

MANUEL D'ORGANISATION POUR EXTINCTION RÉBELLION



MANUEL D'ORGANISATION POUR EXTINCTION RÉBELLION

Autrice

XRCH - Self-Organizing System

En collaboration avec

L'Université du Nous - <https://universite-du-nous.org>

les artisans du lien - <https://artisansdulien.ch>

L'Instant Z - <https://instantz.org/>

XR UK - Self-Organizing System

Impression

Graphus Sàrl - <https://www.graphus.net>

Édition

1re édition, 2022



1

INTRODUCTION

5



2

THÉORIE DE BASE

13



3

BASES STRATÉGIQUES D'UN COLLECTIF

23



4

RÉUNIONS DE CERCLE

27



5

FACILITATION - MÉTHODOLOGIE

39



6

PRENDRE DES DÉCISIONS

71



7

OUTILS DE GESTION

85



8

CONCLUSION - DYNAMIQUE DU GROUPE

95



9

RESSOURCES

105



10

SOURCES & REMERCIEMENTS

127





1

INTRODUCTION

PRÉAMBULE

GLOSSAIRE

**LA GOUVERNANCE PARTAGÉE
EN 3 PRINCIPES**

PRÉAMBULE

Vous tenez entre vos mains un manuel dont l'objectif est d'offrir au mouvement Extinction Rébellion les forces nécessaires à s'auto-organiser. Les outils et méthodes présentés sont issus de diverses organisations de gouvernance partagée. Ils ont été étudiés, testés et validés. Ainsi, ce document est une invitation à découvrir l'essentiel d'une autogestion fonctionnelle, proactive et créative. Ici, on vous enseigne la gouvernance partagée comme un modèle se situant au croisement entre l'auto-organisation et les cultures régénératrices selon les Principes et Valeurs d'Extinction Rébellion.

Le présent manuel n'invente et n'impose rien. Il ne fait que proposer et conseiller des notions expérimentées et théorisées par d'autres organismes qui ont collaboré à transmettre leur savoir avec nous. Retenons que ce n'est pas la panacée: il y a des projets qui échouent avec ou sans hiérarchie.

Pour faciliter la lecture, la forme féminine a été choisie dans l'écriture du présent texte. Toutefois, certains apports originaux présentent d'autres formes. Dans tous les cas, chaque indication se rapporte, bien entendu, à toutes les identités de genre.

Dans de nombreux chapitres, des vidéos sont disponibles en complément via un QR code. Nous vous encourageons à les visionner afin de bénéficier d'une pédagogie variée et complète.

Comment mettre cette lecture en pratique ?

Seule la pratique vous permettra de comprendre pleinement les notions transmises ici. Voici un conseil sur la manière d'aborder ce manuel:

Dans un premier temps, lisez-le entièrement au moins une fois et regardez les vidéos. Dans un second temps, sélectionnez les chapitres qui vous parlent le mieux et appliquez-les en temps réel lorsque la situation se présente. Prenez un temps après vos séances pour récolter des feedbacks, puis recommencez. L'idée est de faire allers-retours entre la lecture d'un chapitre et l'application en situation réelle accompagnée de feedbacks. Dans un troisième temps, faites de même avec les chapitres que vous pensez moins maîtriser. Ces notions sont toutes interconnectées. Ainsi, le fait d'avoir préalablement renforcé les sujets que vous connaissiez déjà vous apprendra indirectement à gérer les sujets que vous connaissiez peut-être moins. Cela vous offrira une base de confiance et de légitimité pour appliquer les chapitres moins maîtrisés avec plus d'aisance.



GLOSSAIRE

Clarifions certaines notions afin de nous assurer que, lorsqu'exprimées dans ce manuel, elles aient la même signification pour tout le monde.

Cercle (ou groupe, équipe, organisme)

Groupe de personnes se réunissant autour d'un projet guidé par la Raison d'être du projet.

Domaine

Périmètre (physique, imaginaire ou virtuel) dans lequel le rôle est légitime d'agir avec souveraineté.

Empouvoirement (de l'anglais "empowerment")

Action de développer du pouvoir et se sentir légitime de l'utiliser en connaissant sa juste valeur et ses limites.

Énergiser (un rôle)

Utiliser le pouvoir conféré par un rôle pour mener à bien les tâches décrites par ce rôle.

Gouvernance

Ensemble des règles qui régissent le fonctionnement d'un groupe pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Gouvernance partagée

Manière de fonctionner en gouvernance dans laquelle les membres d'un groupe décident de leurs propres règles de fonctionnement et de la façon dont s'exerce et se distribue le pouvoir.

Holacratie

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.

Holarchie

Hiérarchie de holons. Les holons sont des éléments qui sont à la fois un tout en eux-mêmes et une partie d'un système plus vaste.

Mandat

Description du périmètre d'autorité d'un rôle selon: missions, domaines et redevabilités.

Position "méta"

Acte de s'observer soi-même en tant que prenant-part d'un système, souvent dans le but d'analyser ou d'en comprendre le fonctionnement.

Raison d'être

Mission de vie d'une organisation: ce pour quoi elle est née et vivante, nécessaire et unique au monde.

Redevabilités

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.

Régulation

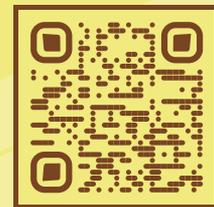
Fait d'assurer le fonctionnement correct d'un organisme.

Rôle

Fonction particulière d'une ou de plusieurs personne(s) au sein d'un groupe pour l'aider à atteindre ses objectifs. Le rôle est l'élément central de la gouvernance partagée.

Tension

Distance subjective entre la situation actuelle et la situation souhaitée. La tension est un cadeau pour l'organisation car elle représente un potentiel pour la faire évoluer vers sa raison d'être.



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE EN 3 PRINCIPES

Qu'entendons-nous par "gouvernance partagée" ?

Construire dans la durée un projet ou une organisation nécessite une attention toute particulière à penser et organiser notre « faire ensemble ». Le terme **gouvernance** désigne à nos yeux les **règles du jeu** de ce « faire ensemble », et notamment la façon dont s'exerce et se distribue le pouvoir. C'est un vaste sujet complexe qui, selon l'Université du Nous, ne trouve pas de solution miracle dans un modèle spécifique ou des méthodes universelles. L'important réside bien plus dans le **chemin de transformation individuel et collectif** que nous offrent à vivre ces méthodes, que dans les méthodes en elles-mêmes. Nous ne portons donc pas de vérité ou de recette à appliquer, mais davantage des **intentions** sur lesquelles nous invitons à réfléchir et à cheminer. Mais comment évaluer où nous en sommes sur ce chemin de transformation ? L'intention est d'offrir une grille de lecture constituée de 3 grands principes, inspirés des 3 caractéristiques des nouvelles formes d'organisations que Frédéric Laloux a mises en lumière dans son livre "Reinventing organizations".

**AUTHENTICITÉ
ET PROFONDEUR**

**AUTO-
ORGANISATION**

**RAISON D'ÊTRE
ÉVOLUTIONNAIRE**

Authenticité et profondeur

Dans la plupart des organisations, les émotions, les ressentis, les relations inter-personnelles, qu'elles soient harmonieuses ou conflictuelles, ont rarement leur place pour s'exprimer. Le résultat, l'analyse et l'objectivité, priment sur le chemin, la relation et la subjectivité. Faute d'avoir des espaces clairs pour se dire, ces émotions ont tendance à rejaillir là où on ne les attend pas et nos relations peuvent en pâtir, tout comme l'organisation. En gouvernance partagée, des espaces de parole dédiés, des étapes dans les processus de travail, ou bien des activités collectives, permettent de **prendre soin de ces relations**, de réguler nos tensions interpersonnelles, de se dire et de se rencontrer dans toutes nos dimensions: corporelles et mentales, intuitives et rationnelles, émotionnelles et objectives, lumineuses et ombragées, puissantes et vulnérables. C'est un aller-retour permanent entre une dynamique individuelle et de groupe. Notre authenticité permet de fluidifier nos relations personnelles, **d'instaurer un climat de confiance** qui nous permet de nous questionner plus facilement et de nous ouvrir à l'autre. Ainsi, nous pouvons distinguer plus clairement les tensions personnelles des tensions opérationnelles. **En prenant soin de nos relations, nous sommes plus à même de prendre soin de l'organisation.**

Auto-organisation

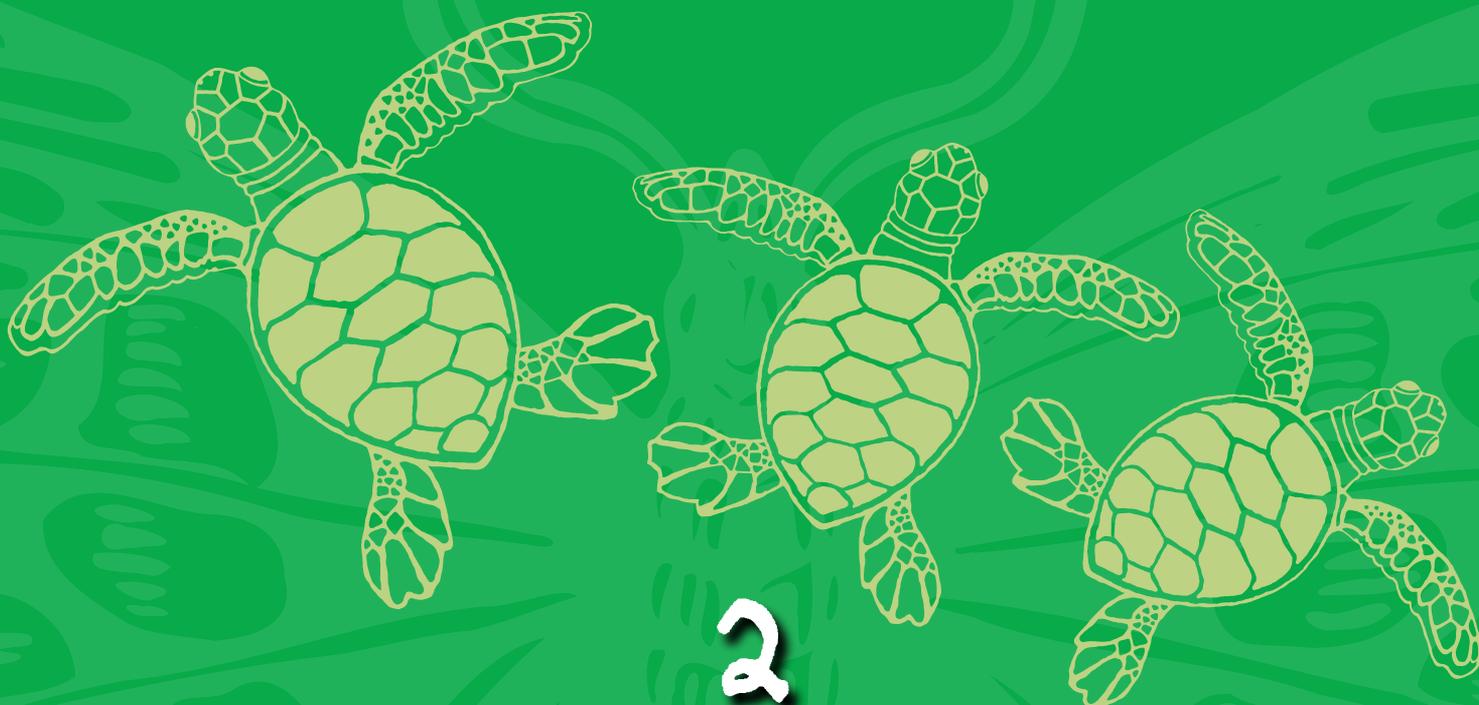
Dans une gouvernance partagée, nous cherchons à sortir de la distinction « manager/managées » pour que les fonctions de management nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation soient exercées collectivement par le biais des processus et des règles de fonctionnement: priorisation des actions, définition du qui fait quoi, feedbacks... chaque rôle, chaque cercle est vu comme

une entité autonome et souveraine, reliée aux autres par une même raison d'être et un fonctionnement en commun. Dans une gouvernance partagée, nous veillons avant tout à nous mettre d'accord sur ces **règles du jeu** et ses modalités d'évolution, c'est-à-dire sur le **contenant** plutôt que sur le contenu. Car c'est ce contenant qui permettra ensuite à chaque rôle et à chaque cercle de jouer sa partition singulière, d'apporter son contenu, en toute légitimité. Ainsi, nous passons d'une logique de pouvoir SUR (sur les autres) à un pouvoir DE (de s'auto-organiser) pour créer, imaginer, faire, au **service d'un but commun: la raison d'être de l'organisation.**

Raison d'être évolutionnaire

Dans une gouvernance partagée, les rôles de l'organisation se mettent au service d'une raison d'être, c'est-à-dire le "pourquoi" cette organisation existe, le besoin auquel elle répond. Cette raison d'être est évolutionnaire car elle constitue le **référentiel commun de tous les rôles**, qui vont chercher le chemin optimum pour la réaliser. Ainsi, ils vont ajuster en permanence leurs périmètres respectifs, leurs stratégies, leurs projets et leurs actions. Certains rôles vont disparaître et d'autres se créer dans un mouvement perpétuel pour servir au mieux cette raison d'être qui est elle-même évolutive. Cet ajustement permanent se fait en **identifiant et en transformant les tensions** que la poursuite de ce but fait émerger. La notion de tension est ici vue comme un **potentiel d'évolution**. Il s'agit de passer d'un paradigme du prévoir et contrôler à un paradigme du **ressentir et ajuster**, ceci afin de passer d'une organisation mécanique à un organisme vivant, qui évolue au gré des tensions que son élan de vie crée avec son environnement.





2

THÉORIE DE BASE

NOTRE RELATION AU POUVOIR

FONCTIONNER EN CERCLES ET EN RÔLES

LES COMPOSANTES DU RÔLE

LES RELATIONS ENTRE CERCLES

NOTRE RELATION AU POUVOIR

L'un des premiers regards que nous portons sur une organisation qui souhaite revisiter sa gouvernance est sur sa culture explicite ou implicite du pouvoir. Notamment afin de répondre à la question : *“Où est le pouvoir de changer l'organisation en profondeur?”*

Ce pouvoir peut être très clair: il peut s'agir d'une présidente ou cheffe d'Etat, une directrice, un conseil d'administration, etc. Mais ce pouvoir peut aussi être très flou et se cacher derrière des personnalités, des zones d'influences, un manque de clarté ou de définition comme “qui a le droit de faire cela, de décider cela ?”

On identifie également les parties implicites du pouvoir: les jeux psychologiques, les leaders charismatiques, le pouvoir de certains postes-clés ou le pouvoir lié à l'information et à la communication.

Distribuer le pouvoir versus le “tout-horizontal”

Pour distribuer le pouvoir en équivalence, il faut:

- Reconnaître la culture actuelle du pouvoir dans le groupe: est-il perçu comme nécessaire, négatif ou sain ?
- Identifier et assumer clairement l'endroit et les personnes qui l'incarnent.

On voit beaucoup d'organisations développer une culture en opposition drastique au pouvoir, lui attribuant automatiquement une image négative. Cela crée souvent une forme d'autoritarisme au sein même du groupe, bloquant ainsi les initiatives individuelles sous couvert d'être perçues comme des prises de pouvoir d'une personne sur le groupe.

L'image de l'horizontalité comme un but en soi peut-être nourrie par cette opposition au pouvoir. Ainsi, l'Université du Nous nous enseigne que, tant que nous construisons des modèles, tant que nous inventons des solutions par réaction, par volonté de traiter un problème extérieur qui n'est finalement pas réglé à l'intérieur de nous, les solutions retenues nous ramènent au problème initial. Par conséquent, une organisation se disant "totalement horizontale" est un bout du chemin qui omet de voir que notre monde fonctionne bien en plusieurs dimensions que sont la verticalité, l'horizontalité, mais aussi la profondeur. Ainsi, la gouvernance partagée cherche l'équilibre entre ces trois dimensions.

La dimension de verticalité

La dimension verticale donne l'efficacité du pouvoir pour agir rapidement et éviter l'écueil du "tout décider ensemble" au risque de ralentir considérablement le groupe. La dimension verticale donne aussi la créativité et l'initiative... Ou du vouloir faire consensus systématique, ce qui peut avoir comme conséquence de se restreindre au plus petit ensemble commun. La verticalité vient renforcer la capacité d'affirmation d'une membre à travers sa vision, ses idées, ses différences, sa capacité de décider sans chercher l'approbation rassurante de l'autre ou du groupe. La verticalité, c'est l'apprentissage. C'est aussi le moteur de la souveraineté individuelle et de la confiance que ce type de fonctionnement demande: confiance en soi, confiance en l'autre, confiance dans le groupe et dans l'organisation.

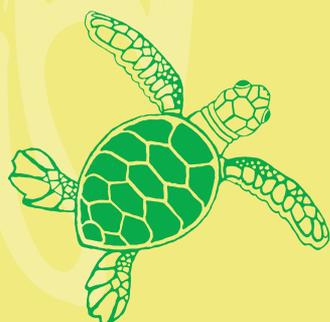


La dimension d'horizontalité

La dimension horizontale développe notre posture de coopération qui vient jouer sur les différences entre ses envies personnelles et celles du groupe. Comment être pleinement soi-même, rester souveraine, positivement affirmée et en même temps entendre et prendre en compte la dimension collective de ce que nous avons à faire ensemble ? L'horizontalité que nous développons dans nos organisations doit garantir, au travers de **processus précis**, cette fameuse relation d'équivalence au pouvoir entre les personnes, mais aussi entre les différents organes de l'organisation. Elle est le possible qui nous invite à sortir de schéma de domination. Il s'agit d'adopter une posture ouverte vers l'autre tout en gardant à l'esprit l'épanouissement de l'organisation, et non la seule satisfaction de soi ou de son égo.

La dimension de profondeur

Afin de rester en phase avec l'idée d'une organisation vivante, organique, et de ne pas retomber dans une organisation qui pourrait glisser de nouveau vers une forme mécanique et froide, l'Université du Nous a développé un axe qui a pour objectif de colorer, voire poétiser leur faire ensemble. La dimension sensorielle, les pratiques corporelles, des pratiques de méditation, le soin à l'esthétisme dans les activités, l'attention au chemin et à la relation, donnent cette profondeur qui leur semble nécessaire à ces nouvelles formes d'organisation.



