tous ses membres sachent communiquer avec le maximum d'authenticité. Et c'est cette communication qui se doit d'être bienveillante.



CONVENIR D'UN MODE DE PRISE DE DÉCISION CLAIRE

Nous cherchons tous le moyen de nous mettre d'accord afin que nos décisions se transforment en une énergie d'action collective puissante.

Être au clair sur un mode de prise de décision précis est un atout de taille pour un groupe qui construit un projet.

L'art de décider ensemble est un des défis majeur d'une gouvernance partagée. Il existe bon nombre de processus qui facilitent la décision collective. Mais que le mode choisi soit le vote majoritaire, au 2/3, le consensus ou le consentement, il est indispensable que le groupe puisse faire référence à un processus clair et indiscutable quand il aura à prendre des décisions à enjeux. Rester là encore dans une croyance que nous saurons prendre nos décisions en ouvrant simplement le débat jusqu'à que nous tombions d'accord est une illusion dont bon nombre de groupes ont fait les frais. Un processus très cadrant, clair dans ses étapes, indiscutable dans sa mise en œuvre et accepté de tous est un vrai gage de réussite.

CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ

Fonctionner en cercle durablement, travailler en confiance, nous investir pleinement et donc nous engager, demande de la confiance. Et pour faciliter la construction de cette confiance, permettre à chacun-e de s'épanouir, nous avons besoin d'un minimum de sécurité. Poser notre conscience et des mots sur ce dont chacun-e a besoin pour se sentir en sécurité permet la co-construction de ce cadre. C'est un outil qui fait appel à la responsabilité de chacun-e.

Il n'y a pas de cadre de sécurité type et applicable à toute situation. Ce qui est écrit ci-dessous repose sur l'expérience de l'Université du nous et n'est qu'un point de vue sur le sujet, non une vérité.

LE CADRE DE SÉCURITÉ

Il est constitué des règles minimales communes, auxquelles chacun-e sera engagé-e, afin de satisfaire notre besoin de limites claires dans lesquelles nous pouvons vivre une pleine liberté de croissance individuelle et collective.

Le cadre de sécurité est idéalement co-construit, il nécessite souvent de mêler des aspects relationnels, juridiques, financiers. C'est donc un travail complexe. Il constitue en soi un exercice de groupe intéressant pour oser aborder des sujets délicats, et créer du Nous.

Attention, vouloir tout circonscrire au départ serait une erreur. Il s'agit ici de poser des règles qui évolueront nécessairement avec la vie et l'histoire du projet.



Attention !

LE CADRE DE SÉCURITÉ

- Ne garantit pas un fonctionnement sans faille et sans problème,
- Ne régule pas systématiquement les comportements humains au sein du groupe. Les règles et les limites posées n'évitent pas la transgression volontaire ou involontaire.
- N'a pas pour vocation d'éviter le conflit ou de gommer nos divergences, qui sont la source de l'évolution du groupe par leurs richesses.

- Permet d'avoir un document opposable par tous auquel nous pouvons nous référer pour débattre et statuer ensemble sur une transgression.
- Permet davantage d'oser aborder et traverser les zones de conflits avec plus de sérénité et de confort plutôt que de les éviter. Un groupe, pour évoluer, rester créatif et vivant a besoin de ses conflits comme énergie de mouvement.

SUGGESTION DE MISE EN OEUVRE D'UN CADRE DE SÉCURITÉ

- Co-construction par les membres fondateurs et/ou les premiers participants du groupe.
- Évolution au fur et à mesure de la vie du groupe.
- Validation par tous les membres du groupe, de l'organisation.
- Opposable par tous quand l'un des membres du groupe en ressent ou en juge la nécessité.

SUGGESTION D'ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN CADRE DE SÉCURITÉ POUR UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE



■ Un mode de prise de décision

Comment prendrons-nous nos décisions ?

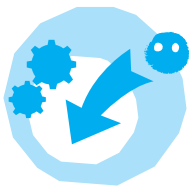


■ Une charte relationnelle minimale

Comment allons-nous relationner ?

Quels modes de communication ?

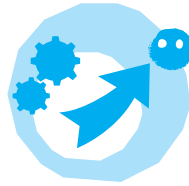
Quel cadre pour gérer les conflits ?



■ Un processus d'intégration

Comment accueillerons-nous des nouveaux membres, quelles sont les conditions contractuelles nécessaires à l'intégration des nouveaux ?

Quels sont les prérequis, les étapes nécessaires pour intégrer l'organisation ?



■ Un processus de sortie

Comment je puis-je sortir du groupe, de l'organisation, en sécurité pour moi et pour elle, au moment où je m'engage ?

Chacun-e doit savoir qu'un départ pourra être discuté au sein du groupe pour en définir les modalités et les conditions.



■ Un processus d'exclusion

Comment pouvons-nous mettre à l'écart, empêcher de nuire une personne qui mettrait l'organisation en danger ?

Si je m'investi et m'engage dans un projet c'est pour qu'il vive et donc qu'il dure.

Comment le groupe peut-il m'empêcher de nuire à cette pérennité dans l'hypothèse où je serais défaillant ?

Il s'agit d'un processus qui passe par des étapes ayant pour objet d'envisager l'exclusion comme la dernière et ultime étape du processus.

LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ORGANISATION

Si nous partons du postulat que l'organisation est un organisme vivant, la raison d'être pourrait être sa mission de vie, ce pour quoi elle est née et vivante, nécessaire et unique au monde. C'est son ADN. Pour rendre consciente la raison d'être d'une organisation, pour en faciliter l'émergence, les membres peuvent se poser les questions suivantes :

Quel service ou fonction unique, l'organisation apporte-t-elle au monde ?
Si cette organisation disparaissait, qu'est-ce que le monde perdrait ?



PISTE DE RÉFLEXION VERS LA CONSTRUCTION D'UN COLLECTIF ET L'ÉMERGENCE DE LA RAISON D'ÊTRE

Construction d'un collectif

- 1** Ce que je veux, ce que je suis : c'est l'expression de mon désir individuel et de ce qui m'anime personnellement. Il me permet de sentir l'endroit où je souhaite mettre mon énergie, peut être ma propre raison d'être.
- 2** Ce que nous voulons : l'expression d'un groupe qui cherche l'ensemble commun qui les relie. C'est la construction d'une vision partagée vers la création ou le développement d'un collectif.

Chemin vers la raison d'être

- 1** Ce que je sens : c'est faire appel à mon côté intuitif, émotionnel, sensible. Il me permet d'affiner plus en profondeur ma propre raison d'être ou celle d'une organisation.
- 2** Ce que nous ressentons : c'est écouter le centre du cercle, du Nous, pour entendre ce que nous dit l'organisation. C'est sortir ici de nos « Je veux » pour entendre le capteur collectif.
- 3** Ce que nous constatons : C'est la lecture des signes concrets, des faits. Ce ne sont pas les faits de la vie des Je, mais bien ceux qui sont importants dans le développement de l'organisation.

DIFFÉRENCIER LES ESPACES

Après quelques années de pratique de la gouvernance partagée nous avons distingué différents espaces de pratique indépendants du vivre et du faire ensemble.

IL Y A LES ESPACES QUI SONT DIRECTEMENT AU SERVICE DE L'ORGANISATION, DE SA RAISON D'ÊTRE, FOCALISÉ SUR LA MISSION, LES PROJETS À REMPLIR.

Chaque cercle est engagé à assurer son fonctionnement, en conformité avec la constitution de l'organisation, au travers différents types de réunions.

Les réunions sont programmées et communiquées par le secrétaire, en cas de carence, par le 1er lien. Les relevés de décisions et compte rendu de réunions sont consignés, archivés et communiqués par le secrétaire.



⚡ Réunion par tension

A Stratégie Où allons-nous ?

L'espace de réunion qui détermine la stratégie du cercle en lien avec son périmètre d'autorité pour servir la raison d'être. La stratégie est validée en Gestion par Consentement.

- Lister et analyser les événements majeurs qui ont eu lieu dernièrement
- Prendre du recul
- Identifier des tensions quant au cap à tenir
- Actualiser l'alignement sur la raison d'être
- Identifier là où en est l'organisation dans sa vie, son parcours
- Synthétiser et décider les nouvelles orientations : thème majeur, thèmes secondaires, initiatives
- Eclairer la vision à moyen terme

B Gouvernance Comment fonctionnons-nous ensemble ?

L'espace de réunion qui définit les autorités utiles, les fonctions nécessaires à l'organisation pour le déploiement de la stratégie.

Lors des réunions sont créés, modifiés, supprimés les rôles, sous cercles et politiques.

- Définir comment fonctionne l'organisation
- Définir les champs d'autorité (clarifier toute confusion sur les responsabilités)
- Faire évoluer les rôles et leurs redevabilités
- Définir les politiques du cercle

C **Triage opérationnel** **Que faisons-nous concrètement et comment coopérons-nous ?**

L'espace de réunion qui concerne le travail à accomplir au quotidien, la synchronisation des tâches pour permettre le développement des projets nécessaires à servir l'organisation.

- Connaître le travail accompli et celui qui reste à faire
- Communiquer des informations nouvelles sur l'environnement des projets
- Identifier des tensions quant au travail à accomplir
- Synchroniser les actions
- Prioriser les actions
- Débloquer tout obstacle à l'action

D **Intelligence collective**

L'espace de réunion «chapeau vert», de créativité, dans lequel les participants se mettent au service de l'organisation en essayant de «dé-boîter» des idées hors des sentiers battus. Ils utilisent pour cela divers processus de créativité et d'intelligence collective.

E **Production opérationnelle**

L'espace de travail individuel ou collectif dans lequel les participants pratiquent le pas à pas en produisant les tâches permettant de faire avancer les projets dont ils sont en charge.

POLITIQUES D'UN CERCLE

Une politique est une règle, spécifique au cercle et qui s'impose de manière transverse à tous ses rôles. Elles peuvent permettre notamment de préciser des principes spécifiques de réunions, de régulations ou de fonctionnement comme les modalités d'inclusion, de sortie, ou d'exclusion d'un rôle du cercle. Les politiques d'un cercle sont définies en gestion par consentement lors des réunions de Gouvernance. Chaque cercle peut ainsi définir ses propres politiques de manière complémentaires et non contradictoires avec celles en vigueur pour l'ensemble de l'organisation.

IL Y A LES ESPACES AU SERVICE DU NOUS QUI SONT FOCALISÉ SUR LES JE, LEUR BIEN ÊTRE DANS L'ORGANISATION, LEUR MONTÉE EN COMPÉTENCE.

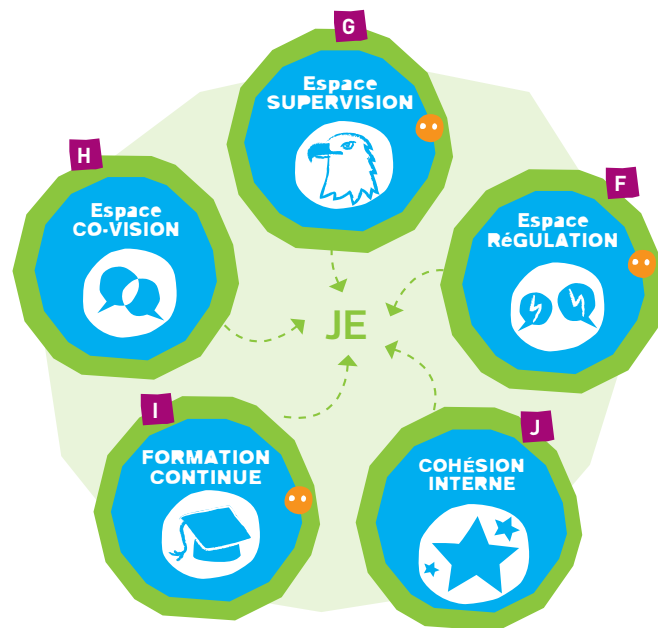
F Régulation

L'espace dans lequel sont dénouées les tensions interpersonnelles. Cet espace peut se dérouler en interne à partir d'un processus de régulation de conflit. Il est vivement conseillé de faire appel à un tiers professionnel externe à l'organisation comme facilitateur de cet espace.

-Identifier et transformer les tensions interpersonnelles
-Méta-communiquer, c'est-à-dire communiquer sur la façon dont nous communiquons

Abordé comme une pratique régulière, cet espace prend corps et contribue à faire grandir la prise en conscience et en responsabilité par chacun-e des besoins individuels en jeu dans les tensions interpersonnelles. Pour favoriser la fluidité relationnelle, et aussi pour permettre à l'organisation d'avancer en diminuant les zones de confusion entre les besoins de l'organisation et les besoins personnels, les tensions de l'organisation et celles apportées de l'extérieur par les personnes qui l'énergétisent.