VERTICALITÉ



EMPOUVOIREMENT

Rapidité Initiative
Créativité Souveraineté
Affirmation de soi Apprentissage
Confiance

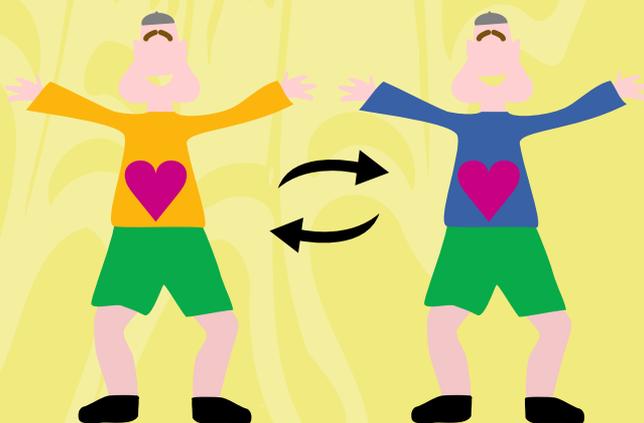
HORIZONTALITÉ



COOPÉRATION

Processus Collectivité
Ouverture Différence
Épanouissement de l'organisation Équité

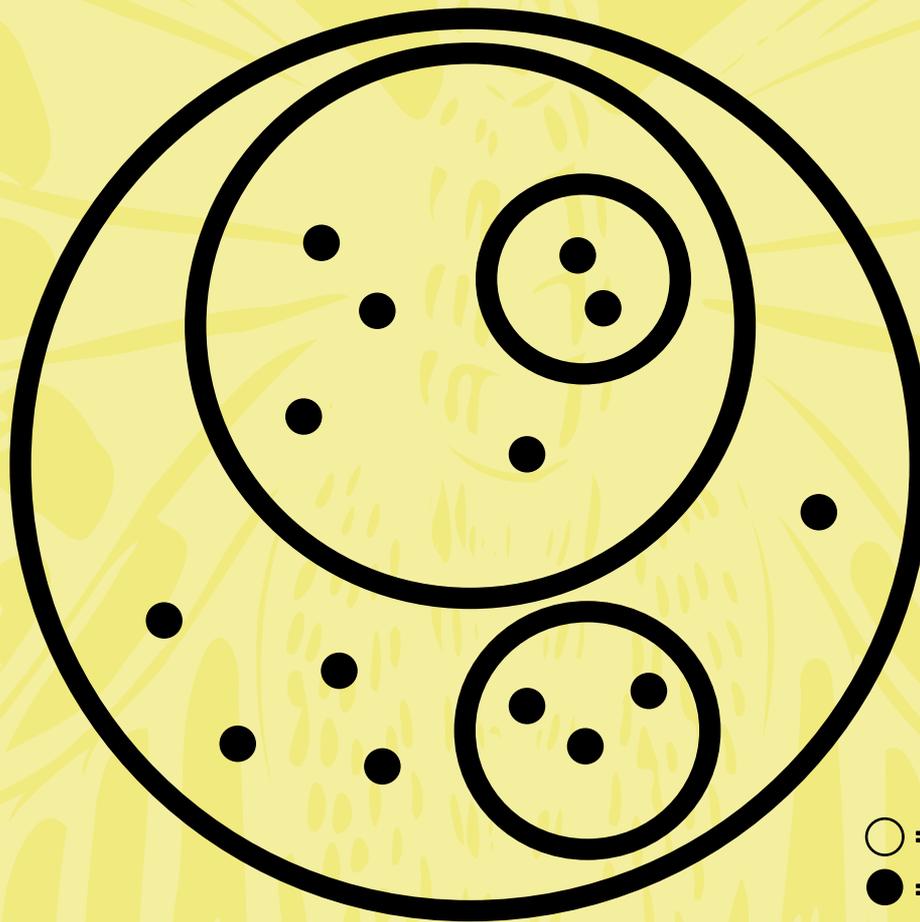
PROFONDEUR



RELATIONS

Émotions Sensations
Jeux & activités
Créativité Esthétisme
Chemin

FONCTIONNER EN CERCLES ET EN RÔLES



○ = CERCLE
● = RÔLE

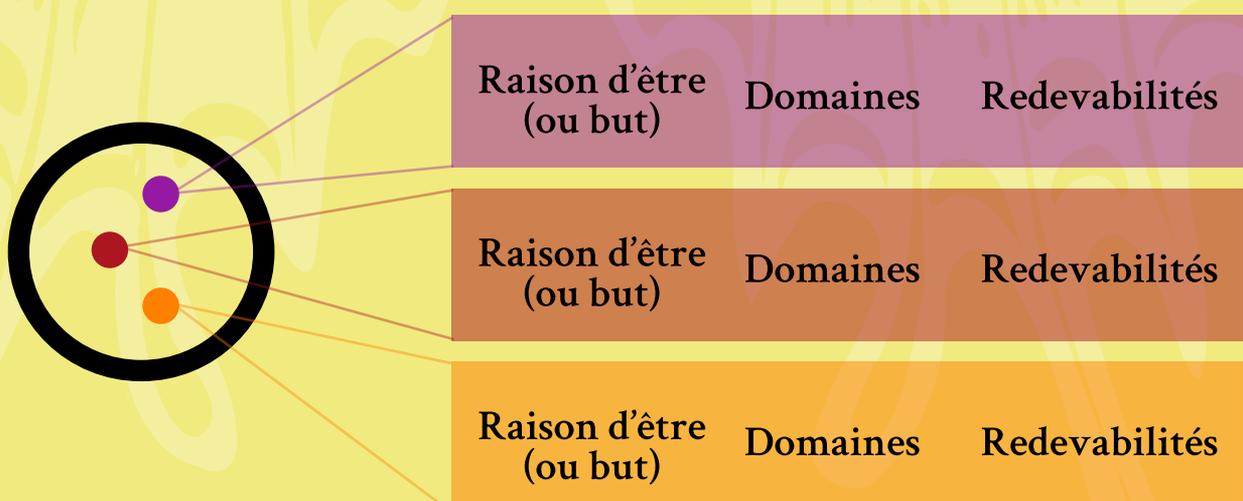
La structure présentée ci-dessus se veut organique, c'est-à-dire inspirée des structures naturelles existant dans le monde vivant. Les organismes vivants sont structurés en **holarchie**, une holarchie étant composée de holon. Le holon est l'unité de base qui, associée à d'autres, forme des unités plus complexes. C'est-à-dire que chaque niveau de la structure inclut et transcende le niveau précédent. Un peu comme des poupées russes.

Exemple : des atomes, qui forment des molécules, qui forment des cellules, qui forment des organes qui forment un corps humain. Un autre exemple d'holarchie serait les lettres, qui forment des mots, qui forment des phrases, qui forment des paragraphes, qui forment des chapitres...

A la différence d'une hiérarchie, l'holarchie fait que chaque unité est autonome et **interdépendante des autres**. Dans un corps humain, chaque organe a le pouvoir de remplir une fonction de manière autonome. Et les autres organes ont besoin que cette fonction soit réalisée pour bien fonctionner, tout comme l'organisme pour réaliser sa raison d'être. Ils sont **interdépendants**: aucun organe n'a le pouvoir sur les autres. Ils sont tous au service d'une même raison d'être qu'est celle de la survie.

En gouvernance partagée, les holons qui constituent la structure holarchique sont les **rôles** et les **cercles**. Un rôle peut être structuré en cercle. Un cercle est composé de rôles et **pas de personnes**. Un cercle contient donc des rôles et éventuellement des sous-cercles, qui eux-mêmes contiennent des rôles et d'éventuels sous-cercles. Le cercle général de l'organisation est un cercle de gouvernance: c'est la poupée russe qui inclut et transcende tous les rôles et sous-cercles. Un rôle est dissocié de la personne qui l'énergétise, c'est-à-dire qu'une personne peut être affectée à plusieurs rôles, et donc participer à plusieurs cercles, à des endroits très différents de l'organisation. La verticalité dans une structure holarchique s'établit donc entre les rôles et pas entre les personnes.

LES COMPOSANTES DU RÔLE



Un rôle se décrit selon une raison d'être, des redevabilités, et parfois des domaines.

La raison d'être (ou but, ou missions)

C'est ce qui manquerait à l'organisme si ce rôle n'existait pas. La raison d'être exprime le but du rôle de manière précise et succincte. Par exemple, si nous organisons une soirée de recherche de fonds, le cercle nommé "Soirée de recherche de fonds" aurait besoin d'une personne qui prend le rôle de trouver le lieu où se déroulera la soirée. La raison d'être du rôle serait quelque chose comme: "Trouver un lieu pour la fête avec de l'espace pour danser et une bonne acoustique".

Les redevabilités

Ce sont les étapes attendues d'un rôle pour qu'il atteigne sa Raison d'être. Ces étapes sont écrites le plus concrètement possible. Notre rôle chargé de la recherche d'un lieu pourrait avoir la redevabilité de "contacter et tenir à jour une liste de lieux potentiels". Nous voyons ici qu'il s'agit d'une action claire qui permet de guider le rôle pour atteindre sa raison d'être.

Les domaines (ou périmètre d'autorité)

Il s'agit des propriétés où seul ce rôle est en droit d'intervenir (ou d'autoriser l'intervention). Cela peut-être une boîte mail, un lieu (p.ex une cave), ou une liste. Dans notre exemple, le rôle devant chercher le lieu peut avoir pour domaine "tables des boissons". Et donc, ce rôle peut décider de l'agencement de la table: comment arranger les boissons, où placer la table durant l'événement, etc. Si un autre rôle souhaite déplacer cette table, ou changer son arrangement, il devra obtenir l'accord du rôle "tables et boissons". Certains rôles n'ont pas besoin d'avoir un ou des domaine(s).

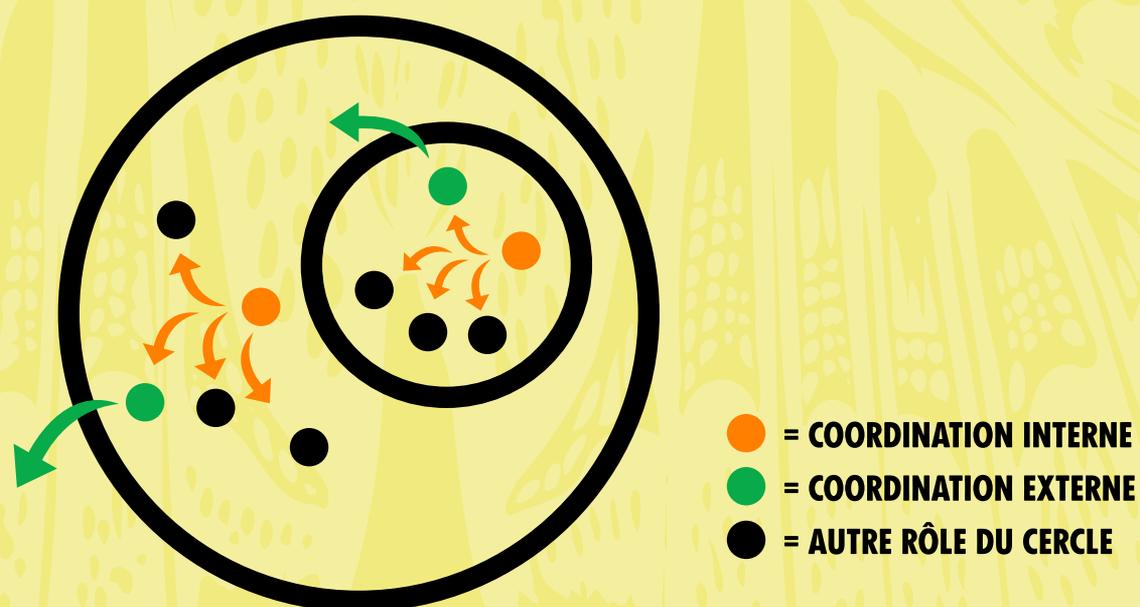
Ces 3 éléments constituent l'autorité (le mandat) dans laquelle le rôle est **souverain** pour décider seul des actions à mener, de comment les mener, et des stratégies pour satisfaire ses redevabilités et réaliser sa raison d'être. Cette autorité est définie par le cercle auquel il appartient lors des réunions.



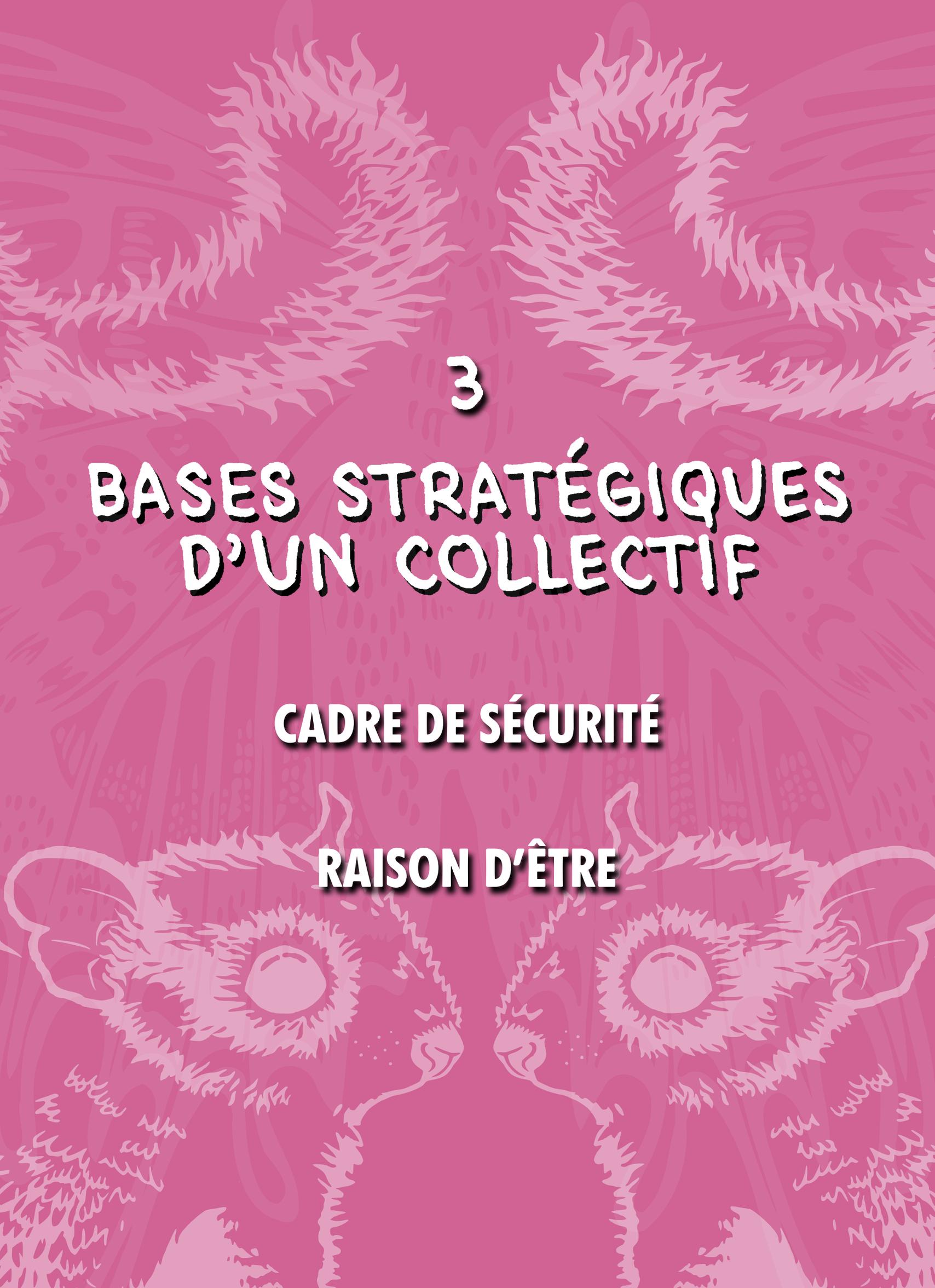
Ainsi, le rôle est **souverain**, mais à travers une autorité décidée avec les autres rôles du cercle. Pour le cercle supérieur, le sous-cercle est vu comme un rôle. Il a donc lui aussi une raison d'être, des redevabilités et des domaines qui lui sont propres mais qui sont définis par le cercle supérieur. L'autonomie des rôles et leur alignement sur la raison d'être de l'organisation s'articulent donc comme une holarchie, et on obtient une forme de détachement: **je ne suis pas mon rôle mais j'énergétise ce rôle. En pleine souveraineté, je décide des actions à mener pour assurer les redevabilités de ce rôle et réaliser sa raison d'être.** Ce faisant, le rôle contribue à ce que le cercle dont il fait partie assure ses redevabilités et sa raison d'être. Ainsi, tous les organes sont interdépendants et se mettent au service de la raison d'être du cercle. Dans une holarchie de ce type, nous distinguons les rôles structurels des rôles opérationnels. Les rôles opérationnels sont ceux créés sur le chemin de vie de l'organisation pour répondre aux besoins liés à son activité. Les rôles structurels sont ceux permettant aux cercles de fonctionner, de se relier et de s'ajuster. Les principaux rôles structurels sont ceux de communication et de tenue des réunions. Mais vous pouvez créer autant de rôles qu'il en faut pour faire fonctionner le cercle !

LES RELATIONS ENTRE CERCLES

Chaque sous-cercle créé au sein de l'organisation est relié au cercle qui l'a institué par deux rôles structurels: la **coordination interne** et la **coordination externe**. La coordination interne a pour but de s'assurer que chaque rôle puisse opérer dans les meilleures conditions possibles au sein du cercle. C'est un peu un rôle de ressources humaines (organiser les réunions, sonder les tensions, s'inquiéter des absences, etc.). La coordination externe a pour but de **communiquer** régulièrement, à la fois avec la coordination interne, et avec les membres du cercle supérieur en participant aux réunions. Ceci afin de fluidifier la communication générale et d'impliquer l'intelligence collective de tout l'organisme lorsque besoin.



En général, les rôles structurels comme la coordination interne et externe ont un **mandat fixe et similaire** à leurs homologues dans les autres cercles. Le but étant que, pour assurer la bonne communication et éviter tout malentendu, les rôles soient redevables entre eux pour les mêmes raisons. Mais les exceptions sont parfois nécessaires: gardez donc toujours un peu de flexibilité dans un coin de votre tête.



3

BASES STRATÉGIQUES D'UN COLLECTIF

CADRE DE SÉCURITÉ

RAISON D'ÊTRE

CADRE DE SÉCURITÉ

Objectifs

Permettre le déroulement des réunions dans des conditions optimales. Avoir un cadre au service des membres du groupe au profit de l'expérimentation et de l'apprentissage. Offrir un espace afin de favoriser l'émergence d'une intelligence collective.

Suggestion d'éléments constitutifs d'un cadre de sécurité pour une gouvernance partagée

Les différents processus sont explicités dans les chapitres de ce manuel.

Un mode de prise de décision

Comment prendrons-nous nos décisions ?

Une charte relationnelle

*Comment allons-nous relationner ?
Quels modes de communication ? Quel cadre pour gérer les conflits ?*

Un processus d'intégration

Comment accueillerons-nous des nouvelles personnes ? Quelles sont les conditions nécessaires à l'intégration des nouvelles personnes ?

Un processus de sortie

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

Un processus d'exclusion

Comment pouvons-nous empêcher de nuire une personne qui mettrait l'organisation en danger ? Comment le groupe peut-il m'empêcher de nuire à la pérennité du projet dans l'hypothèse où je serais défaillante ? Ce processus devrait envisager l'exclusion comme la dernière et ultime possibilité.

Exemple d'une charte relationnelle

Bienveillance

*Pour soi, pour l'autre,
pour le groupe*

Souveraineté

*Je suis responsable de ce
que je souhaite (ne pas)
faire, de mes émotions*

Confidentialité

*Selon ce qui est dit et/ou
les émotions vécues de
chacunes*

Synthèse et clarté

*Je m'exprime clairement
et je limite mon temps de
parole*

Parler au groupe

*Je privilégie un temps hors
de la réunion pour les
conversations bilatérales*

Je m'exprime en "je"

*Je parle de mon ressenti et je
ne suppose pas celui des autres*

Chaque membre du cercle est garante de la charte

La charte peut contenir n'importe quel sujet consenti par le cercle. Si par exemple, je ne supporte pas l'odeur de la cigarette, je peux demander pour rajouter un point invitant les personnes qui fument à le faire avant ou après la réunion.

Une nouvelle personne qui arrive dans le groupe doit accepter cette charte ou proposer une modification qui permette de maintenir à l'aise l'ensemble du groupe (y compris elle).

RAISON D'ÊTRE

La raison d'être est la mission de vie d'une organisation: elle exprime ce pour quoi elle est née et vivante, nécessaire et unique au monde.



Méthode proposée pour définir une Raison d'Être

1. Centrage

En réunion, chaque personne prend un instant pour réfléchir à ses intentions personnelles. L'idée est de formuler "J'ai l'intention de X et que chacune puisse X" (le X exprime la même intention deux fois)

2. Partage des intentions

Faire des tours durant lesquels chaque personne, à son tour, partage une intention au groupe (si souhaité). Faire autant de tours nécessaires à ce que toutes les intentions soient partagées. Une personne prend note de toutes les intentions.

3. Relecture

Les intentions (tous les X) sont lues en ayant, au préalable, supprimé les éléments limitants (limite géographique, les «plus», «mieux», etc.).

4. Rédaction

Sur base de ces intentions, les participantes rédigent, en solo ou en sous-groupes, une proposition de Raison d'Être

5. Décision

Selon le contexte, choisissez une proposition selon la méthode:

- a. Désigner un sous-groupe par élection sans candidate (voir ch.6)*
- b. Choisir une proposition avec l'outil de multivote (voir ch.6)*
- c. Autre processus de votre cru*

6. Finalisation

Retravaillez la proposition avec le groupe en cercle (avec le processus de décision par consentement) pour arriver à une phrase ou deux qui conviennent à tout le monde.

7. Célébrez !





RÉUNIONS DE CERCLE

RÔLES DE FACILITATION ET DE SECRÉTAIRE

AUTRES RÔLES TOURNANT

DISTRIBUER LA PAROLE

PRENDRE LA PAROLE

**LES ÉTAPES D'UN ESPACE DE
CONCERTATION**

RÔLES DE FACILITATION ET DE SECRÉTAIRE

Dans de nombreuses situations, les outils apportés en réunion sont considérés et espérés comme des moyens miraculeux de résolution de problématiques. La pratique de l'Université du Nous 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 expérimentées permettent de faire ressortir ce qui, en général, **n'est pas exprimé ailleurs qu'en réunion**. Il s'agit ainsi de mettre l'accent, tant à la fois sur la maîtrise technique de la facilitation, que sur la posture des personnes dans leur utilisation. Nous retenons ici la définition érigée par Formapart:

La facilitation est une discipline regroupant des pratiques qui permettent à chaque membre d'un groupe de s'impliquer dans la construction d'une solution acceptable par tous, face à un enjeu commun et de s'engager dans la mise en œuvre des actions qui en découlent. La facilitation permet d'utiliser au mieux, dans les conditions réunies, l'intelligence collective du groupe constitué.