Un tiers à l'organisation peut être requis pour animer ou superviser cet espace. Il offre un regard extérieur et neutre, et peut avoir des compétences particulières à mettre au service de cet espace.



●● FACILITATION PAR TIERS EXTÉRIEUR PROFESSIONNEL

G Supervision

L'espace d'analyse de pratique individuel ou collectif accompagné par un professionnel externe à l'organisation.

H Co-vision

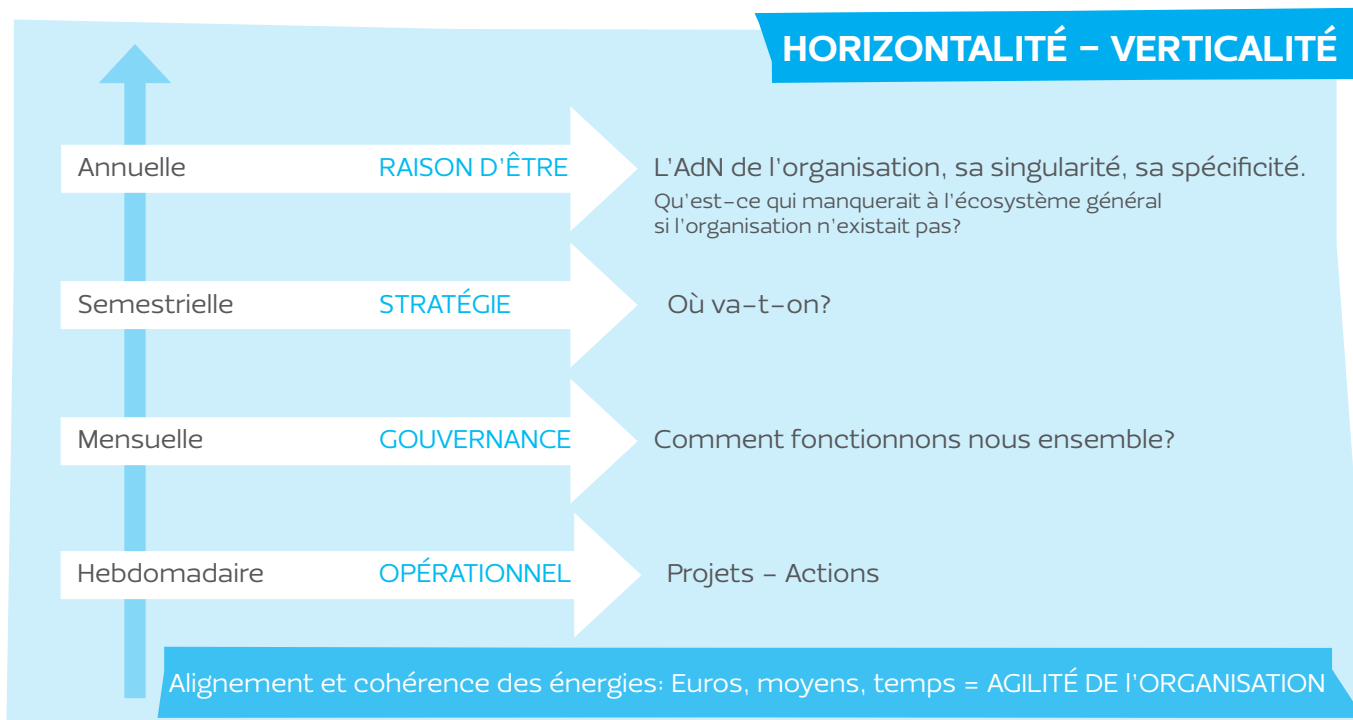
L'espace d'analyse de pratique, de partage d'expérience en mode pair à pair.

I Formation continue

Les espaces individuels ou collectifs d'apprentissage, de montée en compétence de Je.

J Cohésion interne

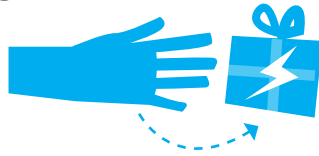
Les espaces de rencontre festifs, ludiques, conviviaux, au service du nous, de la cohésion du groupe.



GESTION PAR TENSIONS

LA TENSION

Dans la plupart des cultures, le mot « tension » a une connotation plutôt – voire exclusivement – péjorative. En anglais, on peut le traduire par un terme très redouté : stress. Certains la nomment problème aussi. Une tendance humaine consiste à refouler les tensions, à mettre la poussière sous le tapis et rendre invisible ce qui dérange.



Nous vous proposons de considérer une tension comme un cadeau fait à l'organisation. Elle représente un potentiel transformateur à utiliser pour faire évoluer l'organisation vers sa Raison d'être. Une tension permet de rendre conscient l'écart entre ce qui est et ce qui aspire à être. Dans ces nouvelles gouvernances nous pouvons imaginer piloter l'organisation uniquement par l'expression et la résolution des tensions. C'est une façon d'envisager un pilotage qui colle à la réalité du moment afin de sortir des projections personnelles, du désir de contrôle ou de l'expression des peurs de ceux qui l'énergétisent.

CAPTER LES TENSIONS

L'être humain est un fantastique capteur de tensions. Quand il y a tension l'individu n'est plus efficient, la mise en œuvre peine, le projet peut flancher, s'arrêter, ...

Une tension est l'expression d'un besoin non satisfait de l'organisation. C'est à partir d'une tension que nous pouvons réparer, rendre plus fluide, plus agile, l'organisation.

Chaque individu peut donc permettre à l'organisation de mettre à jour ses dysfonctionnements afin de les réparer.

A ce titre, la première responsabilité d'un membre d'une organisation consiste à exprimer ses tensions.

« Un système vivant sans tension est mort »

Les tensions au sein des organisations sont vécues à tous les niveaux de leurs structures. Elles amènent différents schémas de type « dominant/dominé » et participent à l'étouffement de nombreux potentiels.

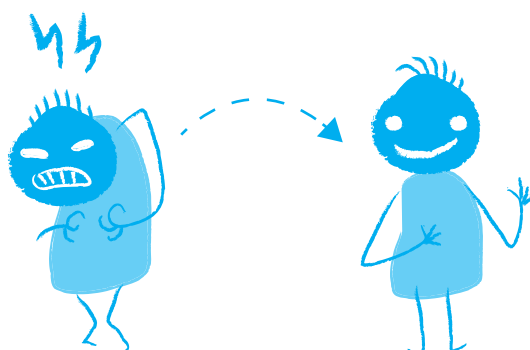
La complexité de nos organisations fait qu'il est impossible aujourd'hui à une personne seule de capter et dissiper l'ensemble de ces tensions.

TRAITER LES TENSIONS

Pour permettre l'expression des tensions de l'organisation il est nécessaire de mettre en place un contexte adapté et sécurisant: un cadre et des processus adaptés.

Chaque tension est à traiter dans l'espace qui lui est approprié. Une tension d'ordre opérationnel n'est pas traitée dans une réunion de gouvernance.

Toute tension posée au Centre mobilise le groupe pour la lever.





TENSIONS

LE RESSENTI D'UN ÉCART ENTRE CE QUI EST
ET NOTRE VISION DE CE QUI POURRAIT ÊTRE

BESOIN DE CHANGER DE DIRECTION

- Changer notre direction stratégique.
- Avoir de nouveaux buts.
- Se centrer sur un nouveau thème.



ALIGNEMENT

Par la Réflexion et l'Exploration.

► POUR S'ALIGNER

- Clarté sur:
- Initiatives
 - Offres

BESOIN DE TRAVAILLER AUTREMENT

- Clarifier ou changer la façon de travailler ensemble.
- Quel rôle fait quoi, comment et dans quelles limites?



INTÉGRATION

Par le processus d'intégration.

► POUR S'ORGANISER

- Clarté sur:
- Rôles
 - Redevabilités
 - Politiques

BESOIN DE PASSER À L'ACTION

- Se synchroniser autour d'un but à atteindre.
- Identifier les prochaines actions.
- Lever les contraintes qui empêchent de progresser.



TRIAGE

Par de courtes discussions

► POUR SE SYNCHRONISER

- Clarté sur:
- Projets
 - Next Actions

Il n'est pas toujours facile de repérer la nature d'une tension, donc l'espace approprié pour la poser. Cela s'apprend au fil du temps. Dans le doute, on peut poser une tension dans n'importe quel espace. Les membres du cercle sauront percevoir et indiquer dans quel autre espace la tension doit être mise au centre.

Attention !

En dehors des tensions personnelles réservées aux espaces de régulation, toute autre tension est l'expression directe de quelque chose qui dysfonctionne dans l'organisation de son propre travail, c'est à dire lié exclusivement à ses fonctions (rôles et redevabilités). Il est dangereux et inefficace de tenter d'anticiper sur ce qui nous paraîtrait à venir, sur l'imagination d'un dysfonctionnement futur ou pire, sur la volonté de contrôle d'un autre rôle qui ne serait pas en lien direct avec notre propre champ d'action. Il ne s'agit alors pas d'une tension ressentie ou vécue, mais du retour de notre égo dans sa tentative de prendre le pouvoir sur une partie de l'organisation.

LES RELATIONS ENTRE CERCLES



Chaque sous-Cercle créé au sein de l'Organisation est relié au Cercle qui l'a institué par deux liens:

Le 1er Lien, désigné par le 1er lien du Cercle créateur du sous-Cercle. Il se voit attribuer le Rôle du sous-Cercle. Le Second Lien est désigné, en élection sans candidat par le sous-Cercle pour le représenter au sein du Cercle créateur.

Tout membre d'un Cercle est éligible aux Rôles d'Officiers du Cercle.

Un membre peut tenir plusieurs Rôles d'Officiers, à l'exception du 1er Lien qui ne peut cumuler son mandat de 1er Lien avec celui de Facilitateur ou de Second Lien.

Les redevabilités des Rôles d'Officiers de Cercle sont détaillées ci-dessous. Elles ne peuvent être réduites mais peuvent être complétées par des redevabilités additionnelles sur décision du Cercle.



Le PREMIER LIEN

Choisi par le premier lien du cercle adjacent supérieur.

- Définit les stratégies, priorités et programmation d'action du Cercle pour qu'il remplisse au mieux sa mission.
- Affecte et retire les personnes aux rôles définis par le cercle.
- Suit et évaluee l'adéquation entre les Rôles définis et les personnes en charge de ces Rôles.
- Alloue les ressources disponibles pour le Cercle, notamment financières.
- Coordonne, active, coach les personnes en charge de Rôles dans le Cercle pour améliorer leur capacité à réaliser leurs redevabilités et remplir les missions du cercle.
- Il accompagne, aide, encourage tous ceux et celles qui ont pris une fonction dans l'exécutif des actions réalisées par le cercle.
- Cultive une vision globale de l'organisation.
- Capte les tensions transversales.
- Posture:
 - Pose des questions.
 - Ne décide pas pour les autres.
 - Respecte l'autonomie et la souveraineté des autres rôles.
 - Facilite les liens transversaux.
- Détient toutes les redevabilités (actions à mener) nécessaires au fonctionnement du Cercle mais non attribuées à des Rôles au sein du Cercle.
- Remplit également tout Rôle défini du Cercle non affecté pour quelque raison que ce soit.



Le SECOND LIEN

Élu par processus d'élection sans candidat.

- Représentant de son cercle au cercle supérieur. Il y siège de droit comme membre avec un pouvoir équivalent aux autres membres.
- Améliore la qualité et veille à la bonne circulation des informations ascendantes et descendantes.

Dans son cercle:

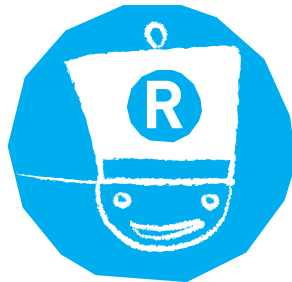
- Définit et anime les indicateurs permettant une visibilité sur les performances du Cercle.
- Identifie les tensions de son cercle à faire remonter et traiter au cercle supérieur.

Au cercle Adjacent:

- Fournit des éléments d'appréciation sur la santé et la durabilité des opérations du Cercle.
- C'est l'allier régulateur du 1er lien (régulateur pas au sens de contre-pouvoir mais de l'équilibre de la force du premier lien)
- Porteur de l'esprit de son cercle.
- Ramène les tensions des autres rôles de son cercle.