L'amalgame le plus souvent commis est de penser que la personne qui facilite un groupe est celle qui est la plus à même de prendre des décisions pour ce groupe. Commettre cette erreur est normal, puisque c'est le cas de figure dans la majorité des organisations qui arborescent nos vies et nos institutions. Et pourtant, le rôle de facilitation doit faire l'exact contraire: il s'agit de se **mettre au service du groupe**. L'unique chose que la personne qui facilite décide est le processus de la réunion, et le groupe lui donne sa confiance pour cela.



La facilitatrice a pour objectifs de

- Respecter le temps de la réunion
- Utiliser les processus et outils validés par le groupe
- Dérouter l'ordre du jour participatif
- Introduire chaque sujet
- Garder la discussion focalisée sur le sujet
- Coordonner le processus de prise de décision
- Amener chaque discussion à une fin
- S'assurer de la date et l'heure de la prochaine réunion



La secrétaire a pour objectifs de

- prendre des notes des points et actions principales de la discussion
- en faire un compte rendu (PV) qui sera distribué aux membres et à toutes les personnes impliquées qui ont manqué la réunion

AUTRES RÔLES TOURNANT

Les autres rôles peuvent venir en soutien à la réunion, notamment au commencement d'un cercle. Il est possible d'en inventer d'autres sur mesure par rapport au groupe et à ses besoins.

Scribe: est en charge d'écrire les idées sur un flipchart de sorte que tout le monde soit au clair avec ce qui a été dit. Très utile pour focaliser la discussion et clarifier les idées.

Gardienne du temps et de l'espace: est en charge de rendre visible le temps qui passe, de signifier la fin du temps d'un sujet, de chronométrer des tours de paroles, etc. Cette personne veille aussi à disposer la salle et les chaises un peu avant le début pour pouvoir commencer à temps.

Gardienne des émotions: observe les émotions dans la pièce. Essaie de s'assurer que chaque personne est vraiment écoutée. Si ce n'est pas le cas, elle en informe la personne qui facilite.

Maître du snack: est en charge des besoins de grignoter et de boire pendant la réunion (pour aider les gens à rester focalisés sur la discussion, particulièrement si la réunion a lieu le soir ou pendant les heures de repas).

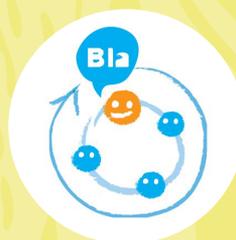
Garante du processus participatif: vérifie que les processus validés par le groupe soient utilisés au bon moment. Par exemple, le cas d'une élection sans candidate pour l'attribution d'un rôle, ou la prise de décision par consentement pour les décisions au sein du cercle.

DISTRIBUER LA PAROLE

La personne qui facilite annonce la manière de prendre la parole en fonction de ce qui lui semble le plus pertinent et selon le moment de la réunion dans lequel le groupe se trouve. On distingue plusieurs manières:

La parole tournante

- Tourne dans le sens des aiguilles d'une montre.
- Chacun s'exprime à son tour.
- Si une personne n'a rien à dire ou si elle n'est pas prête à parler, elle peut passer son tour et la parole lui sera reproposée à la fin du tour.



La parole au centre

- Est disponible pour toute personne qui souhaite la prendre.
- Un bâton de parole (ou autre objet symbolique) est posé au centre. Lorsqu'une personne souhaite prendre la parole, elle prend le bâton, et peut s'exprimer.
- Lorsqu'elle a terminé de parler, elle repose le bâton au centre.
- La bâton de parole est alors à nouveau disponible pour une autre personne



La parole en pop-corn

- Chaque personne s'exprime quand bon lui semble
- Idéal lors d'un brainstorming ou d'une recherche d'idées

PRENDRE LA PAROLE

Dans un cercle, chaque personne passe souvent plus de temps à écouter qu'à parler. Lors des échanges, il est important de pratiquer l'écoute active, ainsi que poser des questions et/ou reformuler, soit pour mieux comprendre les autres membres, soit pour les aider à approfondir leur pensée. Voici quelques principes fondamentaux de la prise de parole



Parler de soi et pour soi

Le TU tue! Chaque personne doit parler d'elle-même, de la manière dont elle ressent les choses et les autres. Chaque personne exprime son ressenti ou ses réactions, en tentant de juger le moins possible. Chaque personne s'efforce de parler de son expérience directe, de ses ressentis, de ses émotions, de ses réactions, sans projection ou interprétation. Quand les pensées deviennent trop émotionnelles, il s'agit de le reconnaître, de le dire et de prendre un temps pour ne pas être dans la réaction.

Parler au groupe et non en bilatéral

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 une participante 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

- Chaque personne essaie d'être claire et de s'exprimer de la manière la plus simple possible
- La parole doit être **concise** et synthétique afin de ne pas être monopolisante.
- Chaque personne 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**. Chaque personne 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 ou de prendre du recul avant de parler. Il ne faut pas hésiter à laisser un **temps de silence** afin de délivrer une parole juste. Chaque personne veille ainsi à être centrée en restant la plus détachée possible de ses émotions et de son ego.

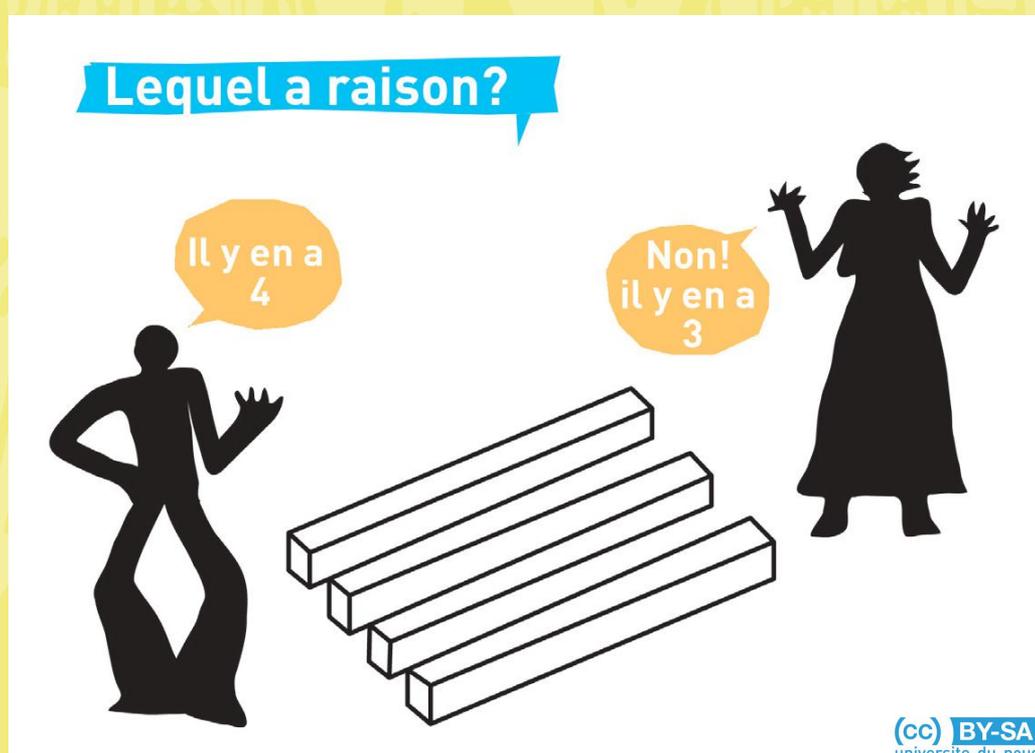
Être une personne active plutôt que réactive

- Une personne active 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.
- Une personne réactive, à l'inverse, réagit de manière spontanée à une impulsion émotionnelle lorsqu'elle se sent touchée dans ses convictions, ses croyances, ses valeurs.



Écouter le centre

- Écouter 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 chaque personne dispose d'une facette de la résolution de la problématique qui est au centre.
- L'écoute du centre invite ainsi chaque personne 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 chaque personne 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, intuitive, précise, argumentée de sorte à éclairer et apporter de la matière à la construction commune.



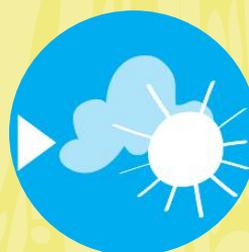
LES ÉTAPES D'UN ESPACE DE CONCERTATION

1. LE CENTRAGE



Plage plus ou moins longue de concentration et de détente. Faire le vide, respirer, s'intérioriser. L'animatrice donne le départ et gère le temps avant l'ouverture de la météo. C'est elle qui peut sentir la durée nécessaire du centrage. Si elle sent un groupe dissipé ou distrait, elle a intérêt à proposer un centrage plus long. Si elle sent de l'angoisse ou du stress lié à ce que nous avons à traiter, il est important qu'elle le dise avant de lancer le centrage pour que chaque personne 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 l'activité précédente d'une personne, ce avec quoi elle arrive, et l'espace de réunion qui s'ouvre. La météo est centrée sur le ressenti. Elle sert à poser l'état d'un membre du cercle dans l'instant, dire comment elle se sent sur les plans émotionnel, physique et mental. La météo permet aussi d'entendre et d'accueillir le ressenti des autres. C'est une façon de s'accorder avant le début de la réunion. Ce n'est pas un espace d'épanchement émotionnel, ni de régulation. La météo est courte et concise.

3. LA GESTION PAR CONSENTEMENT



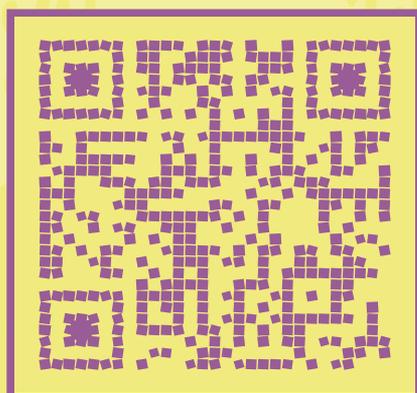
C'est le moment de l'écoute du centre sur une problématique ou un projet et des prises de décision nécessaires pour avancer selon le processus de la gestion par consentement.

4. LA RESTITUTION



Moment important où nous pouvons sentir comment chaque personne repart. C'est aussi un moment d'évaluation de la rencontre. Il est important d'écouter le ressenti de chaque personne, mais aussi celui du groupe. 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, 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 participantes qui n'auront pas le droit de réponse. L'animatrice peut sentir qui a de la peine 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 (voir ch.5). Dans tous les cas, il est préférable que l'animatrice restitue en dernier et qu'elle régule le cercle par sa parole de fin.

Introduction à la facilitation et animation dans la pratique de la gouvernance partagée







5



FACILITATION MÉTHODOLOGIE

LA POSTURE

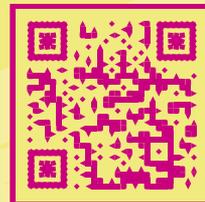
SITUATIONS TENDUES, CONFLITS & RÉGULATION

ÉCOUTE ACTIVE, QUESTIONNEMENT & FEEDBACK

RESTITUTION & DÉBRIEFING

CLÉS DE LA FACILITATION

MÉTHODOLOGIE POUR PRÉPARER UNE
SÉANCE DE FACILITATION



LA POSTURE

Loin de n'être qu'une affaire d'outils ou de techniques, la facilitation est aussi liée au comportement. Si le comportement des personnes présentes en réunion est **prépondérant** pour atteindre les objectifs du groupe, le comportement de la personne qui facilite est **modélisant** pour le comportement du groupe. Ainsi, l'Université du Nous observe que votre posture vous rend **garante du processus** utilisé pour atteindre les objectifs du groupe, mais **pas des résultats**. Ces derniers appartiennent au groupe. Vous pouvez le rappeler parfois car ce n'est pas évident pour tout le monde.

Sur le contenu

Vous ne prenez pas part aux discussions: pas d'idée, d'élément ou d'avis qui pourraient modifier les résultats du groupe. Pourquoi cela ? Car, d'une part vous empêcheriez les membres du groupe de trouver leur chemin en exerçant une influence qui pourrait déséquilibrer le groupe, et d'une autre part car vous seriez moins vigilante à tenir le processus et le cadre.

Seriez-vous à l'aise de ne pas donner votre avis en réunion ?

Pour le devenir, vous devez adopter une posture méta sur le cadre et sur le processus. Vous devez déroulez les phases du processus (implicitement ou explicitement) pour focaliser l'énergie sur le but à atteindre pas à pas. Vous stipulez les sorties de cadre et de processus: vous les recadrez en renvoyant le groupe à ses responsabilités (voir les bases du collectif au ch.3). Cela matérialise les limites que le groupe s'est donné. Vous donnez des feedbacks au groupe sur son fonctionnement en agissant comme un **miroir bienveillant** qui aide le groupe à progresser.

Vous êtes co-responsable des conditions de coopération et du climat de sécurité qui permet au groupe d'avancer tout en lui laissant sa liberté de trouver son propre chemin.

Comment faciliter en étant membre d'un cercle ?

Bien qu'il soit tout à fait normal d'avoir plusieurs rôles en gouvernance partagée, il est important que cela n'amène ni déséquilibre, ni confusion. Le cercle donne à la personne qui facilite le pouvoir de **mener le processus: c'est une responsabilité importante**. Ainsi, il est crucial de commencer votre apprentissage en étant à 100% dans ce rôle. Cela vous permettra de prendre de l'assurance, de sentir le pouvoir et donc les responsabilités du rôle. Plus tard, vous pourrez envisager d'être aussi membre du cercle en conscience du rôle que vous arborez à chaque instant de la réunion. Pour vous aider, vous pouvez porter une casquette que vous ôtez à chaque fois que vous prenez le statut de membre du cercle. La secrétaire est aussi là pour vous aider à y voir clair et vous soutenir dans cette gymnastique.

De la clarté dans le rôle de facilitation

Cela aidera tout le monde; **vous en premier**. Cela évitera des prises de pouvoir et autres jeux psychologiques inconscients. **Vous devez absolument vous sentir légitime de faciliter**, ainsi qu'avoir l'aval du groupe. Cela vous permet de vous appuyer sur cette confiance que l'on vous accorde pour intervenir, et parfois de manière sévère.

Comment deviens-je facilitateur ou facilitatrice ?

À minima, une personne est désignée pour une seule séance. Mais le plus souvent, ce rôle est élu pour un certain temps à travers la méthode d'élection sans candidate; en ayant levé les objections de toutes - y compris les vôtres (la prise de décision au ch.6).

SUR QUELLES QUALITÉS M'APPUYER POUR FACILITER ?

Voici les essentielles. Prenez le temps de sentir celles qui résonnent en vous, celles en lesquelles vous vous reconnaissez, que l'on vous renvoie en feedback ou, au contraire, que vous n'osez pas (encore) mettre en avant.

L'humilité

Je mets mes compétences au service du groupe. Je laisse de côté mes avis. Je suis là pour soutenir le processus du groupe sans démontrer quoi que ce soit. Je n'interviens que si nécessaire.

La présence

Je suis en attention permanente à ce qui se passe en moi et en chaque membre du groupe. Je suis au plus près des pensées, des émotions et des sensations. Je suis les yeux et les antennes du groupe.

La confiance

Je sais que chaque personne a des ressources importantes et que les processus sont bien faits. Je crois en moi et en mes capacités singulières pour accompagner le groupe. Je vis la complexité et l'incertitude avec calme et sérénité.

L'adaptabilité

J'ai conscience que tout peut émerger du groupe à tout moment. Aussi, je me remets en cause en permanence pour trouver une attitude adaptée aux besoins et énergies présentes.

L'écoute empathique

J'écoute finement les personnes, y compris dans le paraverbal (intonation, intensité) et dans le non-verbal (gestes, mimiques). Je perçois ce qui n'est pas dit. J'accueille tout ce qui peut arriver avec le coeur ouvert.

L'intelligence émotionnelle

Je perçois et comprends mes émotions quand je suis dans un groupe. Je prends du recul. Je suis ouverte et j'accepte les besoins et les émotions des autres. Je peux aider à les exprimer et à les traverser.

Je ne suis pas un super-héros ou une super-héroïne

J'exprime mes doutes et mes faiblesses. Cela rappelle au groupe que je ne suis pas tenue de réussir et que j'ai besoin de l'aide des autres.



LES 4 PILIERS DE LA FACILITATION

1. JE M'ÉCOUTE AVANT TOUT

Ce que je ressens est en lien avec ce qui se passe dans le groupe. Si je me sens bien, le groupe aura plus de chances de se sentir bien. Je dois nourrir mes besoins à chaque instant. Je prends soin de moi pour prendre soin des autres.

2. J'EN FAIS LE MOINS POSSIBLE

Je fais participer le groupe en priorité. Moins j'agis, plus je facilite le groupe vers son autonomie. Je fais confiance au groupe qui est intelligent, y compris pour trouver son chemin.

3. JE FAIS CONFIANCE AU PROCESSUS

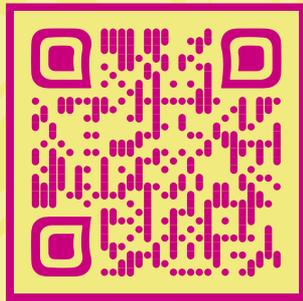
La préparation m'a permis d'identifier les processus adaptés aux besoins du groupe. Tenir mon processus, parfois même sans comprendre dans les détails ce que le groupe dit, est la garantie que le groupe va s'en sortir.

4. JE VOIS LE GROUPE COMME UN SYSTÈME VIVANT

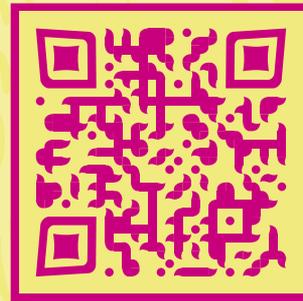
Gestes, paroles, ressentis, enjeux: tout influe sur tout dans un groupe. À tout moment, une personne peut se trouver gardienne d'une polarité sans forcément s'en apercevoir. En tant que facilitatrice, ma vision systémique est neutre. Sans prendre parti, j'aide chaque personne à rester en co-responsabilité de ce qui arrive.

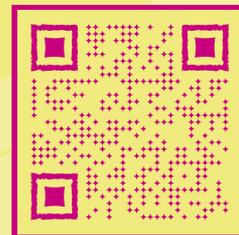
Votre posture sera modélisante pour le groupe et induira, dans le temps, des changements de plus en plus perceptibles. De plus, les personnes introverties oseront davantage s'exprimer. Les paroles seront plus denses et puissantes. Et plus cela ira, plus le groupe sera lui-même facilitant. Enfin, chaque membre acquièrera une position méta qui permettra de réguler, en temps réel, les égos en présence.

Appuis systémiques



Cultiver sa posture





SITUATIONS TENDUES, CONFLITS & RÉGULATION

Des tensions relationnelles se ressentent en réunion ? Vous percevez, à travers des signaux verbaux ou non-verbaux, que certaines personnes sont prises dans des émotions; et peut-être, vous aussi ? Chouette! C'est une opportunité de voir où en est le groupe, et de l'accompagner à gagner en maturité.

Recadrez en rappelant le processus et les objectifs de la réunion: cela peut suffire à ce que le groupe se recentre sur la tâche. Mais si les émotions perdurent, vous ne pouvez pas laisser la séance s'envenimer. Arrêtez le processus en cours, et **nommez ce qui se passe**: il convient d'ouvrir un premier espace où les enjeux sont de reconnaître sereinement que les tensions sont là, d'identifier de quoi elles parlent, et enfin d'en prendre soin.

Par exemple: ça fait 3 fois que je recadre la réunion, mais on dirait qu'il se passe quelque chose que je ne comprends pas vraiment.

Placez au centre votre incompréhension

J'annonce: "Que se passe-t-il ?" sans autre supposition. Il est important de responsabiliser le groupe: il va lui-même investiguer. Un risque serait de prendre part au conflit: la tension peut vous toucher et réveiller chez vous une résonance. **Considérez comme naturel et sain que des conflits s'expriment**. C'est un signe de maturité du groupe. Respirez et restez à la frontière du problème: ni dedans, ni dehors, de sorte à ne pas vous faire happer. Attention à ne pas vouloir à tout prix sauver le groupe: ce n'est pas à vous de traiter la situation.