RÔLES ET REDEVABILITÉS

Le sujet de ce chapitre est de décliner les notions de responsabilité et d'autorité. Le mode de gouvernance proposé consiste à gouverner des rôles, pas des personnes. Un rôle n'est pas une personne et inversement. C'est transformer « le pouvoir sur » en « pouvoir de ». Cette distinction est fondamentale. C'est ici que nous tenterons de rompre avec le schéma subtilement et cruellement ancré dans notre culture. Séparer le fonctionnement de l'organisation des Je qui l'énergétisent ouvre un nouveau paradigme, où l'individu ne vient plus utiliser l'organisation pour jouer ses propres dysfonctionnements psycho-affectifs. En ce sens, il se libère du pouvoir des autres membres et libère l'organisation de sa propre volonté de pouvoir sur elle.



■ Qu'est ce qu'un Rôle

C'est une fonction de l'organisation qui répond à un besoin lié à la mise en œuvre de la stratégie, elle-même définie afin de faire vivre la raison d'être. Les rôles permettent de clarifier avec précision les périmètres d'autorité et d'actions de la structure. Ce sont les organes du corps qui lui permettent son épanouissement et son développement, sa croissance.

Un rôle est dénommé par un titre qui définit une fonction nécessaire ici et maintenant à l'organisation (ex : commercial ; logistique ; budget ; création ; planification...)

Une gouvernance claire permet de savoir à quel rôle (ou quel sous-cercle) incombe une tâche. Pour énergétiser un rôle, on le confie à une personne. Quand un rôle devient trop lourd pour n'être confié qu'à une seule personne, le rôle peut se transformer en sous-cercle à qui les membres du cercle de départ donneront une raison d'être et des redevabilités claires. A son tour il s'équipera d'autres rôles lui permettant d'assurer sa mission. Cette transformation structurelle ne change pas la fonction d'un rôle devenu sous-cercle.

■ Qu'est ce qu'une redevabilité

C'est la formulation de la responsabilité et des tâches récurrentes et structurelles que l'on donne à un rôle. D'une certaine façon c'est le descriptif du rôle. La redevabilité permet aux autres rôles de demander de façon claire et précise ce qui est nécessaire pour assurer leurs propres redevabilités.

Une redevabilité bien formulée commence par un verbe à l'infinitif. Souvent, il s'agit d'un verbe d'action.

Un rôle peut avoir une ou plusieurs redevabilités. Par exemple, le rôle « support pédagogique » comporte deux redevabilités :

- Concevoir et rédiger les supports pédagogiques.
- Transmettre ses contenus au rôle Communication pour la mise en forme et l'impression.

On peut aussi distinguer une redevabilité récurrente comme « Gérer la propreté de la salle » d'une tâche ponctuelle comme « nettoyer la salle après la réunion ».



■ En résumé

- Un rôle est une fonction de l'organisation,
- Une redevabilité est une action récurrente permettant de clarifier la mise en œuvre du rôle,
- Un projet est la façon dont un Je décide d'énergétiser le rôle dont il a la responsabilité et les redevabilités qui en découlent.
- Une tâche est la prochaine action nécessaire pour réaliser un projet.

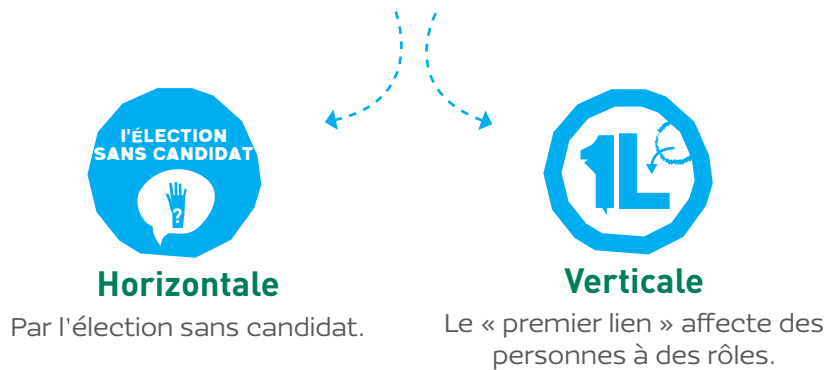
Les rôles et les redevabilités sont issus des tensions apportées par les Je lors des réunions de gouvernance. Les projets et les tâches sont décidés et choisis en totale souveraineté par la personne énergétisant un rôle.

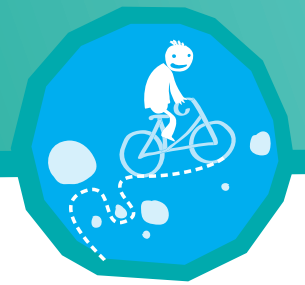
■ Affectations

Pour qu'un rôle devienne vivant, souverain et puissant il lui faut de l'énergie. Cette énergie sera une personne. Un rôle doit donc être affecté à quelqu'un. L'affectation permet au rôle d'être « énergétisé ». L'enjeu est de distinguer le Rôle de la Personne.

En premier lieu les rôles sont créés indépendamment des ressources de l'organisation.

Ensuite l'affectation peut se faire de 2 manières, de façon:





■ L'agilité

« **Prévoir & Contrôler** » est une approche encore dominante et plutôt omniprésente dans bon nombre d'organisations.

Il nous donne une sensation pleine de contrôle et par conséquent un confort sécurisant, c'est la logique de « Rien ne peut nous arriver tout est déjà prévu ».

Ce type de management peut paraître « confortable », cependant il peut malgré tout nous amener à certaines illusions et projections erronées, dont la source est à chercher dans nos peurs.

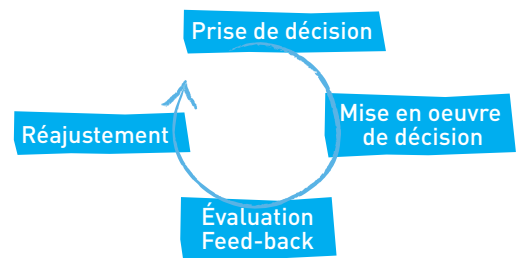
« **Planifier est inestimable, mais les plans sont inutiles** »

Churchill

Or, nous avons à faire face à une réalité toujours en changement. L'inattendu et les blocages qui en résultent, nous obligent donc à développer une dynamique de réponse centrée sur le présent.

« **Ressentir & Ajuster** » est une approche qui invite à capter les « tensions » présentes, puis à ajuster les décisions en fonction de la réalité qui émerge. Elle peut nous donner un sentiment d'inconfort et de dangerosité, mais elle favorise en fait les réponses « conscientes et présentes » faisant face à la réalité actuelle.

Ainsi l'organisation est pilotée de façon dynamique et agile. Une attention portée à chaque ici et maintenant dans l'écoute des signaux, et l'adaptation des choix en fonction de ceux-ci. Il s'agit de cycles réguliers de prise de décision, mise en oeuvre de la décision, temps d'évaluation/feed back, réajustement par nouvelle décision.



Le CERCLE structure organique

- Possède un Périmètre et une Raison d'Être.
- S'auto-organise dans son Périmètre au service de sa Raison d'Être.
- Se structure par sa propre gouvernance.
- Effectue son travail via des processus opérationnels dynamiques.
- Les cercles de périmètre plus large peuvent inclure des sous-cercles plus spécialisés.
- Les 1er Liens connectent les cercles plus larges avec les sous-cercles.
- Les 2nd Liens connectent les sous-cercles avec les cercles plus large.

Le PILOTAGE DYNAMIQUE

Passer du mode "prévoir et contrôler" au mode "ressentir et ajuster"

- Être centré sur/vers la **raison d'être** de l'Organisation (pas les personnes).
- Pilotage en lien avec données **réelles**.
- Pilotage par "**petits pas**".
- Recherche de décision **praticables** (pas la meilleure).
- Prendre des **petites** décisions, les mettre en oeuvre **rapidement**.
- **Retarder** les décisions au dernier moment.
- Chaque sujet peut être **révisé** à tout moment après une période de mise en oeuvre: logique de cycles "**essayer-ressentir-retour-ajuster**"

HORIZONTALITÉ ET VERTICALITÉ

«Tentons une métaphore :
l'horizontalité est liée au chemin ;
la verticalité au résultat »

Au démarrage d'un groupe se consuit un Nous horizontal au sein duquel on décide ensemble. Dans un cercle unique, chaque JE est invité à expérimenter sa souveraineté dans un rapport d'équivalence. Certains processus inspirés de la sociocratie favorisent une fluidité communicationnelle et permette cette souveraineté notamment par les processus de décision par consentement.

On pose ainsi un cadre sécurisant qui ouvre à la coopération. En revanche, l'exclusivité horizontale du collectif est peut être chronophage.

L'efficacité recherchée par une organisation peut la pousser à rechercher de la verticalité.

Nous avons tous fait de nombreuses expériences plus ou moins caricaturales et/ou douloureuses de la verticalité. Depuis quelques millénaires, nos sociétés sont extrêmement hiérarchisées. Pouvoir et abus de pouvoir s'y confondent depuis la nuit des temps. Ces fonctionnements ont développé le pouvoir Sur. Il est alors tentant de prendre le parti opposé et d'opter pour la totale horizontalité. Au 20ème siècle, les années 60 ont vu naître de nombreuses initiatives alternatives qui ont pris le contre-pied des abus de la verticalité. Nombreuses sont celles qui ont déchanté avec le "tout" horizontal. Le choix d'une gouvernance écologique consiste à tenter de tirer le meilleur parti de l'horizontalité et de la verticalité.

Par exemple, le principal acteur de la verticalité (le 1er lien) est affecté de façon horizontale par le truchement d'une élection sans candidat.

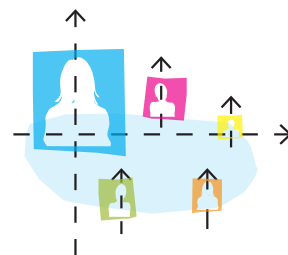
La verticalité suppose :

- soit une soumission à l'autorité (aveugle et irresponsable) selon l'ancien paradigme ;
- soit une confiance (lucide et responsable) d'après une nouvelle vision du partage du pouvoir.

La confiance est le maître mot de ce type d'organisation. Confiance en l'autre, confiance que les rôles avec lesquels je suis en lien assureront leurs redevabilités afin de me permettre de réaliser les miennes. Confiance que ce que nous faisons, les uns et les autres, est une co-construction indépendante de mon contrôle qui crée et réalise des bouts de ce que nous avons à faire et qui s'emboîteront avec fluidité, esthétique et puissance pour la mise en œuvre de la raison d'être que j'ai choisi de servir.

Une personne affectée à un rôle (élue ou nommée) est souveraine dans son rôle.

La verticalité permet de prendre certaines décisions sans consulter les autres rôles. Une personne qui éternitise un rôle peut choisir de consulter ou non d'autres personnes. Le mixage vertical/horizontal permet d'expérimenter une autre manière de partager le pouvoir.



Les garde-fous pour éviter d'éventuels abus de pouvoir ne se trouvent pas que dans l'horizontalité. Certes, au sein des cercles et sous-cercles, on continue de pratiquer la Gestion Par Consentement et autres modalités participatives. Au sein de l'ensemble de l'organisation, l'énergie verticale circule de haut en bas, dans le sens où les redevabilités des sous-cercles sont définies par le cercle (englobant) plus haut. Elle circule aussi de bas en haut grâce aux « seconds liens », ces membres des sous-cercles qui ont pour rôle de faire « remonter » les informations et qui ont un droit d'objection dans le cercle englobant. Le second lien est élu par l'élection sans candidat par le sous-cercle qu'il représente dans le cercle supérieur.

Quand ici, nous parlons de sous cercles, ils ne sont pas moins importants, ils sont un organe indispensable de l'organisation. Ils ont juste été créés à partir d'un rôle existant.

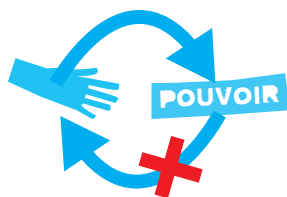
Par ailleurs, tout dysfonctionnement, tout abus de pouvoir peut faire l'objet à tout moment d'une tension à exprimer dans l'espace approprié.

L'absence de verticalité peut, surtout si le groupe comporte de nombreuses personnes, alourdir les prises de décision et parfois inhiber l'action.

LES ECUEILS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

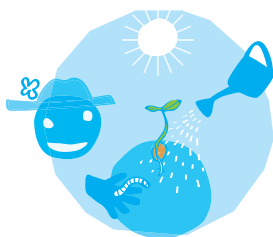


QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR CONTOURNER LES ÉCUEILS



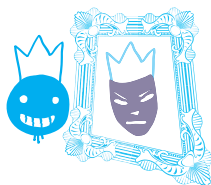
■ Partager le pouvoir

Les fondateurs de départ doivent d'abord comprendre profondément ce que signifie partager le pouvoir et qu'ils aient une véritable et sincère volonté de le faire dans ce mode. Démarrer un projet en remettant le pouvoir au centre est un aller simple. Une volonté de retour en arrière peut générer l'implosion du groupe. Le pouvoir peut s'offrir mais il ne se reprend pas !



■ Accepter d'investir à cet endroit

L'élaboration et la mise en place d'une gouvernance demande du temps, de l'énergie et de l'argent. N'hésitez pas à vous former aux différents outils choisis pour répondre aux défis de ce type de gouvernance. Faites-vous accompagner sur ce chemin. La mise en abîme des egos chahutés par ce type de fonctionnement demande un regard extérieur expérimenté et un accompagnement du groupe à dépasser ses résistances et ses freins aux changements profonds que nous invitent à faire ces nouvelles façons d'interagir.



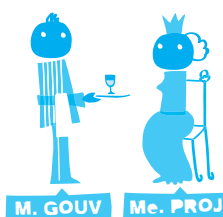
■ Les outils ne font pas le bonheur !

Bon nombre d'outils efficaces et puissants existent pour nous aider dans notre travail de structuration. En revanche ils ne dissiperont pas les travers du facteur humain. Mais ils peuvent nous aider à réguler et cadrer nos egos, nous ouvrir à un véritable changement de posture.



■ Agilité et évolution

Une gouvernance et ses règles doivent être évolutives, vivantes et adaptées au projet et à son évolution. Faire des règles collectives un dogme inscrit dans le marbre est l'antithèse d'une gouvernance partagée. Le principe même de la gouvernance et de son fonctionnement doit permettre l'évolution des règles par un processus clair. Ne cherchons plus la meilleure décision, la solution parfaite qui permettrait d'anticiper tous les problèmes que nous aurons à traverser. Une gouvernance de qualité reste agile et permet une adaptation constante aux situations singulières que nous rencontrerons sur le chemin.



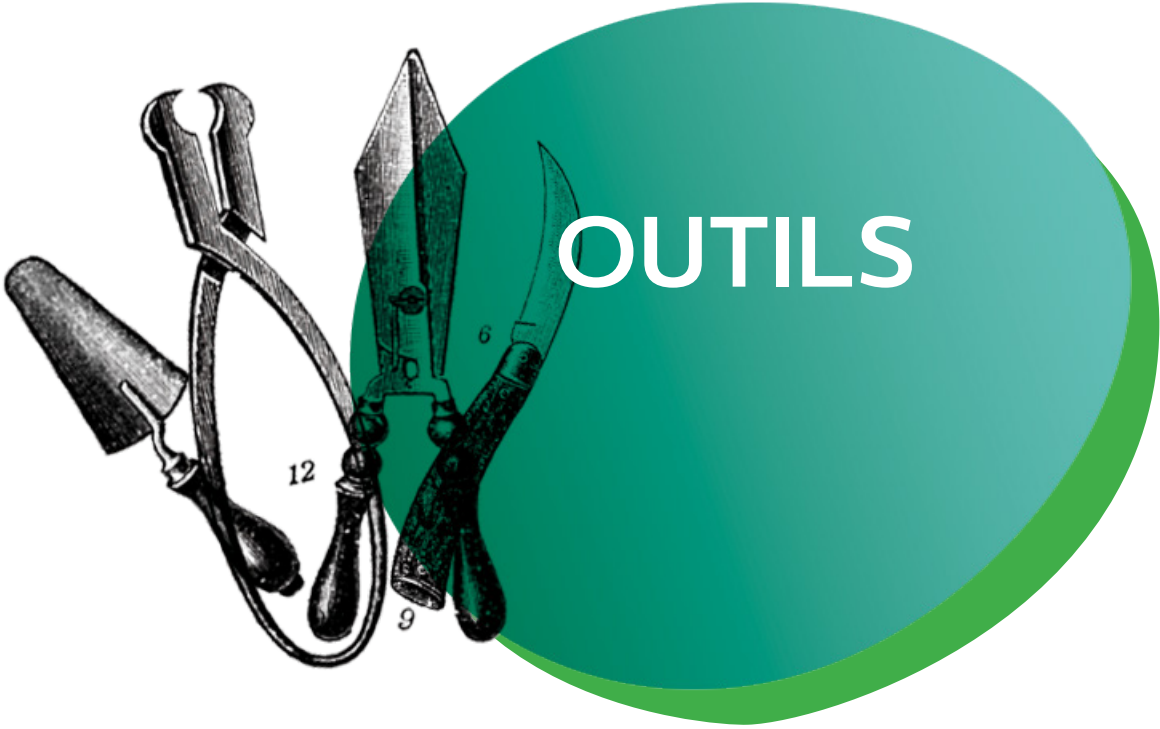
■ la gouvernance au service du projet

Faire de la gouvernance un objet en soi peut aussi être un écueil. La gouvernance doit être au service du projet et non l'inverse. La gouvernance partagée peut vite être utilisée comme un outil de développement personnel et non plus pour développer le projet.



■ Tout le monde ne passera pas

Enfin, ce type de fonctionnement ne convient pas à tous—tes, certaines personnes pourront être amenées à quitter le projet.



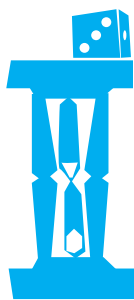


Le jeu du Tao est un jeu de coopération gagnant-gagnant, un jeu d'initiation à l'enseignement de la coopération, la fraternité et l'entraide. Il invite les joueurs à explorer une autre façon de communiquer et de se mettre en relation.

Le jeu du Tao est privilégié en introduction de nos séminaires afin de "créer du Nous" c'est-à-dire permettre aux participants de se rencontrer en partageant les bases d'une rencontre authentique et de confiance nécessaire selon nous pour travailler ensemble par la suite.

Ce jeu permet de convoquer la part altruiste en chacun-e de nous et la mettre à disposition des autres joueurs le temps de la partie au travers de l'invitation à la coopération proposée en postulat de départ.

« Le but du jeu du Tao est d'aider les autres à réaliser leurs souhaits... »



LE JEU DU TAO, UN JEU POUR

■ une expérience avec les autres

Faire l'expérience d'une autre forme de dialogue, plus vrai, plus authentique. Faire l'expérience d'une coopération intelligente. Se rencontrer et rencontrer l'autre.

■ réaliser, construire et avancer dans le concret

Questionner ses objectifs, prendre des engagements avec soi-même, conscientiser ses freins, ses atouts, s'accompagner à la réalisation...

■ construire de l'intelligence collective

Sur une ou plusieurs tables en simultanée. L'énergie empathique qui résulte d'une table de jeu du Tao permet de créer un climat propice pour générer de la créativité et donc de l'intelligence de groupe.

■ mûrir, concevoir, concrétiser un projet de groupe

Jouer une quête collective pour un projet. Chaque joueur pourra alors jouer sa quête personnelle à l'intérieur du projet commun. Créer de la cohésion et de la clarification pour les motivations de tous et de chacun.

■ impulser un travail introspectif

Nous faire avancer dans nos questionnements introspectifs, vivre le lien, entendre les autres comme miroir de soi-même, ouvrir le meilleur de soi-même dans le désir de faire avancer l'autre sur son chemin.

■ de façon plus générale, une pratique « spirituelle »

Si nous tenons compte de l'ensemble des niveaux exposés ci-dessus nous pouvons constater que le jeu du Tao nous fait travailler :

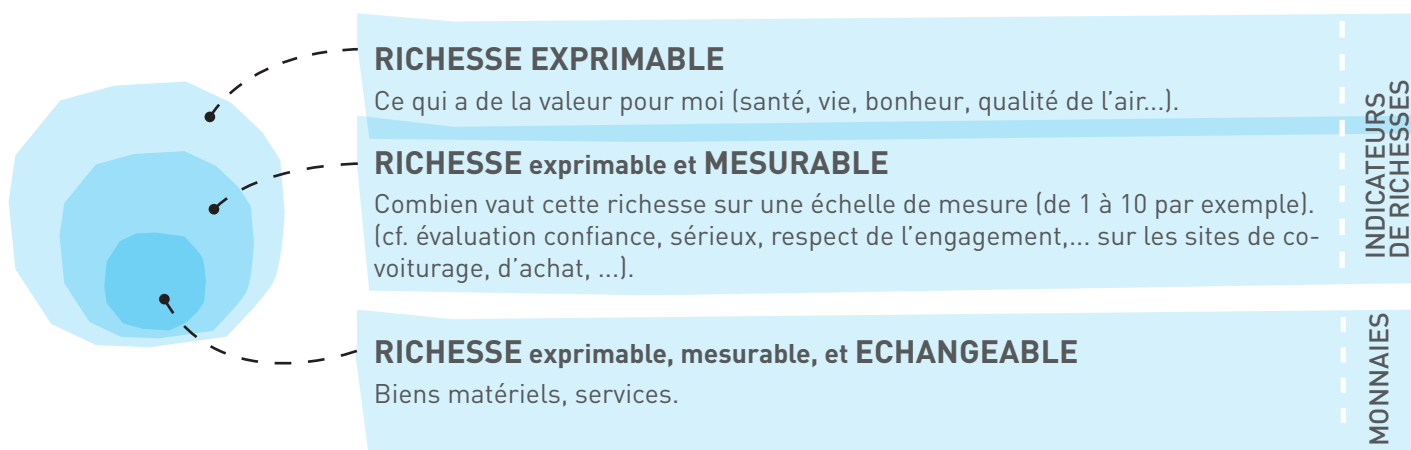
- **Sur notre esprit** : Ecoute, concentration, introspection, analyse.
- **Sur notre cœur** : Entre aide, empathie, bienveillance, amour.
- **Sur notre intuition** : Ressenti, intention de fond, quête essentielle.
- **Sur notre corps** : Toucher l'autre, niveau d'énergie présent lors d'une partie, émotions.

LES INDICATEURS DE RICHESSES

CULTIVONS NOS RICHESSES !

Dans notre société le concept de richesse est très souvent cantonné à un concept économique lié à un échange de biens et de services. Le champ de ces richesses qui s'échangent se matérialise par l'utilisation de la monnaie.

Selon cet entendement ce champ ne couvre pas l'ensemble des qualités, ressources et comportements dont un être regorge. En effet ces richesses individuelles peuvent s'exprimer, parfois même se mesurer, mais elles ne peuvent pas s'échanger. L'idée est donc de mettre en place des indicateurs afin d'en favoriser l'expression et de mesurer ce qui peut l'être.



Toute organisation a en effet besoin de faire grandir en son sein les richesses qui sont nécessaires pour servir sa raison d'être. Qu'il s'agisse de développer des compétences, reconnaître ou valoriser des comportements, les indicateurs de richesses sont des « traceurs » qui viennent mettre de la lumière sur ces richesses qu'il est intéressant de cultiver, pour que chacun puisse servir au plus juste l'organisation qu'il énergétise.

Ce ne sont pas des « bons points », qui seraient distribués dans ce cas par un tiers, mais des « feed-back » entre les membres d'un groupe fonctionnant en relation d'équivalence, sur les quelques richesses essentielles à la vie et au développement du groupe.

Cette pratique renforce donc la cohésion et l'engagement de tous à une même cause. Elle nourrit la transformation individuelle au service de l'action collective. Au fil du temps, à entendre régulièrement l'expression des motivations qui poussent à valoriser certains types de comportements, se crée une culture commune dans l'organisation,.

Il est intéressant de produire et travailler à partir d'outils permettant une vision holoptique de ces échanges. Rendre visible les échanges, leur nature, leur volume, observer qui donne, qui reçoit... permet d'identifier où se trouvent les compétences et ressources sur un indicateur donné. De fait, ils permettent à chacun-e d'avoir une vision éclairée, voir d'adapter son comportement en fonction de la perception de son environnement et de la perception que les autres ont de lui, d'avoir une vision de soi et du tout.

L'UdN expérimente une constellation d'indicateurs de richesses, construite avec des architectures variées à partir des apports de Jean Francois Noubel sur l'intelligence collective et les monnaies libres. Elle est également soutenue dans sa démarche par Etienne Hayem.