Adaptez votre champ de perception et d'action

Rapprochez vous des personnes touchées pour les interroger, et pour qu'elles puissent nommer leurs sentiments: "Qu'est-ce que tu ressens quand tu dis ça ?". Laissez du temps pour répondre: **exprimer ses émotions est inhabituel et délicat pour beaucoup de personnes.** Pour aider, vous pouvez poser vous-même des mots et demander à la personne de valider: "J'ai l'impression qu'il y a de la colère dans ce que tu exprimes, est-ce cela ?". **Nommer les émotions en présence permet de prendre de la distance sur ce qui est vécu.** En le faisant, vous permettez à chaque personne du groupe de se décoller de la situation. Vous créez du jeu qui permet aux personnes de se **désidentifier de leurs émotions.** Cela suffit parfois à alléger l'ambiance, désamorcer les tensions, et reprendre le cours de la discussion.

Si les émotions perdurent

Identifiez de quoi parlent les émotions

Identifiez-les grâce à votre écoute active et vos observations des réactions. Elles peuvent être de plusieurs natures: un sujet personnel non-traité, une incompatibilité d'affinités, une histoire ancienne ou une projection psychologique. Le cas le plus typique est de voir deux personnes s'affronter lors d'un traitement d'objections. Mais au fond, se joue entre elles deux un sujet qui n'a rien à voir avec l'objection. Et ces personnes ne peuvent pas coopérer, car elles ont un passif qui les en empêche. Il peut aussi s'agir d'un conflit de vision du monde par rapport au sujet: des valeurs fortes qui ne sont pas compatibles. Il peut également s'agir d'un conflit en lien avec la gouvernance: une mauvaise répartition des tâches ou un rôle qui n'existe pas. Enfin, cela peut être une expression de la dynamique du groupe: des énergies qui traversent le cercle ou des équilibres nécessaires qui se cherchent.

Nommez la nature du sujet

Si vous savez de quoi il retourne, vous pouvez mettre cela au centre en le questionnant, en partageant vos hypothèses, et en voyant comment le groupe les accueille. À ce stade, en fonction du niveau émotionnel du groupe, vous pouvez choisir votre stratégie d'action selon 3 possibilités:

1. **Traiter le sujet ailleurs et plus tard.** Lors d'un moment de disponibilité émotionnel, en face à face, ou avec une personne tierce validée par les personnes concernées. Ou même lors d'un espace de médiation planifié et cadré par une professionnelle. **Privilégiez cette stratégie s'il s'agit d'un sujet qui n'a pas d'intérêt à être traité en groupe**, ou si le sujet ne concerne pas tout le monde (cas d'un sujet personnel par exemple). Il s'agit maintenant de calmer le jeu, sans se charger de traiter le conflit, pour reprendre là où le groupe s'était arrêté: faites une courte pause, ou un centrage, et on repart !
2. **Traiter le sujet tout de suite**, assez rapidement en gestion par tensions (voir ch.7). Sachez qu'il y a un risque de mettre en péril ce qui était en train de se faire en facilitation. **Privilégiez cette stratégie s'il est possible de traiter le sujet en faisant redescendre le niveau émotionnel suffisamment pour pouvoir reprendre le travail en cours sereinement**, et si le sujet est pertinent à traiter ensemble. Par exemple, en lien avec la gouvernance ou avec la dynamique de groupe. Assurez-vous que cela est accepté par tout le monde et mettez-vous d'accord sur un temps dédié pour essayer de traiter la tension. Mettez le groupe en intelligence collective pour trouver des solutions.
3. **Suspendre le processus en cours et ouvrir un espace de régulation dédié, ici et maintenant.** Privilégiez cette stratégie si le sujet est systémique, si plusieurs personnes sont concernées et impliquées dans le conflit, et si le niveau émotionnel empêche le groupe d'avancer sereinement (voir p. 49).

Ainsi, il convient de se réorganiser pour ouvrir l'espace de régulation: faites une petite pause, changez la disposition de la salle si besoin, puis procédez au choix d'une animatrice pour le prochain processus. Dans chacun des cas, **demandez l'avis du groupe avant de décider de sa stratégie**: laissez au groupe sa souveraineté et la responsabilité de son évolution. Ne vous surresponsabilisez pas.

Faciliter un espace de régulation en groupe

La régulation est un métier en soi: tout le monde ne peut pas le faire tout le temps. Un groupe, quelle que soit sa maturité, a besoin de se réguler pour exprimer ses besoins et reconnaître les égos en souffrance. Même s'il n'y a pas de conflits apparents, la régulation permet une forme d'hygiène relationnelle qui assoit la confiance vers des sujets de plus en plus délicats. Et cela sur la durée. Un groupe mature et conscient ouvre régulièrement des espaces de régulation.

Quel est votre rapport au conflit ?

En avez-vous peur ? Êtes-vous plutôt attirée ? Êtes-vous neutre ? Il est primordial de mettre de la conscience là-dessus. Si vous avez tendance à avoir peur du conflit et à l'éviter, allez-y doucement. Créez un espace suffisamment sécurisé pour vous et soyez conciliante sans trop de confrontations. Si vous aimez bien le conflit, faites aussi attention. Aménagez des espaces plutôt dynamiques où les conflits pourront se dire, voire se jouer. Mais soyez attentive à ce que les autres soient à l'aise. Être consciente de votre rapport au conflit vous aidera à adopter une posture neutre, sans peurs, mais avec joie et paix d'aborder le conflit comme une réelle opportunité de progrès, de découverte et de croissance.

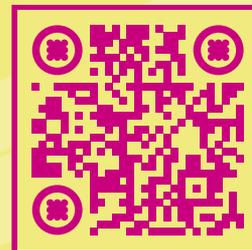
Quelques clés si vous souhaitez animer une régulation:

- Il n'est pas forcément bon que vous soyez à la fois dans le rôle de facilitation et dans le rôle de régulation d'un cercle. Assurez-vous de votre envie, de votre disponibilité émotionnelle, du consentement et de la confiance des personnes présentes. **Vous devez vous sentir profondément légitime.**
- Puisez dans vos techniques d'animation, en particulier l'écoute active, le questionnement et le feedback. Vous pouvez en complément utiliser des processus comme la communication non-violente (CNV), la gestion des conflits via le consentement, ou les 6 chapeaux de Bono (voir ch. 6). À vous de voir en fonction de ce que vous maîtrisez. Mettez-vous en posture d'ouverture, d'empathie et de patience.
- L'objet de la régulation n'est pas forcément de résoudre le conflit car cela peut demander un temps long bien au-delà de la séance. À minima, la régulation doit permettre que les choses soient nommées et clarifiées. En premier lieu, il convient de s'entendre sur les objets du désaccord. Cela peut-être déjà long à réaliser, mais parfois cela suffit et le désaccord peut se traiter tout seul par la suite. On peut parfois remarquer que les deux parties sont d'accord et qu'elles s'étaient juste mal comprises.
- **Aidez le groupe à dissocier les faits des interprétations:** clarifiez, questionnez, puis laissez reformuler; pas à pas, pour permettre à chaque personne d'aller sur la colline de l'autre. L'intention est de permettre de se comprendre et d'ouvrir à aller dans une direction qui s'articule "avec" plutôt que "contre".
- Assurez-vous régulièrement que les personnes impliquées suivent: progressez à petits pas en faisant reformuler ce qui a été partagé. Validez qu'il s'agit bien de cela pour aller progressivement vers un dénouement. Veillez à garder une

grande présence aux états émotionnels qui s'expriment: s'écouter soi-même est toujours une clé car dans votre corps résonne l'émotion vécue en face. Prenez du temps: purger des conflits, parfois profonds, demande vraiment du temps aux participantes et au groupe. Progressez doucement avec du calme, des silences et des pauses pour se recentrer. Soyez hyper concentrée et surcadrez si un dérapage advient. Appuyez-vous sur le cadre de sécurité en vigueur dans le groupe si besoin.

- À tout moment, la séance peut se clore. Ce sont les personnes concernées qui vont vous guider pour savoir s'il convient d'aller vers un dénouement ou non. Sondez régulièrement avec elles si elles sont d'accord d'aller un cran plus loin ou s'il convient d'arrêter là, afin de laisser reposer et de faire confiance que le processus continuera de lui-même.
- **La résolution des conflits s'achève quand un nouveau contrat clair est établi entre les parties:** une manière de fonctionner à l'avenir en tenant compte du conflit passé. Fermez la session avec un tour de restitution. Parlez en dernier pour clore l'espace et apaiser une dernière fois si besoin. Appuyez-vous sur ce qui a été dit pour votre parole.





ÉCOUTE ACTIVE, QUESTIONNEMENT & FEEDBACK

Ces 3 pratiques permettent d'être en lien avec le groupe autrement que par le contenu. C'est un apprentissage précieux pour gérer des situations délicates voire difficiles. Il s'agit ici d'étoffer l'art de la facilitation et de l'animation. Ces notions soutiennent l'accompagnement des personnes à s'approprier les processus. Les utiliser à bon escient modélisera aussi pour tout le monde une manière concrète de relationner en étant en lien et sur la tâche.

L'écoute active

Elle consiste à écouter l'autre à plusieurs niveaux, en intégrant les émotions exprimées implicitement. Elle permet d'entrer en profondeur dans la relation et de nourrir la confiance. Concrètement, il y a 4 éléments à retenir:

- 1. Je me rends disponible et attentive.** Calme, détendue, je m'écoute moi-même, puis je fais taire ma radio mentale en me concentrant sur les autres. J'ai des intentions de bienveillance, d'empathie et d'ouverture.
- 2. Je me mets au service de l'autre.** Je suis attentive aux jugements que l'attitude ou les opinions des autres peuvent provoquer en moi. Je les mets de côté pour m'intéresser à l'autre avec curiosité et en accueil de qui m'est partagé. Je m'intéresse à ses propos mais également à ses intonations, ses émotions et ses gestes. Je suis centrée sur la personne et sur sa relation au sujet plutôt que sur le contenu lui-même. Je prends le temps d'écouter ses silences. Je me mets en réception totale.

3. Je fais des reformulations. Reformuler consiste à reprendre et mettre mes mots sur les paroles de l'autre, pour lui montrer que je l'ai écoutée, m'assurer que je l'ai comprise, lui permettre d'approfondir et de faire évoluer sa pensée. Une manière possible de reformuler: je redis mot pour mot ce qui a été prononcé. C'est le plus simple et le plus neutre. L'effet est étonnant en terme de confiance, et d'ouverture: cela permet d'aller plus loin pour la personne qui entend ses propres propos

4. Je pose des questions ouvertes. Poser des questions ouvre à une meilleure compréhension, approfondit l'échange, permet une rencontre plus authentique et aide l'autre à progresser. Les questions ouvertes stimulent la réflexion et ouvrent un champ d'exploration pour aller plus loin. L'inverse d'une question ouverte est une question par laquelle on répond par « oui » ou « non », ou une question inductive : « ne crois tu pas que tu... » bref, cela sonne son avis, alors que l'écoute active, c'est tout l'inverse.

Le questionnement

Utilisé en facilitation pour dérouler les processus, il permet, à la fois d'approfondir une étape qui reste superficielle (ou une tentative de fuite) et à la fois de creuser là où c'est le plus vivant, là où il y a de l'émotion et donc de l'énergie. Une bonne question gagne à être simple, claire et précise. Attention à ne pas induire la réponse. Il faut poser des questions neutres et sans contenu. Par exemple, au moment des objections, je peux dire juste dire "où en es-tu dans ton objection ?" (c'est neutre, ouvert, ça laisse pleinement la place à l'autre de prendre sa souveraineté). Alors que si je dis "si on choisit cette option, ça lève ton objection ?" Ca peut induire, et ça restreint le choix, et donc la créativité. À vous de tester différentes questions et de retenir celles qui vous parlent le mieux.

Le feedback

Cet effet miroir consiste à donner des informations à une personne pour l'encourager à persévérer dans ses bonnes pratiques ou à ajuster son action ou son comportement s'ils ne sont pas suffisamment appropriés. Un feedback doit motiver la personne qui le reçoit. Il doit aussi l'aider à améliorer ses compétences et son autonomie. Aussi pour cela vous devez être prête à le donner, et elle doit être prête à le recevoir. Prenez un temps avant de vous lancer, pour être le plus au service de la personne. Voici 3 types de feedback

Le feedback informatif

Un rappel d'éléments factuels, particulièrement utile pour focaliser sur un élément de la situation, pour recadrer, pour mettre en lumière ce qui se passe. Exemple: "Voici 30 minutes que nous avons commencé à traiter ce sujet".

Le feedback de valorisation

Il s'appuie sur des éléments factuels pour mettre l'accent sur les réussites, les succès, ce qui a fonctionné, dans le comportement d'autrui ou du groupe. Concrètement, vous pouvez le faire en 5 étapes:

- un fait
- ce que ça a généré comme émotion ou résultat
- la demande de validation
- ce qui est reconnu comme qualité là-dedans
- une question pour aller plus loin.

Exemple

À un moment dans la séance, tu as dit "cela lève vraiment mon objection, même si j'entends que vous auriez envie de m'aider encore". J'ai observé que le groupe est redevenu silencieux et que nous avons poursuivi dans le calme. Tu valides ? De mon point de vue, tu as fait preuve de courage et de fermeté. Comment peux-tu te servir de ces qualités à l'avenir ?

Le feedback de progression

Il vise à faire prendre conscience l'autre ou le groupe des conséquences de son action ou comportement et ainsi l'aider à les ajuster pour s'améliorer. Concrètement, en 5 étapes :

un fait · ce que ça a généré comme émotion ou résultat · la demande de validation · **ce que je vois sincèrement comme point à améliorer là-dedans** · une question pour aller plus loin.

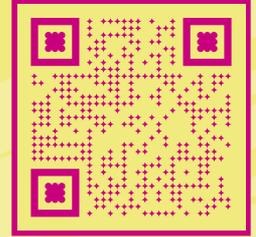
(seule l'étape 4 diffère du feedback de valorisation)

Exemple

Je note qu'à la météo, qui a duré 5 minutes, personne n'a exprimé de ressenti personnel. J'ai par contre observé en cours de séance de la colère et de l'agacement, ce qui a interrompu les discussions. Avez-vous vu cela ? Je pense que vous gagneriez à exprimer vos émotions avant qu'elles ne vous empêchent d'avancer, à les poser au sein du groupe avant de passer au sujet. Que pouvez-vous faire concrètement de ce point pour vous améliorer ?"

Un feedback se donne **au plus près de l'action**, mais en étant sûre d'être détachée des émotions. Le feedback doit venir du coeur. La personne ou le groupe est invitée à l'accueillir et à en faire ce qu'elle veut. Quand j'offre un cadeau à une personne, je suis consciente qu'elle peut l'utiliser tout de suite, ou plus tard, ou jamais.

Les effets de l'écoute active, du questionnement et des feedbacks se font ressentir rapidement: chaque personne utilisera son énergie, non pas pour se défendre ou pour attaquer, mais pour échanger, pour réfléchir et pour trouver des solutions par elle-même. Cela renforce le lien entre les personnes et accroît la confiance en soi. Notre "faire ensemble" gagne en fluidité et en légèreté.



RESTITUTION & DÉBRIEFING

À chaque clôture d'une session en cercle, il est primordial pour un groupe de prendre du recul, de capitaliser ses apprentissages et de permettre à tout le monde de repartir dans de bonnes dispositions. C'est pourquoi il faut intégrer, en fin de cercle, un temps, voire deux, où le groupe se positionne en posture méta: c'est-à-dire focalisé, non plus sur la production, mais sur la manière dont il s'y est pris pour avancer, ainsi que sur son état du moment. D'abord vient la restitution. Ensuite, ou plus tard après la réunion ou dans la vie du cercle, vient le débriefing.

La restitution

C'est le moment d'exprimer son bilan personnel de la réunion, à chaud. Ouvrez ce temps pour que chaque personne s'exprime sur:

- comment j'ai vécu cette réunion, au global ou à certains moments
- comment j'évalue le travail la manière dont nous l'avons réalisé
- comment je me sens maintenant
- avec quels apprentissages sur moi et sur le groupe je repars
- les thèmes que j'aimerais creuser
- d'une manière générale, ce qui me tient à cœur de partager pour clore cet espace.

Soyez attentive à faciliter un état d'esprit de coopération: c'est-à-dire ouvert à tout et constructif. Il peut arriver en fin de réunion, avec la fatigue, un relâchement de posture. Certaines personnes peuvent avoir envie de lâcher des "bombes" avant de partir: des accusations indirectes ou des mécontentements profonds. D'autres peuvent au contraire avoir du mal à dire ce qui est présent. Soyez donc attentive, rigoureuse et soigneuse pour tenir cet espace où les égos - dont le vôtre - ont besoin d'être entendus.

Concrètement, vous pouvez:

- faire un temps de silence, voire un exercice sensoriel pour commencer
- recadrer en rappelant le cadre de sécurité si besoin. Puis faciliter la restitution avec un tour de cercle ou une parole au centre en accueillant les émotions avec respect et neutralité
- en invitant les émotions contenues à se dire
- en faisant clarifier les paroles qui peuvent porter à confusion
- en coupant court à toute tentative de débattre, d'ouvrir ou de réouvrir un sujet

Faites en sorte que chaque personne reste en posture de pratique du cercle. Notez, le cas échéant, les sujets qui pourront faire l'objet de futures discussions, juste après la réunion ou plus tard. Prenez la parole en dernier pour réguler le groupe et apaiser la fin de la session. Dans l'idée "prenez soin de vous avant-tout": demandez à une personne de faciliter à votre place si vous n'êtes plus en mesure de le faire (fatigue, relâchement ou trop grande émotion).

Le débriefing

En tant que rôle de facilitation, vous savez que les temps où le groupe analyse sa manière de coopérer sont des clés pour atteindre une certaine maturité. Il est important d'inclure, après les sessions facilitées, un temps de débriefing de l'expérience, et d'y accorder un temps significatif (à intégrer en amont dans le déroulé de la réunion). En complément du temps de restitution, il permet d'ouvrir des sujets-clés parmi les thèmes suivants:

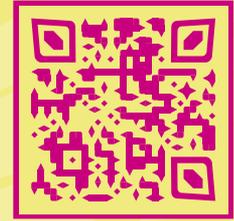
- ce qui a fonctionné ou pas dans la facilitation
- la pertinence des processus utilisés
- la manière dont le groupe se comporte envers ses valeurs
- les axes à développer pour progresser

Pour ce faire, vous pouvez utiliser une méthode d'intelligence collective comme les Chapeaux de Bono (voir ch.6), ce qui donne des idées pour explorer plusieurs champs. Vous pouvez aussi faire simplement une parole au centre, en ayant confiance que les sujets viendront. Vous pouvez commencer par intégrer un temps de préparation seul ou en sous-groupes. Vous pouvez ressortir les sujets qui étaient apparus en restitution, et laisser le groupe s'en emparer ou non.

Si vous débutez en facilitation, nous vous conseillons vivement d'utiliser ces espaces pour amener vos ressentis et questionnements en ce qui concerne la facilitation. Cela sera modélisant pour le groupe, et chaque personne pourra donner ses feedbacks et coopérer pour vous aider à progresser. Cela aidera chaque personne dans le groupe à considérer la facilitation comme une affaire collective avec la co-responsabilité du groupe à être facilitant aussi. Là aussi, il peut être plus confortable pour vous ou pour le groupe de faire faciliter ce temps par une autre personne (qui peut d'ailleurs le faire avec un rôle "méta" défini). Les expériences de groupe de l'Université du Nous montrent que, en entreprises ou en associations, il y a toujours un moment où une personne constate qu'on ne prend pas assez de temps pour prendre du recul, et qu'on refait toujours les mêmes erreurs. Ainsi, votre mission dans la facilitation est aussi de porter au cœur du groupe ce besoin d'espaces dits "non-productifs", qui permettent pourtant au groupe de prendre du temps dans l'idée d'en gagner. Soyez convaincue de cela et tenez bon ! Le groupe vous en sera reconnaissant.



LES CLÉS DE LA FACILITATION



Techniques et réflexes

Sur quoi me focaliser pendant la facilitation ?

Les membres du cercle sont absorbés par le fond des discussions, et c'est très bien car elles sont là pour produire. Leur focale est le contenu, la matière que va traiter le groupe. Alors que vous êtes gardienne du cadre, du processus, et de la dynamique du groupe. Votre focale est le "contenant": la membrane invisible qui entoure le groupe. Votre rôle consiste donc à garder à chaque instant une vigilance sur ce qui est en train de se passer: le groupe dévie-t-il du processus ? Prend-il un chemin qui remet en cause ce qu'il a à faire ? Est-il en train de basculer dans des jeux psychologiques ? A-t-on perdu l'attention d'une personne ? Quelle est l'énergie du groupe ? Pour cela, vous adoptez un positionnement "méta", c'est-à-dire d'observation: qui voit où le cercle en est sur son chemin.

Concrètement, il vous faut intervenir à tout moment pour:

- mettre en place ou rappeler un cadre de sécurité pour les échanges, fondé sur la bienveillance et la souveraineté de toutes
- expliciter le processus et comment il s'intègre dans la progression globale du groupe
- renvoyer au cercle sa situation par rapport à sa trajectoire (chemin parcouru et restant à parcourir)
- indiquer l'heure et le timing restant pour que le groupe ait conscience de son rythme
- faire une pause pour ralentir et permettre à chaque membre de se calmer, de se focaliser sur l'essentiel

- ouvrir un temps de questions et réponses ou de reformulations pour permettre au groupe de bien se comprendre avant de poursuivre
- recadrer quand une personne sort du processus ou du cadre
- ouvrir un temps "méta" collectif si nécessaire pour que chaque personne partage ce qu'elle voit et ressent en terme de dynamique de groupe

Quelles qualités donner aux interventions ?

Vous aurez parfois à intervenir très souvent, et parfois vous n'aurez presque rien à faire. Cela variera en fonction de l'enjeu et de la profondeur des sujets, du temps disponible, du stress et de la maturité du groupe. Vous pouvez expliciter au groupe ce que vous faites pour l'aider à prendre conscience de cette posture "méta", au coeur de la progression d'un groupe vers son autonomie. Quoi qu'il en soit, vous êtes vigilante à tout moment, présente pour observer ce que les autres ne peuvent pas voir car prises dans leur élan. **On parle de "posture haute" sur le processus, et de "posture basse" sur le contenu.** Ensuite, tenez-vous prête en facilitant un groupe vivant (composé d'êtres-vivants, sur des sujets vivants) à ce que tout puisse arriver ! Aussi, vous n'allez sans doute pas faire exactement ce que vous avez préparé dans votre déroulé. Vous aurez donc à faciliter ce qui se passe en live en modifiant ce que vous aviez prévu, tout en gardant le lien avec les objectifs du groupe. Aussi, un premier réflexe à acquérir est de savoir en permanence où vous en êtes par rapport à votre déroulé, et de vérifier en temps réel si ce déroulé est toujours adéquat avec les attentes du groupe en live. Si les modifications sont modestes, cela peut être transparent pour le groupe. Si c'est plus profond, le groupe peut en être informé, jusqu'à prendre part à la décision d'un changement de cap. Vous n'êtes pas responsable de tout gérer.

Comment faire circuler la parole dans un cercle ?

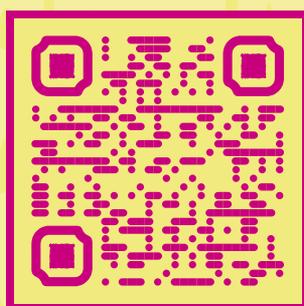
Tout dépend de l'intention suivie. S'il est pertinent que le groupe échange plein d'idées, pour un processus créatif, favorisez le pop-corn ou laissez une parole plus libre (voir ch. 4 "distribuer la parole"). S'il est opportun que tout le monde s'écoute pour nourrir le centre du cercle avant de décider, privilégiez une parole tournante (qui peut partir de votre droite, votre gauche, ou d'un point dans le cercle). Important : **seule la personne qui a la parole est autorisée à parler**. Si le groupe est habitué à s'écouter, vous pouvez faire une parole au centre (avec un bâton de parole). Attention toutefois à l'effet ping-pong (débat contradictoire infructueux). S'il advient, recadrez, ou revenez en parole tournante. En parole tournante, comme au centre, la personne qui s'exprime garde la parole tant qu'elle le souhaite. En fin de parole, la personne qui s'exprime signifie expressément qu'elle a terminé, ce qui donne la possibilité à la suivante de s'exprimer. **Un silence, même long, peut faire partie d'une prise de parole**. Dans tous les cas, il vous appartient à tout moment d'explicitement clairement, de faire respecter ou d'adapter la règle du mode de circulation de la parole.

Éléments sur la taille des groupes

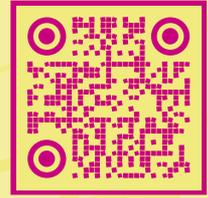
Un élément-clé à prendre en compte dans la facilitation est le nombre de personnes, car il influe sur la dynamique du groupe. Ayez en tête qu'un groupe entre 5 et 9 personnes est d'une taille optimale pour échanger et produire. Quelle que soit sa taille, pour favoriser la richesse des échanges, il est souvent pertinent de faire varier la dynamique en insérant des séquences individuelles ou en sous-groupes. L'individuel permet une réflexion en profondeur, une préparation avant de parler (précieuse pour les personnes introverties avant d'être submergées par les paroles des autres), et

l'assurance d'une plus grande richesse de points de vue exprimés. Le binome est une configuration privilégiée pour se confier et tester des points de vue. L'intimité sécurise et permet d'aller plus loin, loin du regard du cercle en entier. Le trinôme stimule le débat d'idées, avec une facilité de délivrer une synthèse des échanges. **D'une manière générale, les discussions en sous-groupes sont plus faciles qu'en grand groupe.** Les sous-groupes peuvent travailler sur des sous-sujets complémentaires, ou au contraire sur un même sujet, mais avec des points de vue différents. Le grand groupe est à privilégier quand tout le monde doit entendre ce qui est dit, notamment quand il s'agit de partager des résultats, des vécus et émotions.

Faciliter à distance - spécificités



MÉTHODOLOGIE POUR PRÉPARER UNE SÉANCE DE FACILITATION



Pour démarrer l'apprentissage d'une pratique, il est important d'en connaître les bases, les éléments-clés. En facilitation, la préparation de votre séance est essentielle. Elle contribue hautement à faciliter ce qui devra se faire en réunion en présence. Voici des éléments de méthodologie concrets pour vous faciliter la vie dans votre préparation.

1. CIBLEZ LA FACILITATION AUX RÉELS BESOINS DU CERCLE

Il vous appartient de prendre un temps avec le ou les rôles demandeur(s) de la séance pour les aider à clarifier les besoins et cadrer la demande. Pour cela, il est pertinent de poser différentes questions:

- **Sur les objectifs:** qu'est-ce qu'on vise, qu'est-ce qu'on veut produire ? Avec quoi veut-on repartir en fin de session ?
- **Sur l'intention:** dans quel but plus largement pour le cercle ou l'organisation ?
- **Sur les enjeux:** en quoi cela est-il important pour nous ? Que va-t-on gagner ?
- **Sur les livrables et indicateurs:** quelle forme concrète aura le résultat à la fin ? À quoi verrons-nous que les objectifs sont atteints ?
- **Sur les actrices à considérer:** quelles personnes et rôles nécessaires ? Qui est-ce que cela concerne ?
- **Sur les contraintes:** quels sont les délais / timing et autres impondérables ? Pouvons-nous imaginer poursuivre lors d'autres séances ?

2. CHOISISSEZ UN DÉROULÉ

C'est seulement après avoir recueilli ces informations que vous pourrez décider, ou proposer au cercle, un déroulé conçu sur mesure pour les besoins du moment. Vous verrez que **poser ces questions au rôle demandeur clarifiera vos idées et apaisera vos esprits, ce qui est un acte facilitateur crucial**. Dans le cas où il n'y a pas de rôle demandeur, posez-vous à vous-même ces questions et faites vous aider si besoin par une autre membre du cercle. Ensuite, écrivez votre déroulé dans un tableau. Découpez le déroulé en plusieurs séquences avec une ligne pour chacune. Remplissez les colonnes suivantes : Horaire et timing / nom de séquence / intention / processus et consignes / matériel et ou logiciel / points de vigilance et remarques.

Il est primordial d'imaginer des séquences avec des intentions claires et logiquement articulées, avec les processus et consignes correspondantes qui permettront de cheminer pas à pas vers les objectifs. **Certaines séquences sont incontournables : l'ouverture, la fermeture, et les temps de respiration**. Chaque timing est à estimer en fonction de votre vécu et/ou votre ressenti. Imaginez la séquence: vous sentez que ça doit prendre combien de temps pour respecter le groupe et coller aux besoins ? Chaque consigne et chaque question a son importance. Elles sont formulées le plus simplement possible, dans la conscience qu'elles devront aussi être clarifiées en séance. La colonne "matériel" est importante, car elle permettra d'approvisionner tout ce dont vous aurez besoin en réunion.

3. PARLONS DES QUESTIONS INCONTOURNABLES

Votre déroulé comprend forcément des temps qui ne sont pas productifs directement, mais qui sont indispensables pour mettre le cercle en disposition pour produire collectivement. Vous verrez que ces temps peuvent prendre une grosse partie de la réunion. Il est donc très important de les anticiper, de leur attribuer une limite de temps, et de les intégrer de manière assumée. Soyez convaincue que ces temps sont des investissements qui payent rapidement : efficacité dans les échanges, clarté, sens.

4. FAITES UNE OUVERTURE EN 3 TEMPS

Un temps de centrage pour que chaque personne, y compris vous, se connecte à soi et se rende intérieurement disponible ici et maintenant.

1. Faites un silence partagé, de 30 secondes à plusieurs minutes, que vous encadrez en douceur.
2. Faites un temps de météo (ou d'inclusion) pour partager aux autres son état intérieur, ouvrir les cœurs. Pour cela, prévoyez un tour de cercle où chaque personne s'exprime une fois, comme elle le souhaite.
3. Faites temps d'introduction pour:
 - expliciter pourquoi le cercle se réunit (à déléguer aux personnes qui demandent la réunion, pour éviter de rentrer dans le contenu)
 - rappeler le cadre relationnel si besoin
 - donner une vision du déroulé de la réunion

5. FAITES UNE FERMETURE EN 3 TEMPS ÉGALEMENT

1. **Faites un centrage pour se rassembler.** Pour se poser et clarifier ce qui est là. Pareil qu'à l'ouverture: utilisez le silence.

2. **Faites une restitution.** Un tour de cercle où chaque personne s'exprime une fois, pour partager son état intérieur, ses conclusions personnelles et ce avec quoi elle repart.

3. **Faites un débriefing.** C'est un temps où l'on parle de comment s'est déroulée la réunion, où l'on partage les vécus, dans le but de progresser collectivement sur notre pratique du cercle. À ce moment-là, tout le monde se retrouve focalisé sur le contenant. Faites un tour de cercle, demandez peut-être à une autre personne de faciliter, pour vous permettre de vous exprimer sur votre vécu plus aisément. **Cette ultime étape est un élément-clé de l'apprentissage continu d'un groupe.** Au début de la vie d'un cercle, le temps de débriefing peut être aussi important que le temps consacré à produire. Puis il diminue au fur et à mesure quand le cercle trouve son rythme de croisière.

Voyez les pauses selon 3 types

- Les « energizer » : temps plutôt dans le corps pour réguler les énergies, exercices, jeux, ... ou un temps de silence pour se recentrer.
- Les pauses classiques, où l'on peut se restaurer, aller faire un tour dehors... Notons qu'une pause agit comme un energizer !
- Les « temps méta » : à tout moment, vous pouvez interrompre une séquence pour insérer un temps où le groupe va prendre du recul sur comment il communique à l'instant, afin que chaque membre du cercle puisse réajuster sa posture.

Préparer l'espace dédié à la réunion

Préparez cet espace avec le matériel nécessaire. La salle doit être suffisamment spacieuse pour pouvoir à minima contenir un cercle avec chaque membre qu'il contient. La salle doit permettre au groupe de se subdiviser en sous-groupes (avec une bonne acoustique, ou plusieurs sous-salles attenantes). Elle doit comporter des murs ou panneaux pour afficher. Elle doit être isolée des bruits extérieurs. Enfin, elle doit être belle et accueillante, afin que l'on ait envie de s'y réunir. Les logiciels utilisés pour une réunion à distance doivent permettre les mêmes conditions, et être testés au préalable.

Voici la liste de matériel indispensable pour faciliter:

- une horloge, une montre ou un téléphone
- un flipchart avec des feuilles, des marqueurs et de quoi afficher
- des post-its, des feuilles et des crayons.

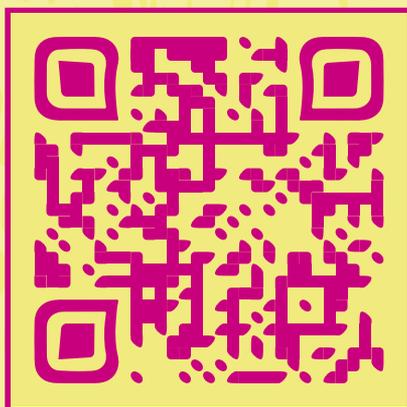
À ajouter à cela, tout le matériel pédagogique ou de contenu nécessaire, ainsi que tout objet qui contribuerait à de la beauté et de l'inspiration. Quels sont les objets dont vous avez besoin en plus pour vous sentir bien ? Qu'apporter pour vous sentir bien ? Quelques pistes: une boom-box pour accueillir en musique ou faire une petite pause musicale. Un court jeu, un rébus, ou une énigme à proposer à tout moment pour aider au recentrage. Une courte histoire sympathique/drôle à raconter pour se divertir un peu.

Préparer matériellement l'espace vous permet de vous ôter de l'esprit un maximum de choses. **Faites avant la séance tout ce qui peut être fait.** Prenez de l'avance pour permettre au groupe d'être pleinement dans l'ici et maintenant. Créez de l'espace !

Toute cette phase de préparation est précieuse et donne de la puissance à la facilitation qui suivra. Elle vous fera gagner avec assurance un temps considérable sur la réunion au global ! Vous pouvez préparer la séance avec le rôle de secrétaire et/ou les personnes qui co-facilitent avec vous. Une dernière chose: **pensez bien à vous préparer intérieurement.** Prenez un moment pour vous: faites des petits exercices physiques, un petit jeu ou une balade dehors... Créez votre bulle. Quelle est votre manière de vous ressourcer pour vous sentir en paix, sereine et pleine d'envie ? En fin de préparation, en attendant que le groupe arrive, savourez la sensation de satisfaction d'avoir déjà pleinement contribué à faciliter la réunion. Et remerciez-vous et votre équipe pour ce précieux temps investi pour le bien commun



La météo, qu'est-ce que c'est ?







6

PRENDRE DES DÉCISIONS

L'ART DE DÉCIDER

LA GESTION PAR CONSENTEMENT

TESTER LES OBJECTIONS

LE JUGEMENT MAJORITAIRE

LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES DÉCISIONNELS

L'ÉLECTION SANS CANDIDATE



L'ART DE DÉCIDER

Être au clair sur un mode de prise de décision précis est un atout de taille pour un groupe qui construit un projet afin de se transformer en action collective puissante. L'art de décider ensemble est l'un des défis majeurs de la gouvernance partagée. Bien qu'il existe beaucoup de processus qui facilitent la décision collective, il est indispensable que le groupe s'identifie à un processus clair et indiscutable quand il aura à prendre des décisions importantes. Rester dans une croyance que nous saurons décider 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 du groupe est un gage de réussite.

LA GESTION PAR CONSENTEMENT

Une bonne décision, ça n'existe pas dans l'absolu. Une bonne décision est celle qui respectera l'intégrité des personnes qui en vivront les conséquences. Aucune décision ne sera prise si une personne y oppose une objection raisonnable. La règle du consentement permet d'explorer les limites des personnes que la proposition risque d'affecter. Ainsi, l'outil de gestion par consentement vise à lever les objections, une à une, des membres du cercle jusqu'à obtenir le consentement de chaque personne par le « 0 objection ».



Processus de gestion par consentement

Veillez à ce que l'écoute soit au centre. Un temps de discussion peut avoir lieu avant qu'une proposition claire soit exprimée.



La proposition est exprimée

Par la personne qui propose, puis reformulée par la facilitation de manière simple et précise.



Tour de clarifications

Faites un tour où chaque personne peut demander une clarification sur la proposition. La personne qui propose répond, soit individuellement, soit en fin de tour.



Tour de réactions

Faites un tour où chaque personne peut réagir à la proposition: exprimer ses ressentis, ses intuitions, ses peurs, les atouts ou freins de la proposition, etc.



Bonification

Après avoir entendu les réactions, la personne qui propose peut bonifier sa proposition: il s'agit de tenter de l'améliorer en ayant tenu compte des diverses réactions du cercle.



Tour des objections

Faites un tour où chaque personne peut s'opposer à la proposition. L'objection doit être raisonnable et précise. Il ne doit pas s'agir d'une autre proposition.



Intégration

Chaque objection est traitée 1 à 1: la personne qui porte l'objection fait une proposition qui lèverait son objection. Faites des aller-retour entre une objection et une intégration jusqu'à ce que toutes les objections soient levées.



Célébrez !

Youpie! Vous avez pris une décision!

Les objections

Une objection dite “raisonnable” est un cadeau pour l’organisme. 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.

Une objection est dite “raisonnable”

- Si elle est accompagnée d’arguments 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 des personnes qui devront vivre avec.

Conséquence pour une objection raisonnable

- 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.

Une objection n’est “pas raisonnable”

- Si elle est de l’ordre de la 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'état d'esprit à adopter lors d'une prise de décision

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 que la décision soit appliquée ensuite. 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.

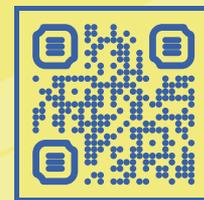
TESTER LES OBJECTIONS

POSTURE FACILITATEUR

- Posture taoanimeur: «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 JUGEMENT MAJORITAIRE

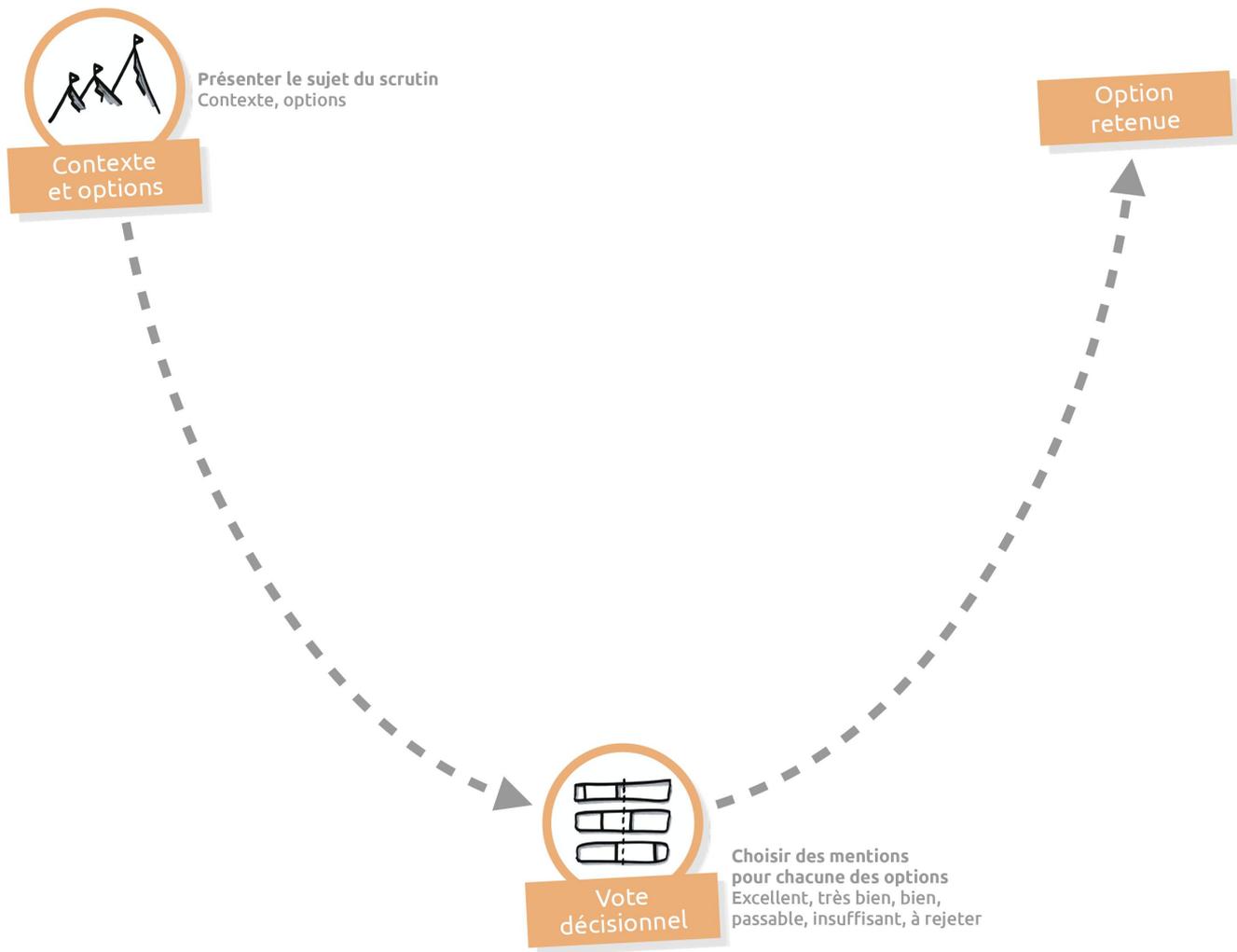
Il s'agit d'un système de vote dans lequel les participantes donnent leur avis sur chaque option présentée, au lieu de se limiter à choisir une seule option « préférée » ou « la moins pire » comme c'est le cas dans un vote classique dit « scrutin uninominal ».