De nombreuses applications concrètes sont en train de voir le jour sur les réseaux sociaux. Les exemples les plus connus sont les systèmes de réputation que vous pouvez trouver sur Ebay ou dans les sites de covoiturage avec des évaluations sous formes de petites étoiles pour évaluer les prestations.

Vous pourrez créer vos propres indicateurs, adaptés aux finalités de vos projets en identifiant les richesses essentielles à sa réussite. L'UdN propose également un libre usage de sa constellation d'indicateurs pour soutenir l'apprentissage de la pratique du cercle et des processus de décision.

Vous trouverez ces indicateurs disponibles pour impression sur notre site web !

CONSTELLATION D'INDICATEURS DE RICHESSES

Utilisés dans les Ateliers de l'UdN

INDICATEUR DE GRATITUDE

Dès le début de la construction d'un groupe.



SOU-RIRE

www.universite-du-nous.org

POUR EXPRIMER LA GRATITUDE

→ Pour dire merci, souligner les bons moments partagés.

INDICATEUR DE RECONNAISSANCE

Dès le début de la construction d'un groupe.



www.universite-du-nous.org

LE MOI À TOI

→ Ce que je reconnais chez toi est inscrit sur le coupon.
→ Je colle ces indicateurs à la page «Je suis» en fin de mon CLASSEUR.

INDICATEUR DE RECONNAISSANCE

Quand le groupe commence à travailler en cercle.



JdN Je Dans Nous

www.universite-du-nous.org

POUR VALORISER LA CAPACITÉ À SE METTRE AU SERVICE DU NOUS

→ Écoute du centre
→ Lâcher prise
→ Coopération
→ D-Boité

Quand le groupe approfondit la posture de travail en cercle.

JdN Ecoute du centre Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

ECOUTE DU CENTRE LORS DES

→ Propositions
→ Amendements
→ Bonifications

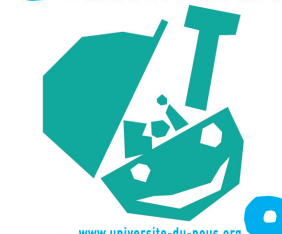
JdN Lâcher prise Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

LÂCHER SON «JE VEUX» AU PROFIT DE «CE QUI EST»

JdN D-boi-T Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

SORTIR DES SCHÉMAS DE PENSÉES HABITUELS

JdN Coopération Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

ENGAGEMENT DANS LA COOPÉRATION AVEC LE FACILITATEUR

→ Mise en lumière des sorties de processus.
→ Offrir des ressentis qui nourrissent le centre et le proposeur.
→ Esprit de synthèse, de concision des prises de parole.
→ Préparation des séances.

LA DÉCISION COLLECTIVE

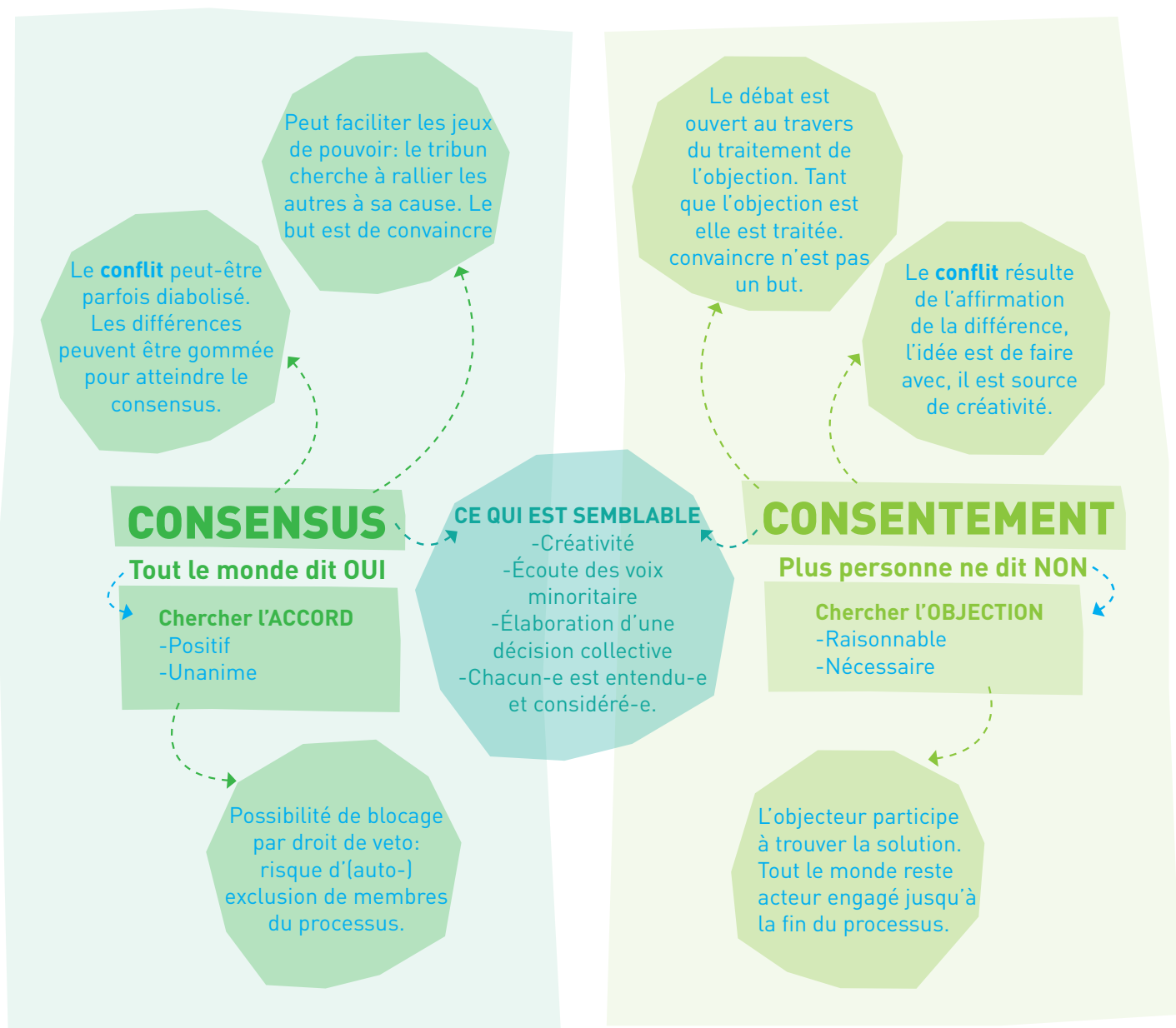
Parvenir à décider ensemble, que chacun-e se retrouve dans la décision prise, se sente entendu-e, soit acteur-e de la décision, se sente en responsabilité de celle-ci et la soutienne dans sa mise en oeuvre, tel est l'enjeu de taille, l'une des clefs de voûte d'une organisation dont les membres souhaitent fonctionner en gouvernance partagée, de façon collégiale, horizontale,...

Il existe plusieurs méthodes aidant à mettre en oeuvre une décision collective.

Les deux plus répandues sont le consensus et la gestion par consentement.

Nous avons développé à l'Université du Nous la pratique de la gestion par consentement.

LES DISTINCTIONS ENTRE CONSENSUS ET CONSENTEMENT





LES ENJEUX DE LA GESTION PAR CONSENTEMENT [GPC]

« Une bonne décision, c'est une décision qui respecte les limites de ceux qui devront vivre avec cette décision. »

Une bonne décision, ça n'existe pas dans l'absolu. Une bonne décision est celle qui respecte les limites de ceux et celles qui vivront les conséquences de cette décision. Dans un cercle, aucune décision ne sera prise si un des membres y oppose une objection raisonnable. La règle du consentement permet d'explorer les limites, les tolérances de ceux et celles qu'elle risque d'affecter.

Les membres du cercle sont invités à explorer leurs limites en lien avec celles de l'organisation, de sa mission, du projet effectué par celle-ci.

La gestion par consentement vise à lever les objections une à une des membres du cercle jusqu'à obtenir le consentement de chacun-e par «0 objection».

LES OBJECTIONS

Les objections raisonnables des membres du cercle à une proposition délimitent l'espace de liberté dont le cercle dispose pour atteindre son but. Notre liberté s'arrête où celle des autres commence. L'environnement est lui aussi appelé à donner son consentement, voire l'organisation en tant qu'organisme vivant.

- Toutes les objections sont des objections.
- Toutes sont valables.
- Toutes ne sont pas « raisonnables » en GPC.

[Terme raisonnable : ce sont des arguments sur lesquels nous pouvons raisonner.]

QU'EST-CE QU'UNE OBJECTION DITE RAISONNABLE ?



En Gestion par Consentement seules les objections considérées comme raisonnables sont traitées.

Le travail du facilitateur est d'aider la personne qui tient une objection à déterminer si celle-ci est raisonnable ou pas, il teste l'objection. Seul celui qui tient l'objection est en mesure de le déterminer.

Une objection est dite raisonnable :

- Si elle est argumentée: elle est accompagnée d'arguments convaincants pour lui donner du poids.
- Si elle dit que la proposition pourrait nuire à la mission du cercle à remplir sa mission.
- Si elle dit que la proposition ne respecte pas les limites de ceux qui devront vivre avec.

Conséquence :

- Soit elle élimine la proposition: elle rend purement et simplement la proposition impossible.
- Soit elle bonifie la proposition: elle sollicite la créativité du groupe pour améliorer la proposition de départ.

Donc une objection dite raisonnable est un cadeau pour le Nous.

Une objection n'est pas raisonnable :

- Si elle est de l'ordre de la préférence: une façon d'exprimer une préférence de choix ou d'option.
- Si elle est contre la personne.
- Si c'est un avis personnel.
- Si c'est une autre proposition.

L'ETAT D'ESPRIT

Quand nous prenons une décision nous considérons autant que possible la situation dans l'ici et maintenant. Nous vivons la prise de décision comme une étape d'un processus parfois plus grand. L'idée est de faire un prochain petit pas, de décider pour avancer d'un cran.

Il est important selon nous que la décision soit appliquée. Dans une logique de pilotage agile, après expérimentation de la décision et retour de ses effets, si l'on se rend compte que la décision est néfaste pour l'organisation nous nous autorisons à réviser cette décision, dans un autre ici et maintenant, nourri de l'expérience.

POSTURE FACILITATEUR

- Posture taoanimateur: «Aime tes joueurs».
- Ne pas porter la responsabilité du contenu.
- S'appuyer sur le groupe.
- Pratiquer l'écoute active.
- Être à l'écoute des besoins.
- Être capable de changer de registre :
Questions type ? Questions creusées ? Temps de silence ?
- Reformuler ou faire reformuler par une personne du groupe.
- Valoriser ce qui est apporté.
- Reste en prise avec le contenu pour pouvoir être connecté au méta.
- Adopter une posture Méta pour soi même et vis à vis du groupe.
- Si je passe en posture d'animation ,je le verbalise au groupe.

BANQUE DE QUESTIONS « TEST DES OBJECTIONS »

- Où est le problème ? (peut être itérative pour aller vers le cœur du problème, où peut se loger l'objection)
- Est-ce un problème pour toi ou pour le groupe ?
- En quoi ça nous empêcherait de faire ce qu'il y a à faire ?
- Poser la question au groupe : Est-ce que quelqu'un a la même objection ? (pour info).
- Est-ce que tu as des exemples concrets qui illustreraient en quoi c'est un problème ?
- Est-ce que si cette proposition n'existait pas tu aurais cette objection ? (exemple : « surcharge de travail ») Il s'agit de clarifier si l'objection est liée à cette proposition où si elle existe en dehors de la proposition.
- Concrètement, ça donne quoi si je dois l'écrire ?
- Oublie ce que tu avais pensé, ton idée et regarde ce qui est là : quel est le problème ?
- Écoute active : Et ...? Mmmm ...?
- Question Joker: Qui peut aider? Qui a une autre idée pour aider ?



LE O OBJECTION DANS LA NATURE

L'équilibre des écosystèmes dans la nature repose sur le principe du consentement.

Le vivant globalement tiens compte des limites, des conditions et des objections imposées par son environnement, il fait avec. La bonne décision prends en compte les tolérances à l'environnement et les parties qui le compose.

Le O objection dans un système où les parties sont interdépendantes est écologique au sens où il est une base de prise en considération, voir de coopération, d'entraide entre les créatures vivantes.

la GESTION par CONSENTEMENT



0. ÉCOUTE DU CENTRE



Méthodes:
-6chapeaux, consultations, discussions,
forum ouverts, méthode Disney,...
Je nourris le centre en affirmant:
-mes préférences, limites, idées

0. ÉLABORATION DE LA PROPOSITION ARGUMENTÉE



- Par un groupe d'amélioration.
- Par un appel à proposition.

0. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION ÉCRITE



- Simple, précise, argumentée.
- Détermine:
SUJET-PROBLÉMATIQUE-
PROPOSITION-ARGUMENTS

1. CLARIFICATIONS



- Appel au centre.
- Le proposeur répond.

2. RESENTIS



- Je nourris le proposeur.
- Avis, réactions sur la proposition:
atouts, freins, idées, intuitions, peurs,...

3. a- CLARIFICATIONS b- AMENDEMENTS c- RETRAIT



a- Réexpliquer, argumenter.
b- Modifier: ajouter, enlever.
c- Retirer: si la proposition est «à côté».
Si je ne sais pas: «non spécifié»

4. OBJECTIONS



Tester l'objection:
- Concrète, précise, argumentée.
- Pas une préférence.
- Pas une autre proposition.

5. BONIFICATIONS



Traiter les objections 1à1:
- Discussion ouverte.
- Intelligence collective, créativité.
- Si celui-celle qui a l'objection a une
bonification: la prendre, OK!

CÉLÉBRATION



- Quand pas d'objection
- Quand plus d'objection suite aux
bonifications.
- Bravo !



LES ENJEUX DE L'ÉLECTION SANS CANDIDAT [ESC]

C'est une des perles de la méthode ! Ce processus permet de décider en consentement qui prendra la responsabilité d'un rôle, d'un poste ou d'une fonction. Cette méthode permet également de faire des choix entre plusieurs options possibles concernant une proposition.

Elle fait l'objet, comme la prise de décision, d'un processus rigoureux en plusieurs étapes. L'élection sans candidat est aussi une façon de créer du lien, de mettre à jour certains conflits larvés, de soutenir et d'encourager un participant pour prendre sa place au sein du cercle et de nourrir notre besoin de reconnaissance.

la confiance est le moteur de réussite de ce processus. Il est préférable que le groupe l'ait cultivée en amont pour pouvoir exercer ce processus en toute sérénité. Dans une élection sans candidat nous votons « Avec » et pas « Pour ou Contre ». Dans l'élection la focale reste la mission du groupe.

«Moi»
Je dis qui je suis,
«Je choisis»
pour qui je vote.



Changement de paradigme

La pratique de l'élection sans candidat est une invitation à revisiter, voir dépasser des paradigmes bien ancrés, voir parfois ignorés, tels que la recherche du «mieux», du «meilleur».

La personne élue a juste besoin d'être en capacité de remplir la mission confiée. Peu importe si ce n'est pas la meilleure dans le domaine. L'idée est d'avancer d'un pas supplémentaire dans ce qui est à faire.

Le mandat

Dans notre pratique le mandat est courant jusqu'à demande de réélection par toute personne à tout moment (dans l'espace approprié). Cela peut provenir de la personne qui a le poste ou toute autre personne du cercle concerné.

cela permet de :

- rester agile
- éviter une lassitude, démotivation s'installer
- re-valider une personne compétente et motivée sur un poste
- changer une personne qui ne serait finalement pas suffisamment compétente
- faire tourner la fonction sur diverses personnes (apprentissage/expérience/montée en puissance collective)

L'ÉLECTION SANS CANDIDAT



0. DÉFINIR LA FONCTION



Déterminer:
Le poste, les missions, périmètres d'action, responsabilités, tâches.

0. DÉFINIR LE MANDAT



- Pour combien de temps?
- Conditions: financières, horaires,...

0. DÉFINIR LES CRITÈRES DE CHOIX



Les critères pour remplir la fonction.
- Ils peuvent être contradictoires.
- Ils peuvent servir à l'argumentation.

1. VOTER



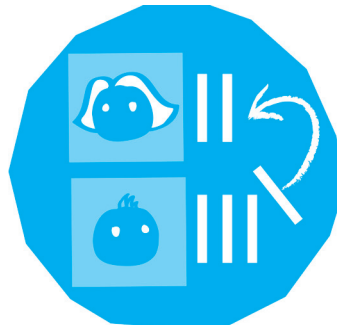
- « MOI: ... JE VOTE pour:... »
- Vote pas à bulletin secret.
- Je réfléchis à mes arguments.
- Je peux voter pour moi.

2. DÉPOUILLEMENT



- Argumenter son choix au groupe.
- Mettre en avant les qualités et raisons pour lesquelles la personne pourrait remplir la mission.

3. REPORT DE VOIX



- À l'écoute des arguments: Possibilité de reporter sa voix sur une autre personne.
- Argumenter son report.

4. PROPOSITION



- Appel à proposition parmi les personnes éligibles.
- La première proposition est étudiée au travers du processus par consentement.
Pas ou plus d'objection: la personne est élue.

5. OBJECTIONS



Tester l'objection:
- Concrète, précise, factuelle, argumentée.
- Pas contre la personne.
- Pas une préférence.
- Pas une autre proposition.

6. BONIFICATIONS



Traiter les objections 1à1:
- Discussion ouverte.
- Intelligence collective, créativité.
Vérifier auprès de la personne proposée qu'elle n'ait pas d'objection à son élection.

CÉLÉBRATION



- Quand pas d'objection
- Quand plus d'objection suite aux bonifications.
- Bravo !



La pensée parallèle par la méthode des 6 chapeaux a été inventée par le docteur Edward de De Bono en 1987 pour optimiser nos processus de pensée individuels et collectifs.

Simple à mettre en œuvre, elle peut s'adapter à un large éventail de problématiques (régulation de conflits, analyse de pratique, innovation...), de type de groupe (enfants, militants, chef d'entreprises) ou de situation de travail (individuel, réunions, ateliers conférences, travail à distance...).

Elle consiste à structurer notre pensée autour d'un sujet, en adoptant, étapes par étapes des façons de penser différentes et complémentaires, chacune étant incarnée par un chapeaux de couleur différente.

POURQUOI UTILISER CETTE MÉTHODE ?

De Bono constate que nos habitudes de réflexion tendent à ce qu'il nomme « la pensée spaghetti » : différentes façons de penser s'affrontent en permanence, chaque personne incarnant une polarité de point de vue, parfois rendue systématique par son histoire, ses facilités, sa situation dans le groupe et les autres polarités qui le composent.

Toutes ces énergies sont utiles à la réflexion, mais parce qu'elles s'interfèrent, elles sont sous-utilisées et génèrent tensions, perte de temps et d'énergie.

À long terme, ces habitudes peuvent enfermer petit à petit les individus dans des archétypes (Mr créatif, Mr optimiste, Mr avocat du diable), et les groupes dans des modes de pensées limitants.

La méthode des 6 chapeaux invite à reconnaître et optimiser la production de valeur de chacun de ces modes pensées, en s'entraînant individuellement et collectivement à penser de manière « latérale ». Plus elle est utilisée, plus le changement d'un chapeau à l'autre devient facile et productif.

Comment utiliser cette méthode ?

- Selon la problématique, définir un enchaînement logique de séquences de chapeaux, et, pour chaque séquence, une durée et des questions clefs.
- Commencer et finir par un chapeau bleu:
 - À l'ouverture, pour poser le cadre, les objectifs et expliquer le déroulé.
 - À la clôture, pour synthétiser et préciser les prochaines étapes.
- Éviter tout débat: si je ne suis pas d'accord avec l'apport précédent, j'en apporte un autre.
- Ce n'est pas un mode de décision. Cependant, cela peut aider en amont à la décision, pour une écoute du centre, pour construire une proposition, en présenter les avantages et les inconvénients.

Trucs & Astuces

- La méthode est intense, éviter de dépasser les 45 minutes.
- Organiser la logistique pour saisir à la volée les idées sans ralentir le flux et garder visible les productions précédentes.
- Filtrer les apports : ne noter au tableau que les idées en rapport avec le chapeau en cours.
- À 2 animateurs : un pour collecter et filtrer, l'autre pour questionner et réguler la parole.
- Préférer des séquences courtes et chronométrées. Le but n'est pas d'être exhaustif mais d'avoir une vision à 360° de la problématique (5 minutes pour un chapeau fournit déjà un beau résultat).
- Être créatif pour accompagner la transition d'une énergie à l'autre : intervalle musical spécifique, visualiser un personnage, une métaphore, exercice sensoriel, avoir des vrais chapeaux de couleurs...
- Converger en chapeau bleu en se référant aux résultats des chapeaux précédents.
- Conserver, capitaliser et échanger ses séquences pour gagner du temps de préparation et améliorer sa pratique.

Variantes pour un groupe initié

- **Réunion classique:** l'appel imprévu à un chapeau par un participant permet d'ouvrir d'autres voies de réflexion. Par exemple «Et si nous mettions tous notre chapeau jaune pour voir ?».
- **Travail Collaboratif à distance :** donner son avis sur un projet en répondant chapeau par chapeau permet de faciliter le travail de synthèse.
- ...

Exemple d'un déroulé possible

Sujet : Améliorer un projet existant



[5 min] Indicateurs de réussite, sondage quantitatif auprès des usagers.



[5 min] Les manques, ce qui ne fonctionne pas dans ce projet.



[5 min] Les avantages, ce qui fonctionne.



[2 min] Qu'est-ce que l'intuition nous dit ?



[5 min] Trouver de nouvelles façons de faire.



[3 min] En fonction des résultats du chapeau noir, jaune, et rouge,

choisir l'idée du chapeau vert qui semble la plus prometteuse.



[5 min] Plan d'action pour creuser cette voie et prochaine étape.

Autres exemples de séquences

■ Idées initiales:



■ Choisir entre des alternatives:



■ Identifier des solutions:



■ Commentaires rapides:



■ Planification stratégique:



■ Amélioration de processus:



■ Résolution de problèmes:



■ Révision de performance:



LES 6 CHAPEAUX EN RÉSUMÉ



INFORMATION

Neutralité

Le penseur énonce des faits purement et simplement.

La personne alimente le groupe en chiffres et en informations. C'est l'image de la froideur de l'ordinateur et de celle du papier. C'est le goût de la simplicité : le minimalisme.

Exemple de question à poser :

Quelles sont les informations dont nous disposons?
Les faits?
Quelles informations nous manquent?



INTUITION

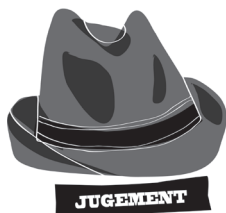
Émotions

Le penseur rapporte ses émotions, sentiments, intuitions et pressentiments.

Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. C'est le feu, la passion, l'intuition.

Exemple de question à poser :

Quelle est mon intuition pour la suite?
Qu'est-ce que je ressens ici et maintenant?



JUGEMENT

Critique négative

Le penseur fait des objections en soulignant les dangers et risques qui attendent la concrétisation de l'idée.

C'est l'avocat du diable! C'est la prudence, le jugement négatif.

Exemple de question à poser :

Quels sont nos manques, nos faiblesses?
Quels sont les risques?
Qu'est-ce que ce projet peut générer comme effets négatifs?
Dans le pire des cas, qu'est-ce qui pourrait arriver?



OPTIMISME

Critique positive

Le penseur admet ses rêves et ses idées les plus folles.

Ses commentaires sont constructifs et tentent de mettre en action les idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est le soleil et l'optimisme.

Exemple de question à poser :

Quelles sont nos forces?
Qu'est-ce qui marche bien?
Quelles sont les opportunités?
Quels avantages cela peut nous apporter?
Dans l'idéal, quels effets positifs en attendre à long terme?



CRÉATIVITÉ

Créativité

Le penseur provoque, recherche des solutions de rechange.

Il s'inspire de la pensée latérale, d'une façon différente de considérer un problème. Il sort des sentiers battus et propose des idées neuves. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.

Exemple de question à poser :

Comment faire autrement?
Quelles nouvelles idées, quelles alternatives?



PROCESSUS

Organisation de la pensée

C'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion qui canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux.

C'est le bleu du ciel qui englobe tout.