Simple à comprendre et à utiliser, le Jugement Majoritaire permet de voter le plus démocratiquement et sagement possible. Voici plusieurs de ces avantages:

- Donner un espace d'expression aux participantes, plus que seulement « oui » ou « non »
- Arrêter de comparer ou classer les options présentées,
- Évaluer chacune des options présentées, indépendamment les unes des autres
- Éviter les votes blancs
- S'exprimer avec des mots (“à rejeter”, “insuffisant”, “passable”, “assez bien”, “bien” ou “très bien”) plutôt qu'avec des notes
- Savoir avec précision ce que pensent les participantes
- Mesurer avec précision le soutien ou le rejet de chaque option

Application

Cet outil permet de voter à distance. Il est à disposition en ligne sur jm.instantz.org et sur jugementmajoritaire.net. Pour du présentiel, vous pouvez très bien préparer des bulletins de vote en papier sous forme de grille, avec la liste de chaque option pour la colonne de gauche et la liste des 6 mentions de “à rejeter” jusqu’à “très bien” sur la colonne du haut.



Processus en 4 étapes

1. **Les options** - établissez (seul ou en groupe) une liste d'options après une présentation du contexte aux participantes.
2. **Le vote** - les participantes évaluent les options
3. **Les résultats** - classement des options par le logiciel de vote (ou à la main pour la version papier) pour établir le « profil de préférence » et la note médiane de chaque option.
4. **La sélection** - identifiez l'option dont la note médiane est la plus haute. Si nécessaire, discutez des autres propositions qui ont suscité un fort engagement avant de décider de l'option retenue.

Prochains Webinaires de l'Instant Z (terminé)

Quels sujets voulez-vous voir traiter dans les prochains webinaires proposés par l'Instant Z ?

Meilleure mention: **Comment virer quelqu'un en gouvernance partagée ?**

Comment prévenir, soigner et éventuellement mettre fin à une relation en gouvernance partagée.

À rejeter Insuffisant Passable Sans avis Assez bien Bien Très bien

Résultats:

Comment virer quelqu'un en gouvernance partagée ?:

Comment prévenir, soigner et éventuellement mettre fin à une relation en gouvernance partagée.



Utiliser la spirale dynamique en Gouvernance Partagée:

avec Olivier Caemex en invité ?



L'élément humain, pour mieux prendre soin de l'humain en gouvernance partagée:

Avec Jean-Luc Christin, auteur de la gouvernance cellulaire, en invité ?



Gouvernance partagée et démocratie participative:

Avec la présence de Tristant Rechid



Jardins du Nous : Présentation d'un espace d'expérimentation:

Avec comme invités des membres du Jardin du Léman, actif autour du Léman



Etude de cas : ESS, Habitat, Social, Santé:

En invitant une ou plusieurs organisations qui ont fait le pas de la gouvernance partagée



Atelier Danse et Théâtre:

Comment s'appuyer sur le sensoriel et le jeu pour comprendre la gouvernance partagée



Gouvernance Partagée : présentation générale:

Une introduction généralistes aux grands principes de la gouvernance partagée



Statistiques:

Nombre de propositions: 8

Nombre de votes: 11 sur 11 au total (100%)

Source: <https://instantz.org/jugement-et-consultation-majoritaire/>

Résultat d'un vote avec les participantes d'un webinaire de l'Instant Z pour identifier quelle serait la prochaine thématique la plus appréciée. Les résultats présentés ici ont été automatiquement classés par le logiciel [jm.instantz.org](https://instantz.org), selon la note médiane attribuée à l'option (le rectangle blanc).

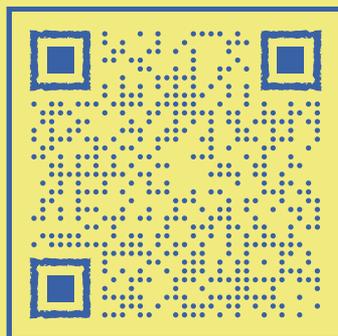
Quelques points de vigilance

1. Selon la situation, il peut être préférable de choisir une option moins bien notée en terme de médiane, mais qui n'a reçu aucune mention « à rejeter » (dans l'exemple ci-dessus la dernière option n'a pas de « rouge »). S'il s'agit d'un projet, cela permettra au groupe d'être sûr que personne n'est complètement désengagé ou contre et limite ainsi le risque de sabotage du projet.
2. En cas d'égalité, il vous faut regarder à droite et à gauche de la médiane des 2 options pour ainsi identifier l'option la « plus appréciée » ou la « moins rejetée ».
3. Choisissez votre mode de prise de décision avant de démarrer: une fois les résultats obtenus, est-ce que vous prendrez directement la mieux notée en terme de médiane ? Est-ce qu'une personne du groupe, sur base des résultats, décidera seule ou fera une proposition en consentement ? À vous de voir!

La consultation majoritaire

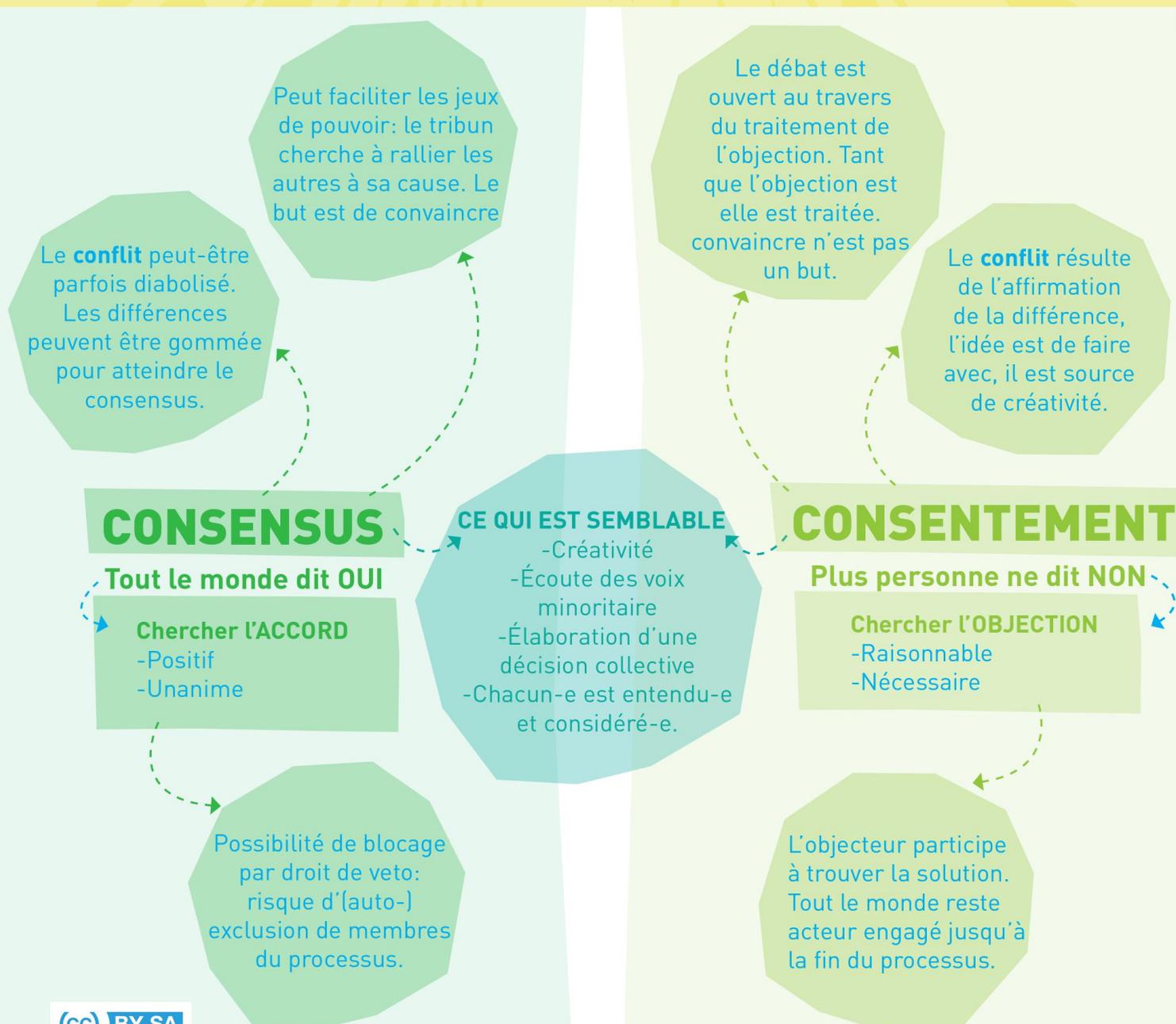
L'Instant Z a mis au point une forme évoluée du jugement majoritaire, nommée la consultation majoritaire.

Pour aller plus loin dans ce domaine, vous trouverez des fiches descriptives dans les ressources, ainsi qu'une vidéo explicative via le code QR ci-dessous.

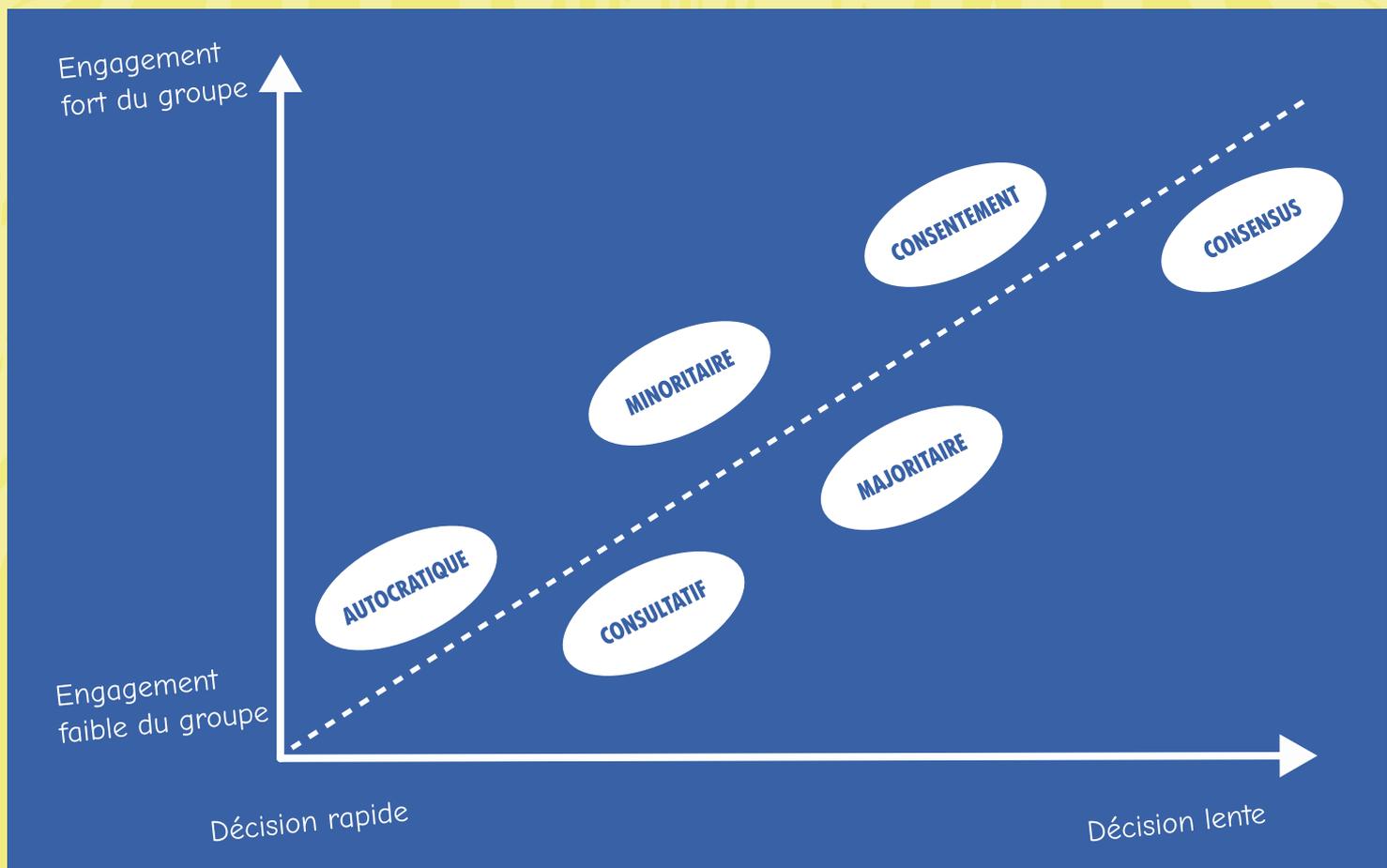


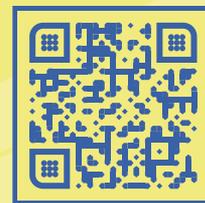
LES DIFFÉRENTS SYSTÈMES DÉCISIONNELS

Retenez qu'il n'y a pas de méthode parfaite pour prendre une décision. La meilleure méthode est celle qui respectera les limites de toutes les personnes qui devront vivre avec. S'il est parfois noble d'espérer arriver au consensus, il est aussi humble de considérer les autres possibilités. Chercher le consensus, c'est vouloir la satisfaction de tout le monde au risque d'une cogitation longue et épuisante. La page suivante vous offre un aperçu du spectre décisionnel: à chaque situation son avantage et ses inconvénients. Il convient de placer le curseur selon la dynamique du groupe.



TYPE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Autocratique	<i>Une personne décide, méthode très rapide et efficace pendant les crises</i>	<i>Rarement la décision la plus sage, faibles chances d'engagement du groupe</i>
Consultatif	<i>Autocratique en prenant conseil auprès du groupe, rapide et favorise l'intelligence collective</i>	<i>Prend un peu plus de temps, engagement du groupe pas assuré</i>
Minoritaire	<i>Un petit groupe décide: favorise la confiance et la concertation</i>	<i>Pas forcément représentatif, regroupe les personnes intéressées ou expertes du sujet</i>
Majoritaire	<i>Procédure connue (vote) et utilisable dans des groupes de toutes tailles</i>	<i>Mentalité de compétition, les enjeux deviennent personnels et faible engagement de la minorité</i>
Consentement	<i>Toutes les idées et opinions sont prises en compte, obtient davantage d'engagement</i>	<i>Prend plus de temps, plus difficile en grands groupes, nécessite un esprit réflexif</i>
Consensus	<i>Tout le monde est complètement d'accord. Idéal et confortable.</i>	<i>Chronophage. Parfois, le consensus est impossible à obtenir.</i>





L'ÉLECTION SANS CANDIDATE

Pour attribuer un rôle, le volontariat peut être simple, léger et agile. A condition que les personnes qui s'engagent soient en conscience des enjeux que le rôle représente et de leur réelle capacité à l'assumer, mais aussi, que les rôles moins voire peu attractifs ne soient pas désertés. Cette façon de procéder peut être une forme de déresponsabilisation quant à nos craintes d'affronter le choix collectif ou individuel de l'affectation et de la désaffectation.

L'élection sans candidate est un processus qui 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 d'un processus rigoureux en plusieurs étapes. L'élection sans candidate est aussi une façon de créer du lien, de mettre à jour certains conflits larvés, de soutenir et d'encourager une personne à prendre sa place au sein du cercle et à nourrir son besoin de reconnaissance. **La confiance est le moteur de réussite de ce processus.**

Un changement de paradigme

La pratique de l'élection sans candidate 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.

Fondamentaux

- Le rôle se dissocie d'une personne (principe essentiel)
- Le rôle se décrit selon: missions, domaines, redevabilités
- Le changement de rôle reste flexible selon les besoins du groupe
- Les rôles sont clairs et consentis par le groupe

Principes

- Chaque personne exprime la ou les personnes qu'elle verrait bien dans ce rôle, et explique pourquoi.
- Chaque personne citée peut se justifier (une fois) et partager son positionnement par rapport à ce rôle.
- Une personne peut se choisir elle-même, peut choisir plusieurs personnes, ou ne peut en choisir aucune.

Processus par étapes

Prendre 1 min pour intérioriser le rôle en question

- 1er tour: chaque personne énonce qui et pourquoi
- 2e tour: chaque personne énonce qui (sans le pourquoi)
- On continue de faire des tours jusqu'à ce qu'une proposition identique soit énoncée unanimement par tout le cercle
- Le rôle est alors attribué - youpie !

Recommandations

Chaque personne parle à son tour. Y compris si on a été citée pour un rôle et que nous vivons une réaction forte: il sera toujours temps de la partager (peut-être avec plus de justesse?) lors de notre prochain tour de parole.

Seules les personnes présentes peuvent être proposées. S'il est toujours bienvenu de faire part de votre motivation, il est inutile et plutôt énergivore de souligner votre désintérêt pour un rôle avant d'avoir été citée.





7

OUTILS DE GESTION

LA GESTION PAR TENSIONS

PROCESSUS D'ENTRÉE ET DE SORTIE

PRAXIS: MÉTHODE DE RÉACTIONS

LES 6 CHAPEAUX DE BONO

LA GESTION PAR TENSIONS

Dans la plupart des cultures, le mot « tension » a une connotation plutôt péjorative. En anglais, on peut le traduire par un terme très redouté: stress. Une tendance humaine consiste à refouler les tensions 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.



En gouvernance, nous pouvons aller jusqu'à imaginer 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. 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 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.

« Un système vivant sans tension est mort »

Processus de gestion par tensions

- 1. La tension est exprimée par la personne concernée**
La personne qui facilite peut reformuler pour favoriser l'écoute
- 2. Tour de clarifications**
Faites un tour où chaque personne peut demander une clarification sur la tension. La personne qui exprime sa tension répond, soit individuellement, soit en fin de tour.
- 3. Proposition pour lever la tension**
*La personne concernée fait une proposition qui pourrait lever sa tension
Si elle n'arrive pas, demandez l'aide du groupe*
- 4. Tour de clarifications**
Faites un tour où chaque personne peut demander une clarification sur la proposition
- 5. Tour de réactions/ressentis**
Faites un tour où chaque personne peut réagir à la proposition.
- 6. Bonification**
*La personne concernée par la tension peut maintenir/retirer/reformuler sa proposition de sorte qu'elle lève sa tension ET convienne au groupe.
=> faites des allers/retours entre les étapes 5 et 6 si besoin*
- 7. Tour de validation**
Faites un tour où chaque personne peut valider ou s'opposer à la proposition. Si une personne s'oppose => retournez au point 3
- 8. Vérifier: ta tension est-elle levée ?**
*Oui => youpie!
Non => as-tu une autre proposition ? => retournez au point 3*

Il n'est pas toujours facile de repérer la nature d'une tension et 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. Pour permettre l'expression des tensions, il est nécessaire de mettre en place un contexte adapté et sécurisant. 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.

PROCESSUS D'ENTRÉE ET DE SORTIE

Processus d'inclusion

La candidate à l'inclusion devra valider la charte relationnelle et la Raison d'être. Il est rappelé qu'un membre active dispose dès son intégration d'un droit d'objection dans l'espace de gouvernance et est, de fait, incluse dans une relation d'équivalence à toutes les autres membres de l'organisation, sans distinction d'ancienneté ou de statut. Dans le cas d'un processus d'inclusion mis en œuvre, celui-ci doit remplir les critères précités et faire une demande écrite motivée au cercle principal. L'inclusion est une décision utilisant le principe de la gestion par consentement. Les parties prenantes à cette décision sont les membres du cercle principal.

Processus de sortie

À la demande d'un membre qui souhaite quitter l'espace de gouvernance avant son terme.

La membre en fait la proposition au cercle principal, qui traitera le sujet en utilisant le principe de la gestion par consentement. Le cercle principal pourra organiser un espace de parole afin de prendre en compte la passation des rôles énergétisés.

Processus d'exclusion

d'une membre à la demande d'une autre membre

- Une membre fait une demande motivée d'une procédure d'exclusion auprès du cercle de gouvernance.
- Un cercle de régulation est organisé par le cercle principal, avec les membres de son choix, autour de la problématique avec la personne concernée par la procédure.
- Une élection sans candidate est effectuée pour désigner l'animatrice de la procédure. Cette élection exclut la participation de la personne concernée et de celle proposant l'exclusion.
- Cette régulation conduit la personne ayant proposé la procédure d'exclusion à se décider de la poursuite de cette procédure. Elle sera alors en charge de l'émission d'une proposition argumentée tenant compte des éléments apportés lors de l'espace de régulation.
- Dans un second temps distinct, si la procédure est confirmée, l'exclusion est effectuée par le même cercle que celui constitué pour l'espace de régulation. Ce cercle traitera la proposition selon le principe de la gestion par consentement, en présence de la personne concernée par l'exclusion qui conserve son droit de parole mais n'a pas de droit d'objection.
- En ouverture de ce cercle, chaque membre exprime ce qu'elle reconnaît de la richesse de la personne concernée par la procédure. Les témoignages d'autres membres de l'organisation peuvent être également transmis à ce moment.
- En cas d'abandon de la poursuite après le premier espace de régulation, le second espace sera ouvert pour partager la décision motivée de la personne qui propose la démarche.

La proposition de l'exclusion d'une membre du cercle relève de la proposition d'une personne et engage donc pleinement les conséquences éventuelles de sa demande.



PRAXIS: MÉTHODE DE RÉACTIONS

Le praxis est une méthode qui permet de faire réagir les participantes au sujet d'une expérience vécue en posant des questions autour de 4 axes.

OBSERVATIONS

Qu'avez-vous pu observer ?

RESSENTIS

Comment vous êtes-vous sentie ?

LEÇON APPRISE

Qu'avez-vous appris à travers cette expérience ?

APPLICATIONS

Verriez-vous des applications ? Comment pourriez-vous utiliser cela... ?

Avec ces questions, la matière au sujet de n'importe quelle expérience viendra spontanément de la part des participantes. Cela permet de remplacer un enseignement spécialisé par de l'intelligence collective, mentale et émotionnelle. Selon les artisans du lien, cette manière d'apprendre en faisant favorise l'intégration par l'expérience plutôt que la seule compréhension intellectuelle.

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



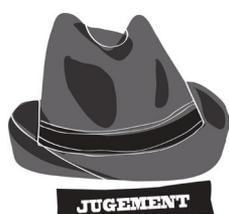
Neutralité

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?



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?



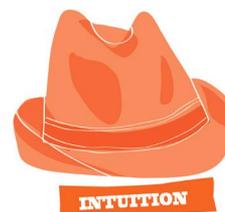
Créativité

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?



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?



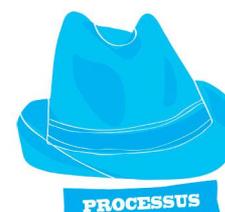
Critique positive

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?



Organisation de la pensée

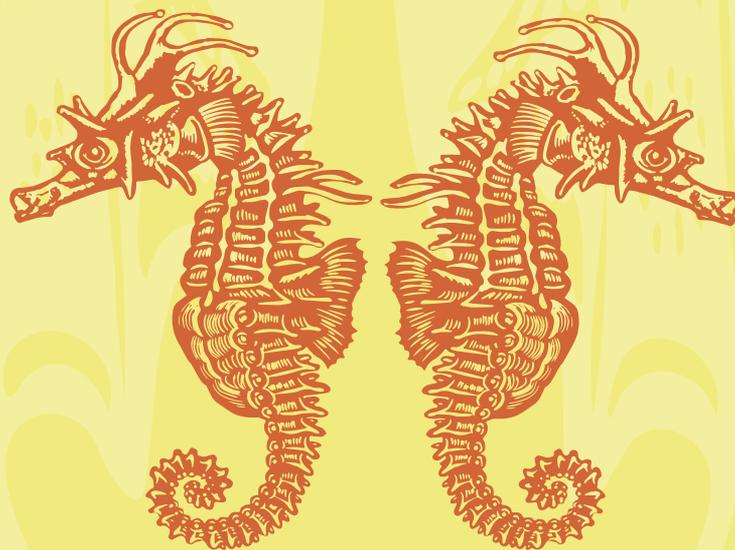
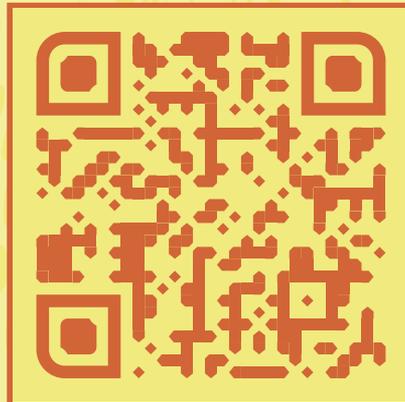
C'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion qui canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux.

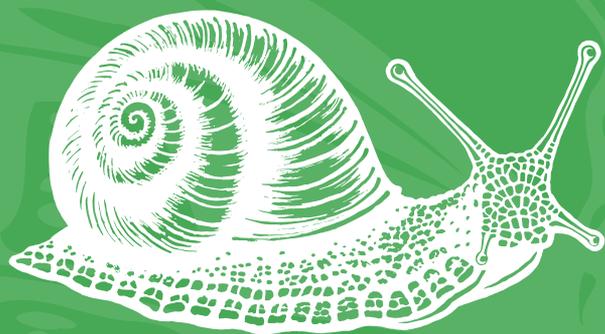
C'est le bleu du ciel qui englobe tout.

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?

*Concevoir et animer une
séquence de 6 chapeaux*





8

CONCLUSION DYNAMIQUE DU GROUPE

L'ÉCUEIL DU "TOUT-HORIZONTAL"

LA VIE D'UN "NOUS"

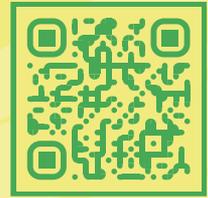
L'ÉCUEIL DU "TOUT-HORIZONTAL"

Le "tout-horizontal" est un écueil classique qui apparaît dans de nombreux collectifs et qui freine, voire abolit leur développement dès leurs premières années de vie. Parce que les injustices sociales et systémiques de ce monde poussent à voir le pouvoir comme la principale source de tout ce qui oppresse et détruit, on construit alors, par réaction contraire, un organisme dans lequel la dimension verticale est purement abolie.

L'Université du Nous enseigne que le "tout-horizontal" tend à faire entrer le groupe dans un système de décisions où tout doit être approuvé par chaque individu. On cherche alors, soit un consensus quasi-impossible, soit un consentement très chronophage. Cet écueil est davantage vicieux car il rend le groupe efficace au début lorsqu'il comporte encore peu de membres. Ainsi, tout le monde s'habitue et se laisse séduire par ce système sans savoir qu'il auto-alimentera, par la suite, une opposition au changement lorsqu'il y en aura besoin. Le groupe dysfonctionne vraiment quand il commence à s'agrandir, car un diktat du "tout décider ensemble" est alors installé chez les plus anciennes membres et transmis aux nouvelles. Ainsi, les gens se fatiguent et le groupe stagne, voire abandonne. Cela peut aller paralyser l'organisme jusqu'à l'incapacité de décider de la couleur du rouleau de papier-toilettes.

Verticalité et horizontalité sont les deux faces d'une même pièce qui peut mener à la dictature du groupe, soit par un mince groupe de personnes, soit par le groupe dans son entièreté. La solution est de **jongler dans ce spectre en toute flexibilité et à chaque instant**. Chaque réunion est un curseur à placer selon les besoins et les priorités du groupe. En somme, la gouvernance partagée n'est rien d'autre qu'un **vivre-ensemble** avec un puissant pouvoir distribué en toute transparence et avec confiance.

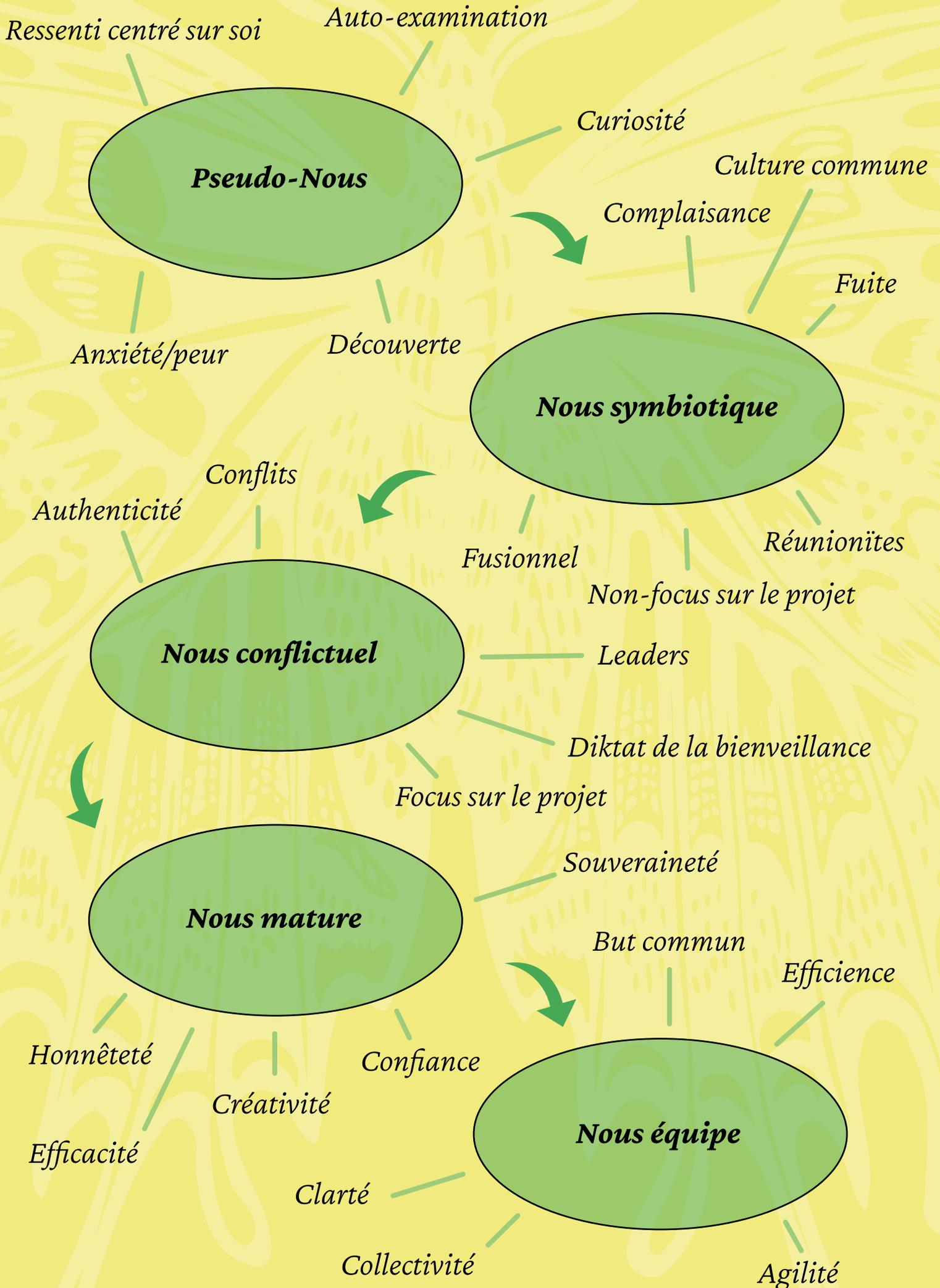
LA VIE D'UN "NOUS"



L'Université du Nous emploie le terme de "Nous" pour déterminer tout ce qui attrait au **groupe** et à sa vie. Le "Je", quant à lui, se rapporte à la représentation d'une personne en tant qu'**individu** dans le groupe.

Le modèle suivant est le fruit de leurs travaux sur la dynamique du groupe; il s'agit d'une synthèse basée sur des données empiriques. **Les étapes présentées peuvent être un repère pour vous situer dans votre propre situation de groupe.** Gardons à l'esprit que ce modèle est relatif au parcours de l'Université du Nous: s'il peut s'avérer très utile pour identifier le cheminement de votre groupe, ce n'est pas une recette miracle qui s'applique à tous les groupes. Puisque la gouvernance partagée est une adaptation constante, il se peut que votre groupe ait des besoins sensiblement différents à un instant de sa vie, et cela peut varier d'une réunion à l'autre. En tant que "Je", il vous convient de rester flexible et de maintenir votre posture "méta" pour identifier et répondre aux besoins du "Nous" que représente votre groupe.

Dans ce modèle, le parcours d'un groupe, de sa genèse à son plein-fonctionnement, est décliné en 5 étapes plus ou moins longues. Il faut comprendre que **toutes les étapes ont leur lots de tensions**, et que le conseil n'est pas de les esquiver, mais de leur donner la place qu'elles demandent (p.86, la gestion par tensions), puis d'en clarifier l'origine pour permettre au groupe d'évoluer vers l'étape suivante. Les bulles représentent l'étape dans le parcours du groupe avec, autour de chaque bulle, les diverses situations de vie que l'étape peut induire.



Le pseudo-Nous

Cette première phase est ce qu'on appelle une phase de pré-contact. C'est là où nous nous rencontrons pour les premières fois. Le groupe est **nouvellement constitué**. On s'observe et on n'ose pas encore se dévoiler. On peut imaginer comme des antennes au dessus de nous pour sentir avec qui nous nous estimons bien ou avec qui ça peut coincer. Quelque chose de l'ordre de "où sont mes alliées avec qui je me sens en sécurité ? où sont mes ennemies avec qui je me sens plutôt en insécurité ?". À ce moment de l'histoire, le groupe ne peut se mettre à la tâche. Il ne peut quasi rien faire d'autre que de s'évaluer. Les « Je » qui le composent sont très centrées sur elles-mêmes et leur ressentis. Cette phase peut durer assez longtemps, surtout quand il y a encore beaucoup d'entrées et de sorties. Une solution pour aider à diminuer une certaine forme d'anxiété est de poser un **minimum de règles**, un cadre ou une charte, qui vont permettre de **clarifier les membranes du groupe** et **rassurer certains membres**. C'est le moment de commencer à créer du **Nous**, faire des activités ensemble, proposer des jeux de rencontres, coopératifs, des brise-glace. Faire tout ce qui nous permet de nous rencontrer et de baisser nos barrières ou a priori.

Le Nous symbiotique

C'est l'aspect fusionnel du **Nous**. C'est le moment où certaines d'entre nous commencent à trouver les personnes de ce groupe extraordinaires, où nous souhaitons faire tout ensemble, et **décider absolument de tout ensemble**. C'est un état quasi amoureux, bisounours, diraient certaines. Tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil. C'est aussi le moment où je montre particulièrement mes qualités, mes plus beaux côtés. **Je me montre agréable et très sympa**, l'autre me renvoie cette image de moi « merveilleuse ». Narcissiquement, je me nourris énormément.

Le groupe se complaît dans cette forme de béatitude. Toutefois, certaines personnes détestent ça. Il peut y avoir un côté engluant, aspirant où l'on se ressemble toutes un peu, une uniformisation. Ces personnes ont donc tendance à fuir cet aspect fusionnel: arriver en retard, manquer les rendez-vous, tentent de freiner les élans de se retrouver. **Le Nous symbiotique n'est pas très centré sur la tâche.** On cherche là encore quelque chose qui est plutôt tourné vers mon Je: «Comment je vais me faire aimer, comment j'aime les autres, comment je me fais accepter ?». **C'est souvent le moment des réunionites.** On se réunit pour se réunir, et on partage beaucoup de choses ensemble, mais pas forcément sur le projet. **C'est une phase incontournable, importante et précieuse pour la suite,** car elle sera constitutive de la culture commune et anecdotes du groupe, et c'est souvent une phase qui est oubliée en entreprise. Néanmoins, si le groupe reste bloqué dans sa phase symbiotique, il aura difficilement la possibilité de devenir créatif et de se centrer sur la tâche, d'être efficient. **Celles qui n'aiment pas le symbiotique vont finir par partir, souvent de façon brutale,** ce qui va venir questionner le groupe sur sa dynamique, son sens. Certaines personnes vont à tout prix chercher à rester dans cette phase. **C'est souvent là, que les chartes relationnelles de bonne harmonie naissent,** avec cette volonté cachée d'éviter la phase d'après...

Le Nous conflictuel

Les leaders naturels vont émerger et pouvoir commencer à se différencier. **Cette phase va nous permettre de nous montrer sous un autre aspect,** sous un autre jour pour dévoiler nos côtés moins lumineux, voire pas lumineux du tout. Généralement, c'est une phase que les groupes souhaitent éviter, car la notion de conflit résonne avec nos histoires passées (divorces, perte d'amies, séparations diverses...). Il peut y avoir la notion que le conflit est mal, et qu'il faut absolument chercher à l'éviter.

Souvent, c'est là que le groupe souhaite créer des outils nécessaires pour ne pas y aller, type cadre de sécurité, ou charte relationnelle. Cela peut amener à ériger la bienveillance plutôt comme un diktat que comme un chemin, une intention. Le cadre de sécurité permet, non pas d'éviter le conflit, mais au contraire d'avoir des bases pour le traverser, et tenter d'éviter les conflits larvés, chronique d'une mort annoncée du groupe. Il faut retenir que le conflit est nécessaire. On va y aller de toute manière. Et quand il est là, comment on fait ? Si nous avons anticipé suffisamment ce passage, nous aurons les outils utiles pour le traverser. Le conflit est fertile, vertueux, fécond. C'est un temps où nous sommes très douées pour accomplir les tâches, pour ce qu'on a à faire, très performantes dans la mise oeuvre. Souvent très créatives, car il y'a individuation, c'est là où les Je commencent à s'affirmer et qu'on arrive à avoir un Nous qui se constitue de façon différente. Un Nous est alors bien constitué de Je affirmées et au service du projet. Le groupe en sort grandi, il y a l'appropriation du projet, de vraies rencontres. C'est là aussi où l'on est plus authentique dans les partages. Une fois qu'on aura accepté de traverser et de grandir dans ce Nous conflictuel, on va enfin pouvoir aller vers la 4eme étape...

Le Nous mature

Le groupe (et non l'individu) a trouvé sa maturité parce qu'il sait qu'il est capable de traverser les conflits. Il sait qu'il est capable de travailler, de se dire des choses et ne pas être dans le « je ne peux rien dire, parce que je sais que l'autre le vivrait mal », « si je pose mon objection, comment cela va être vécu par l'autre ? » Le Nous mature peut se dire les choses, la souveraineté commence à porter ses fruits. Je n'ai plus à me soucier systématiquement de ce qui se passe dans la tête des autres.

Je suis en confiance que mes coéquipières pourront s'exprimer. Je **peux vraiment être au service de ce qu'on a à faire**. Le Nous devient alors efficace, créatif, performant. Le Nous mature est ici capable de traverser des sorties, voire des exclusions, avec plus de sérénité.

Le Nous équipe

C'est un groupe où les personnes ont des échanges directs, où les tâches et les rôles sont repartis avec l'assentiment de chacune et dont les efforts collectifs tendent vers un objectif commun et clair pour tout le monde. Quand l'Université du Nous analyse les séminaires, il observe l'intensité avec laquelle les Je travaillent plus de 17h par jour sur 3 jours. Il s'agit, ici, d'un véritable **Nous équipe**: là, chacune est à sa place avec son rôle, ça fuse, chacune prend ses décisions dans les rôles qu'elle occupe et on ne prend pas toutes nos décisions ensemble. Il y a une agilité et une confiance qui permettent que le séminaire se déroule et qui **dégage de la puissance**. L'équipe peut vivre des hauts et des bas, des joies et des régulations, mais elle est **entièrement axée sur un but commun**. Le niveau d'efficacité est à son paroxysme. Et c'est bon ! Bon à vivre. L'équipe en ressort avec beaucoup de complicité.