Exemple de question à poser :

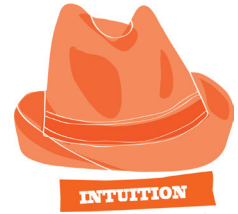
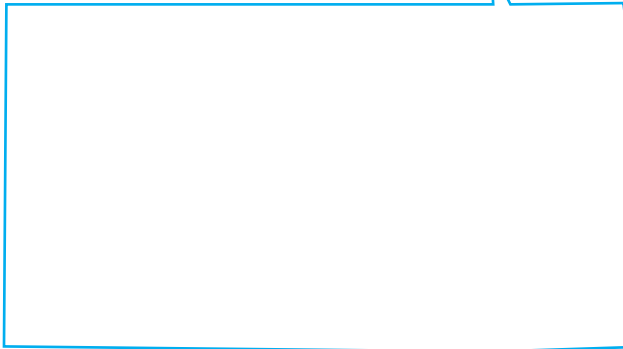
Quel est l'objectif?
Quelle séquence de chapeaux?
Qu'est-ce qu'on retient de cette séquence?
Quelles priorités?
Quel plan d'action pour la suite?

ANCRRER SES 6 CHAPEAUX

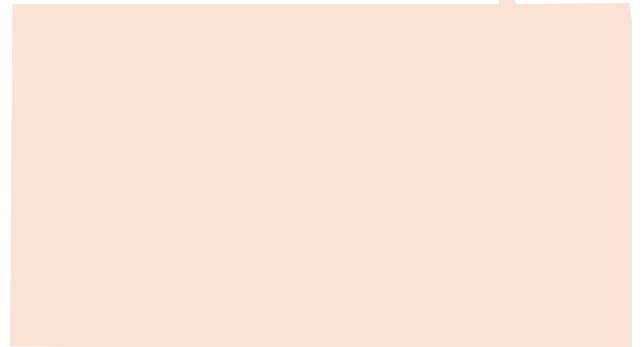
Personnalisez cette page en inscrivant les images, personnages, musiques, odeurs, ou tout autre élément propre à convoquer l'esprit de chaque chapeau. Ceci afin de vous permettre par la suite de vous connecter rapidement à leur énergie spécifique.



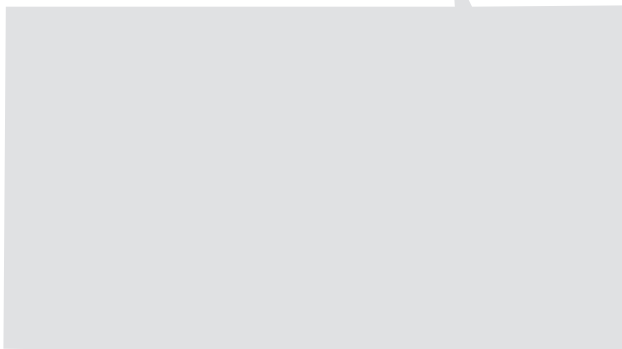
Neutralité



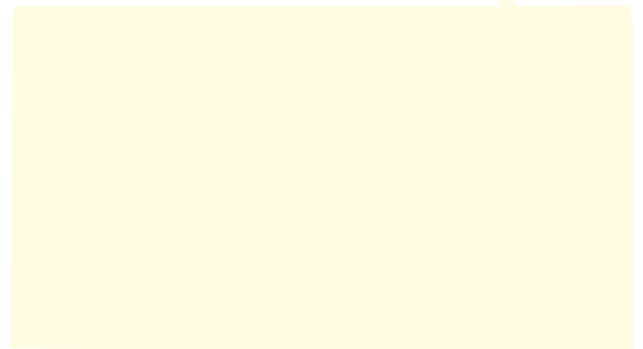
Émotions



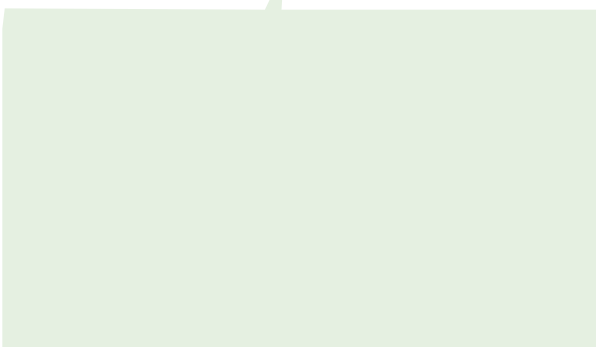
Critique négative



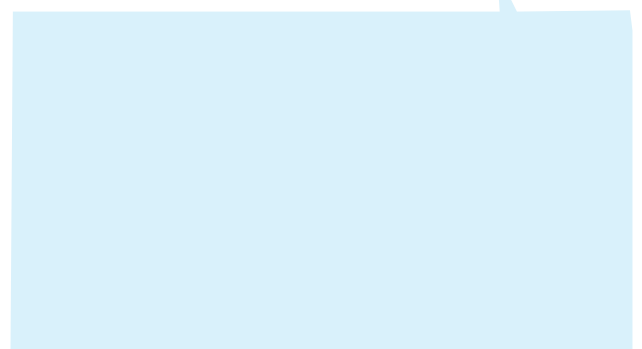
Critique positive



Créativité



Organisation de la pensée



Réunion TRIAGE



0. CENTRAGE



Se connecter à ce qui est présent en soi.

1. TOUR DE MÉTÉO



Comment je me sens ici et maintenant?
Ancrage dans la réunion.

2. REVUE DE LA CHECK-LIST



- Énoncer la check-list.
- À chaque point répondre:
«Check ou pas check»

3. REVUE DES INDICATEURS



« Où en sommes-nous? »
Clarifications brèves si nécessaire.

4. NOUVELLES SUR LES PROJETS



Concernant mes projets, de façon brève:
- Quelles nouvelles depuis la semaine passée?
- Quels actions, projets pour celle à venir?

5. ÉTABLISSEMENT DE L'ORDRE DU JOUR



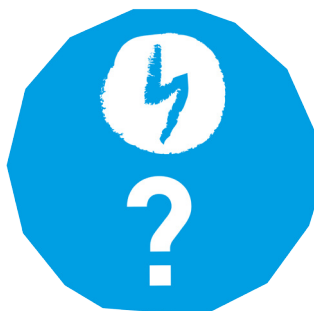
- Mes tensions opérationnelles en 1 ou 2 mots, sans développer.
- Établir une liste.

6. PROCESSUS TRIAGE



Traitement des points de l'ordre du jour.
Dans l'ordre de la liste.

a. PRÉSENTATION DU POINT



1- Qui a amené le point ?
2- Quelle est ta tension ?
3- Quel est ton besoin ?

b. DISCUSSION OUVERTE



Afin d'éviter la recherche de consensus, ou approbation générale.
1- Quel est le rôle concerné?
2-Quelle est la redevabilité concernée?
Si autorité pas claire: porter ce point en GOUVERNANCE.

c. PROCHAIN PETIT PAS



Afin d'éviter les discussions ou analyses:
1-Quelle demande concrète?
2-Quelle prochaine action afin d'y répondre, de lever la tension?

d. AFFECTATION



... de la prochaine action.

7. TOUR DE RESTITUTION



- Comment je me sens?
- Comment j'ai vécu la réunion et sa facilitation?

Quelques pistes pour aider à la facilitation de la phase de triage de la réunion opérationnelle.

Le-a facilitateur-trice s'adresse aux Rôles du cercle



Réunion GOUVERNANCE



Contenu issu de l'Holacracy™

0. CENTRAGE



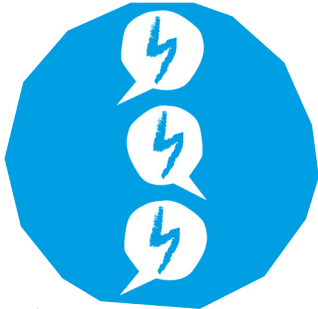
Se connecter à ce qui est présent en soi.

1. TOUR DE MÉTÉO



Comment je me sens ici et maintenant?
Ancrage dans la réunion.

2. ÉTABLISSEMENT DE L'ORDRE DU JOUR



- Mes tensions de gouvernance en 1 ou 2 mots, sans développer.
- Établir une liste.

3. PROCESSUS DÉCISION CONSENTEMENT



Traitement des points de l'ordre du jour.
Dans l'ordre de la liste.

a. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION



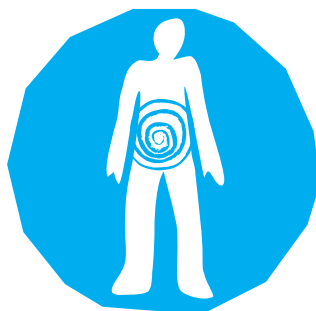
1- Expression de la tension.
2- Emission d'une proposition.

b. CLARIFICATIONS



Pour une meilleure compréhension de la proposition.
Réponse ou «non spécifié»

c. RÉACTIONS



J'exprime mes réactions quant à la proposition.

d. CLARIFICATIONS AMENDEMENTS



... à l'écoute du centre, possibilité de:
→Clarifier
→Amender la proposition

e. OBJECTIONS



Tester les objections (Proposeur inclus).
Lister les objections.
Si objection déjà formulée: «Pas d'objection».
Pas ou plus d'objection: aller en célébration.

f. INTÉGRATION



Lever les objections 1 à 1. Discussion ouverte.
Ne chercher à résoudre que la tension de départ.
àX.: «Est-ce que cela lève ton objection?»
àY.: «Est-ce que cela traite ta tension?»
Vérifier [e] que l'intégration ne lève pas de nouvelles objections.

4. TOUR DE RESTITUTION



- Comment je me sens?
- Comment j'ai vécu la réunion et sa facilitation?

TEST DES OBJECTIONS

Contenu issu de l'Holacracy™



Les questions ci-dessous, dans le processus de prise de décision Holacratique, permettent au facilitateur·trice de tester l'objection de celui·elle qui la porte. Le but est de permettre au porteur·se de l'objection d'auto-évaluer la dimension «raisonnable», la validité de la dite objection.

TON OBJECTION S'APPUIE-T-ELLE SUR ...

... une raison qui nous causerait du tort ou nous ferait régresser?

OBJECTION VALIDE

Oui



... une autre idée (pertinente)?

Oui

OBJECTION NON VALIDE

TON OBJECTION S'APPUIE-T-ELLE SUR ...

... un point créé par cette proposition?

OBJECTION VALIDE

Oui



OU...

L'objection persiste-t-elle sans la proposition?

Oui

OBJECTION NON VALIDE
[c'est une autre tension]

TON OBJECTION S'APPUIE-T-ELLE SUR ...

... des données connues à ce jour?

OBJECTION VALIDE

Oui



... sur une anticipation de ce qui pourrait arriver?

Oui

Y-a-t-il une raison qui fait que nous ne pourrions pas essayer?

OBJECTION VALIDE

Oui

Non

OBJECTION NON VALIDE

TON OBJECTION S'APPUIE-T-ELLE SUR ...

... un impact limitant l'un de vos rôles?

OBJECTION VALIDE

Oui

Lequel?



... une tension que vous ressentez concernant un autre rôle dans ce cercle?

Oui

OBJECTION NON VALIDE

indépendamment des 4 critères ci-dessus

LA PROPOSITION TRANSGRESSE LES RÈGLES DE L'ORGANISATION.

OBJECTION VALIDE



«Ce n'est pas de la gouvernance valide»,
«Décision en dehors de l'autorité du cercle»,
«...»



ANNEXES

CADRE DE SÉCURITÉ DES ATELIERS DU NOUS

SOUVERAINETÉ



Chacun-e est en responsabilité:

- de ce qu'il-elle souhaite partager, faire, ne pas faire.
- de ce qui lui arrive (émotions).
- de faire des demandes, de poser des questions, d'objecter.

CONFIDENTIALITÉ



Engagement de chacun-e à respecter la confidentialité des situations exposées en grand groupe ou en sous-groupe.

BIENVEILLANCE



- Pour soi, pour l'autre et pour le groupe.
- Pour le lieu, le matériel.

Pas de passage à l'acte.



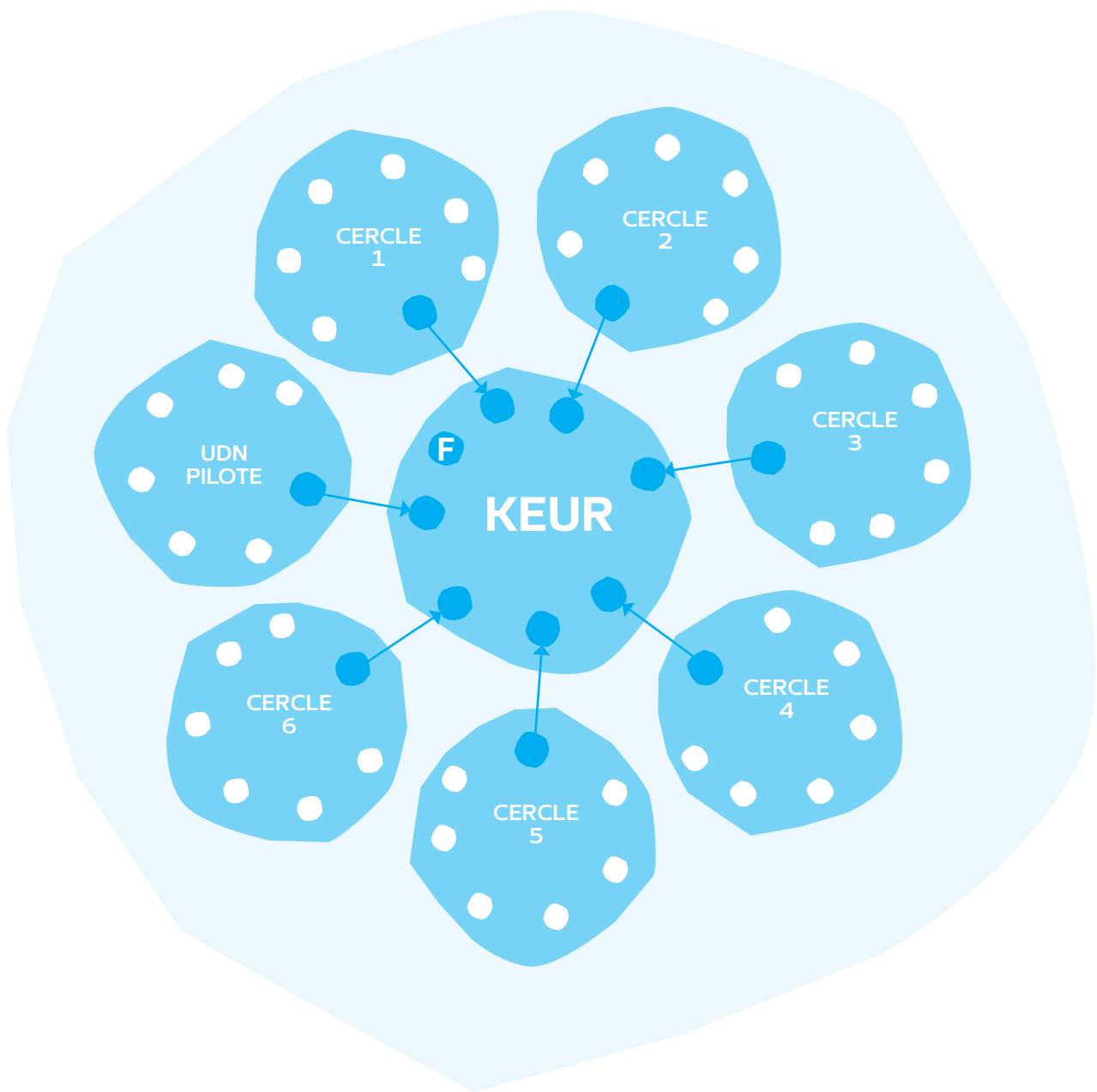
OPPOSABLE et EVOLUTIF



CHACUN-E EN EST GARANT



L'EXPÉRIENCE IRRÉVERSIBLE



PROCESSUS

Mode de décision: Gestion par Consentement
Désignation: Election sans candidat

STRUCTURE

 2d lien

FACILITATEUR

 UdN

CONTACTS



Coopérative 1947

SIRET: 810 308 528 00019
APE: 7022Z



Lieu dit Broissieux
73340 Bellecombe en Bauges



contact@hum-hum-hum.fr



www.hum-hum-hum.fr



www.facebook.com/CoopUdnHum



www.linkedin.com/company/coop-hum



www.instagram.com/coop_hum



www.twitter.com/Coop_Hum



www.universite-du-nous.org

Association loi 1901

SIRET: 538 086 729 00026
APE: 9499Z



Maison des Associations
67 rue St François de Sales
73000 Chambéry



contact@universite-du-nous.org



www.universite-du-nous.org



www.facebook.com/universitedunous



www.linkedin.com/company/universite-du-nous



www.twitter.com/UniversiteduNous

SOCIO-POLITIQUE

« LA DÉMOCRATIE SE MEURT, VIVE LA SOCIOCRA Tie »
Gilles Charest, Centro Esserci, 2007

« LES NOUVEAUX COLLECTIFS CITOYENS »
Ivan Maltchef, éditions Yves Michel, 2011, 176p.

« MICROPOLITIQUE DES GROUPES: Pour une écologie des pratiques collectives »
David Vercauteren, éditions Les Prairies ordinaires, 2011.

« DU CONTRAT SOCIAL »
Jean-Jacques Rousseau, éditions Flammarion.

« LA CONVIVIALITÉ »
Ivan Illich, éditions Seuil, 2003 (1^e parution 1973) , 158p.

« RÉFLEXIONS SUR LES CAUSES DE LA LIBERTÉ ET DE L'OPPRESSION SOCIALE »
Simone Weil, éditions Folio essais, 1998.

« LA SOUMISSION À L'AUTORITÉ : un point de vue expérimental »
Milgram Stanley, Calmann-Lévy, 1994

« OU VA LE MONDE ? »
Edgar Morin, L'Herne, 2007

« LE TRAVAIL INVISIBLE: ENQUÊTE SUR UNE DISPARITION »
Pierre Yves Gomez, François Bourin éditeur, 2013.

« ÊTRE RADICAL: Manuel pragmatique pour radicaux réalistes »
Saul Alinsky, éditions Aden, 2012.

« ALTERNATIVES HUMANISTES »
Frédéric Bosqué, éditions (R)évolutions, 2010

« LA VOIE : POUR L'AVENIR DE L'HUMANITÉ »
Edgar Morin, éditions Pluriel, 2012.

« CHAOS MODE D'EMPLOI : Solutions individuelles et collectives »
Bruno Marion, éditions Yves Michel, 2014.

« INTELLIGENCE COLLECTIVE : la révolution invisible »
Philippe Drouillon et Jean-François Noubel
<http://www.thetransitioner.org/wikifr/tiki-index.php?page=La+r%C3%A9volution+invisible>

« L'INTELLIGENCE INTUITIVE: pour réussir autrement »
Francis Cholle

« UNE THÉORIE DE TOUT: Une vision intégrale pour les affaires, la politique, la science et la spiritualité »
Ken Wilber, 2014.

ÉCONOMIE

« L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE: s'associer pour entreprendre autrement »
Danièle Demoustier, éditions la découverte, 2003.

« FAIRE SOCIÉTÉ: le choix des coopératives »
La manufacture coopérative
éditions du Croquant, 2104

« LIBERTÉ & CIE : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises »
d'Isaac Getz et Brian M. Carneyr, Fayard, 2012, 360 p.

« LE MIX ORGANISATION : Et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie »
Jacques Joachem, éditions Eyrolles, 2014.

« LA FAILLITE DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE »
François Dupuy, éditions Seuil, 2015.

« L'ÉLAN SOCIODYNAMIQUE »
Jean Christian Fauvet, éditions d'organisation, 2004.

« LES DÉFRICHEURS: voyage dans la France qui innove vraiment »
Eric Dupin, édition La découverte, 2014.

« CHEMIN DE TRAVERSE : vivre l'économie autrement »
Emmanuel Faber, éditions Albin Michel, 2011.

« DÉCOLONISER L'IMAGINAIRE : la pensée créative contre l'économie de l'absurde »
Serge Latouche, Parangon, 2011, 188p.

« SOLUTIONS LOCALES POUR UN DÉSORDRE GLOBAL »
DVD: Coline Serreau, édition Memento.

« EN QUÊTE DE SENS »
DVD: Nathanael Coste, Marc de La Ménardière, Kamea Meah Productions.
<http://www.kameameahfilms.org>

ENTREPRISES LIBÉRÉES

« LE BONHEUR AU TRAVAIL »
Documentaire, Martin Meissonnier, 1h28.
http://boutique.arte.tv/f10216-bonheur_travail

COMMUNAUTÉ ENTREPRISE LIBÉRÉE SUR GOOGLE +
<https://plus.google.com/u/0/communities/101004409218442675339>

« LIBERTÉ & CIE : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises »
Isaac Getz, éditions Champs essais.
TEDX : <https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>
Blog: <http://liberteetcie.com/>

« L'AVENTURE DE CHRONOFLEX »

Vidéo : Alexandre Gerard, 3min41.

<https://www.youtube.com/watch?v=NlapZ61H-N0>

TEDX : <https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc>

Blog Innov-on : <http://liberation-entreprise.org/notre-aventure/>

« LA BELLE HISTOIRE DE FAVI: l'entreprise qui croit que l'homme est bon, Tome 1: Nos belles histoires »

Jean Francois Zobrist, Humanisme Organisations éditions, 2014

Vidéo: Interview 14 min

https://www.youtube.com/watch?v=N_4DzvRn-Qg

« REINVENTING ORGANIZATION: Vers des communautés de travail inspirées. »

Frédéric Laloux, éditions Diateino, 2015.

Vidéo: conférence en Français, 01h43

<https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

MONNAIES-RICHESSES

« DÉCROISSANCE ET GRATUITÉ »

Paul Ariès, éditions Golias, 2010

« LA RICHESSE EST AILLEURS »

BD dessinée par loco, augmentée par Owni et Zoupic (en ligne).

Comprendre les monnaies alternatives

<http://owni.fr/2011/02/11/application-bd-monnaie-alternative-une-solution-cash/>

« RENDRE LA CRÉATION MONÉTAIRE À LA SOCIÉTÉ CIVILE »

Philippe Derudder, éditions Yves Michel, 2005, 240p.

« LA DETTE PUBLIQUE, UNE AFFAIRE RENTABLE. À qui profite le système »

Philippe Derudder et André-Jacques Holbecq, éditions Yves Michel, 2008

LE J.E.U.

VIDÉO: MADO, EXPLICATION DU J.E.U.

http://www.dailymotion.com/video/xem8pk_conference-mado-1_webcam

« DE LA RARETÉ »

Jean-François Noubel

TEDX 2011:

<http://www.canalplus.fr/c-infos-documentaires/pid3717-tedx-paris-2011.html>

OUTILS

« MULTIBÀO »

Technologie collaborative permettant de mutualiser et valoriser les ressources sur le comment faire ensemble et la gestion de projet.

<http://www.multibao.org>

« S'ORGANISER POUR REUSSIR »

David Allen, Leduc.S éditions, 2008, 287p.

« LA BOITE À OUTILS DE LA CRÉATIVITÉ »

Edward de Bono, éditions d'Organisation, 2013.

« LES SIX CHAPEAUX DE LA RÉFLEXION : La méthode de référence mondiale »

Edward de Bono, éditions Eyrolles, 2005.

BIENS COMMUNS

Villes en biens communs: Des événements à travers la francophonie pour explorer, créer, faire connaître les communs.

http://villes.bienscommuns.org/en-savoir_plus.html

« DÉCOUVRIR L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE »

Christine Chevalier et Martine Walter, interéditions, 2014.

COMMUNICATION

« COMMUNICATION ET POUVOIR »

Marshall B. Rosenberg, éditions Esserci, 2008.

« LES MOTS SONT DES FENÊTRES OU BIEN CE SONT DES MURS »

Marshall Rosenberg, éditions La Découverte, 2004

« DU JE AU NOUS »

Thomas d'Ansembourg, éditions L'homme Eds De, 2014.

« LA SPIRALE DYNAMIQUE. COMPRENDRE COMMENT LES HOMMES S'ORGANISENT ET POURQUOI ILS CHANGENT. »

Fabien et Patricia Chabreuil. Interéditions, 2005.

EDUCATION

« AU CŒUR DES ÉMOTIONS DE L'ENFANT »

Filliozat Isabelle, éditions Pocket Marabout, 2013

« EDUQUER SANS PUNIR »

Thomas Gordon, éditions Pocket Marabout, 2013

« PARENTS EFFICACES AU QUOTIDIEN »

Thomas Gordon, éditions Pocket Marabout, 2013

« POUR UNE ENFANCE HEUREUSE : repenser l'éducation à la lumière des dernières découvertes sur le cerveau »

Dr Catherine Gueguen, éditions Pocket, 2015.

SPIRITUALITÉ

« LES 4 ACCORDS TOLTEQUES »

Don Miguel Ruiz, ed Jouvence, 2005

« TAO TE KING »

Lao Tseu

« LE POUVOIR DU MOMENT PRÉSENT »

Eckhart Tolle, édition J'ai lu, 2009.