En ressortent certaines caractéristiques :

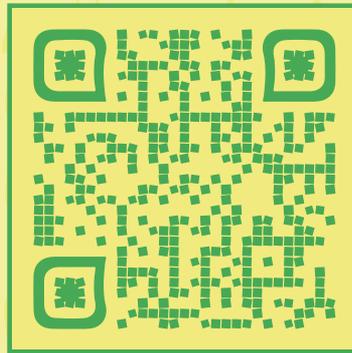
- La communication directe
- La solidarité
- Une confiance réciproque
- Pas de manipulation, de jeux psychologiques
- Une conscience de soi et des autres
- Une certaine aptitude à s'autoréguler
- Une meta-communication (communiquer sur notre façon de communiquer)
- Acceptation des différences comme une richesse de l'équipe
- Acceptation des critiques et des feed-backs

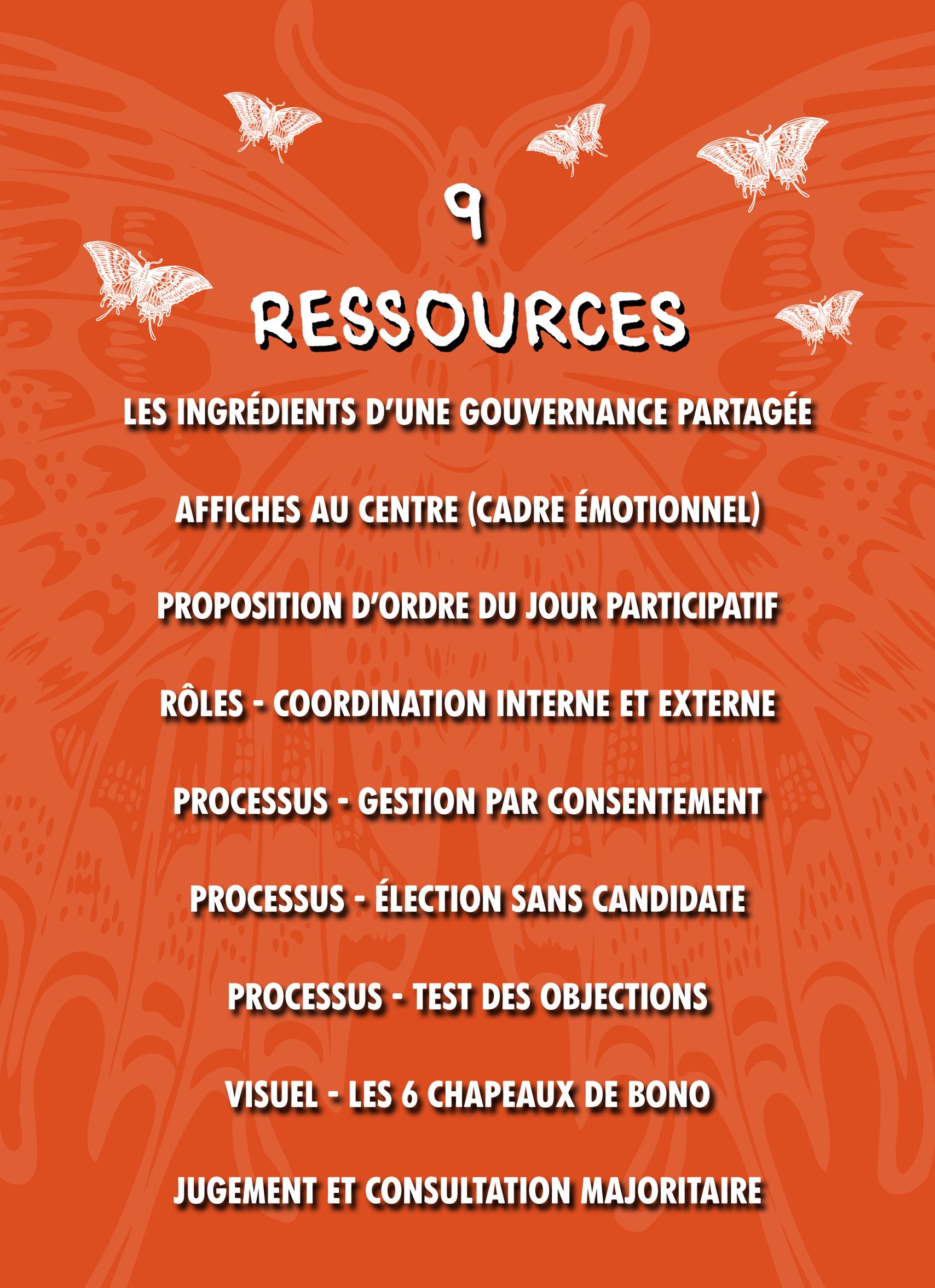
Tout ceci n'est pas linéaire. Le groupe peut revivre des phases précédentes, par exemple, quand arrivent de nouvelles personnes dans l'équipe. D'où l'importance des processus d'entrée et de sortie. Quelque chose de neuf peut se mettre en place, entre les nouvelles et les anciennes. Cela peut vaciller, comme quand quelqu'un sort de la barque, il y a un équilibre à retrouver. Et c'est là que le **besoin de flexibilité se fait sentir**: ce sont des moments où il est important de reprendre soin du **Nous**, et de ce nouveau **Nous** en formation. Le **Nous** peut donc repasser par une petite phase de **pseudo-Nous**, d'observation, puis par le **Nous symbiotique**. Revivre des moments conviviaux, festifs, qui vont nous souder pour la suite. **L'équipe en place ne peut demander tout de suite à la personne intégrée d'être déjà à l'étape du Nous mature**. Elle a à vivre ses propres phases. Ainsi, le processus d'inclusion doit donc tenir compte de ces étapes, intégrer que l'individu doit faire son chemin et qu'à un moment il y aura peut-être une phase de conflit. Cela amène d'autres énergies et vient remalaxer le **Nous**. On est dans l'obligation de le revisiter car ce n'est pas de l'acquis. Il y aura parfois besoin de se reconfronter fortement et se remettre en cause sans compromis pour redevenir créatives. Ainsi, ce ne sera plus un **Nous conflictuel**, mais un conflit géré par un **Nous mature**.





*Conférence - gouvernance partagée: promesse,
illusion et réalité*





9

RESSOURCES

LES INGRÉDIENTS D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

AFFICHES AU CENTRE (CADRE ÉMOTIONNEL)

PROPOSITION D'ORDRE DU JOUR PARTICIPATIF

RÔLES - COORDINATION INTERNE ET EXTERNE

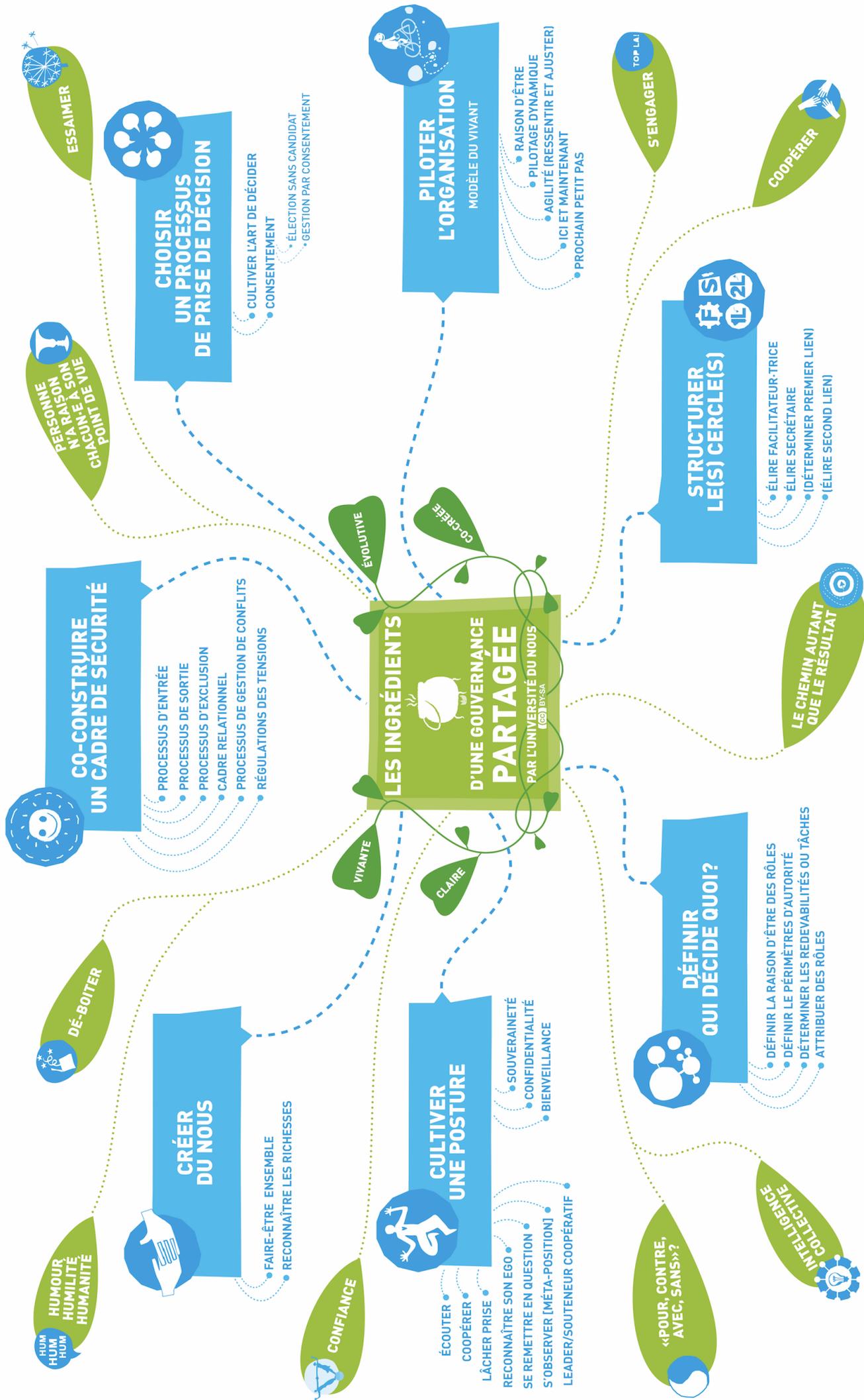
PROCESSUS - GESTION PAR CONSENTEMENT

PROCESSUS - ÉLECTION SANS CANDIDATE

PROCESSUS - TEST DES OBJECTIONS

VISUEL - LES 6 CHAPEAUX DE BONO

JUGEMENT ET CONSULTATION MAJORITAIRE



Bienveillance



- pour soi
- pour l'autre
- pour le groupe

Souveraineté



Je suis responsable de ce
que je souhaite faire,
partager ... ou pas

Confidentialité 😊



Synthèse et clarté



Parler au groupe
(pas à une personne)

Dire JE



plutôt que TU

(je parle de mon ressenti)

Proposition d'ordre du jour participatif type

(en gras les points récurrents à chaque réunion, que l'on traite dans l'ordre)

★ Météo du jour (humeur du moment, ce qui m'habite en ce début de réunion)

★ Rappel des rôles pour cette réunion (réattribution si absent)

★ Gestion des tensions et gouvernance

(rappel : une tension est un caillou dans la chaussure qui m'empêche de bien fonctionner dans le cercle ou qui me gêne dans l'accomplissement de mes rôles/tâches)

★ tour pour lister les tensions

★ pour chaque tension :

1. énonciation de la tension
2. clarifier (est-ce que la tension est claire pour tout le monde ?)
3. demander à la personne de faire une proposition qui pourrait lever sa tension (si elle n'arrive pas, demander l'aide du groupe)
4. clarifier (est-ce que la proposition est claire pour tout le monde ?)
5. tour de réactions/ressentis par rapport à la proposition
6. revenir au proposeur pour qu'il reformule sa proposition si besoin en fonction de ce qu'il a entendu, de sorte qu'elle lève sa tension ET convienne à tous
7. faire de itérations entre 5. et 6. si besoin
8. tour de validation
9. Vérifier « Est-ce que ta tension est-elle levée ? »
10. Oui = célébration, non = « as-tu une autre proposition ? »

★ Retour des rôles : (*transmettre les infos pertinentes pour les participant-e-s du projet. Si le point nécessite une décision, le traiter comme « point des participants »*)

Rôle x : ...

Rôle y : ...

etc ...

★ Les points des participants (nom de la personne qui porte le point entre parenthèse)

- idée a (Jules)

- proposition b (Paulette)

- point c (Dimitri)

...

★ Attribution des rôles pour la prochaine réunion (Facilitateur-trice, rapporteur du PV, scribe, gardien-ne du temps, observateur-trice des émotions, maître du snack, garant du déroulement participatif de la réunion)

★ Évaluation (sous forme de feedback positif: ce que j'ai trouvé chouette ET ce qui peut être amélioré selon moi)

★ Météo de clôture (humeur du moment, ce qui m'habite en cette fin de réunion)

Outil pour créer un ODJ Participatif en ligne: <https://framapad.org/>

Buts

Le cercle est opérationnel et s'accorde avec sa Raison d'être

Domaines

- Liste des membres du cercle avec adresses mail et numéros de téléphone
- Boîte mail du cercle
- Procès-verbal des réunions
- Liste des tâches à faire/en cours

Redevabilités

- Organiser les réunions du cercle et informer de leur tenue
- Mettre en place le rôle de facilitation
- Gérer les priorités du cercle et apporter des solutions aux membres lorsque requis
- Gérer la boîte mail du cercle
- Communiquer régulièrement avec le/la CE sur la situation du cercle et de ses membres
- Mettre des mots sur les tensions organisationnelles pour les résoudre en groupe
- S'assurer du bien-être des membres du cercle, informer de l'existence des médiations et/ou faire appel à la l'équipe de cultures régénératrices si besoin
- Intégrer les nouvelle·aux en leur proposant un rôle et en gardant contact avec le rôle de référent·e pour l'intégration
- Tenir à jour une liste des rôles et leurs mandats.
- S'inquiéter des membres du cercle qui n'énergétisent pas ou plus leur rôle

COORDINATION EXTERNE

Buts

Le cercle et la situation de ses membres sont représentés et transmis dans le cercle plus large. Les tensions, lorsqu'il y en a et lorsqu'elles menacent l'intégrité du cercle, sont transmises au cercle plus large et des modifications sont proposées.

Redevabilités

- Participer aux réunions du cercle plus large
- Être porte-parole des membres du cercle envers le cercle plus large et garantir la diffusion d'informations sur la situation
- Être porte-parole des membres du cercle envers les cercles lorsqu'un contact est requis
- Se faire représenter par une personne de son cercle en cas d'absence en réunion du cercle plus large
- Proposer d'attribuer un rôle de Coordinateur·trice interne s'il n'y en a pas ou si le cercle plus large le demande



0. ÉCOUTE DU CENTRE



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

0. ÉLABORATION DE LA PROPOSITION ARGUMENTÉE



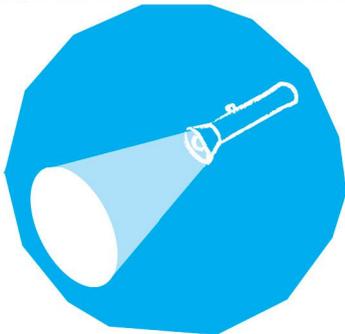
- Par un groupe d'amélioration.
- Par un appel à proposition.

0. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION ÉCRITE



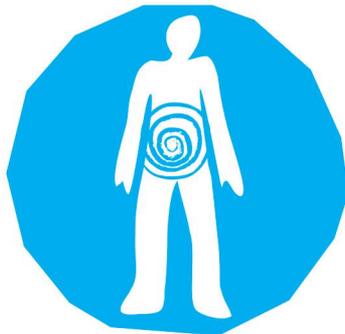
- Simple, précise, argumentée.
- Détermine:
SUJET-PROBLÉMATIQUE-
PROPOSITION-ARGUMENTS

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 !



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.

0. DÉFINIR LA FONCTION



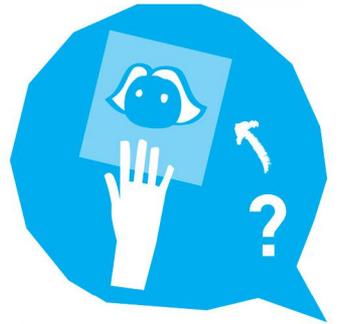
Déterminer:
Le poste, les missions, périmètres d'action, responsabilités, tâches.

1. VOTER



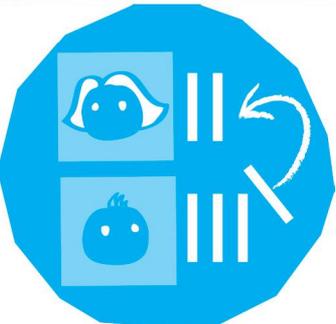
- « MOI: ... JE VOTE pour:... »
- Vote pas à bulletin secret.
- Je réfléchis à mes arguments.
- Je peux voter pour moi.

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 !

- ARGUMENTÉE, PRÉCISE, CONCRÈTE.
- LA PROPOSITION POURRAIT NUIRE À LA MISSION DU CERCLE.
- LA PROPOSITION NE RESPECTE PAS LES LIMITES DE CELLES·CEUX QUI DEVRONT VIVRE AVEC.

Conséquence

- SOIT ELLE ÉLIMINE LA PROPOSITION
- SOIT ELLE BONIFIE LA PROPOSITION



“Raisonnable si...”



“Pas raisonnable si...”



- PRÉFÉRENCE.
- CONTRE LA PERSONNE.
- AVIS PERSONNEL.
- AUTRE PROPOSITION.

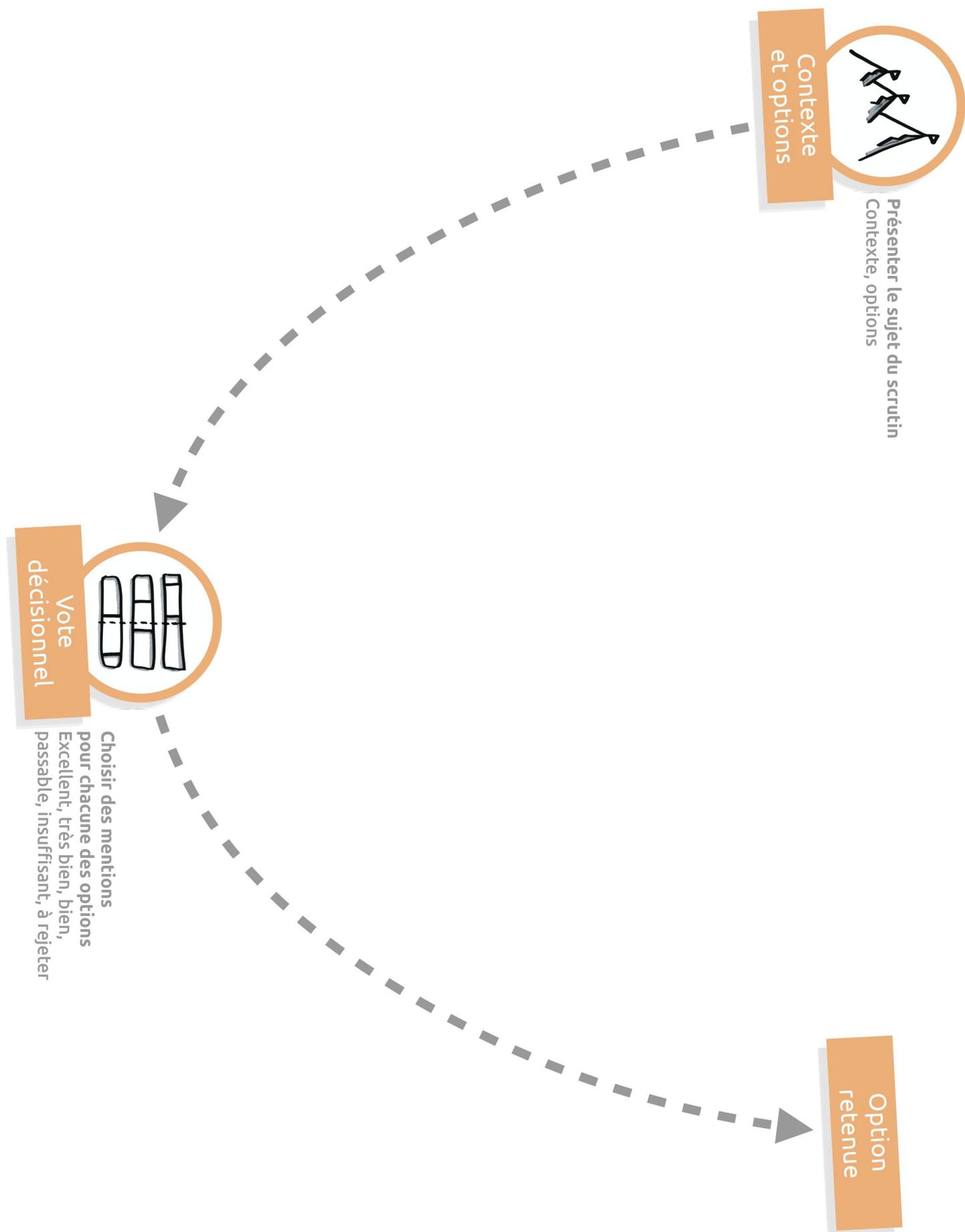




CC-BY-SA
Instant Z

Jugement majoritaire

Voter le plus démocratiquement et sagement possible





Jugement majoritaire

Fonction et enjeux

- Voter le plus démocratiquement et sagement possible en permettant aux participant-es de mieux s'exprimer face à plusieurs options, liberté, honnêteté
- Évaluer une option indépendamment des autres en utilisant des mots, des mentions ayant la même signification pour tous les participant-es : excellent, très bien, bien, assez bien, passable, insuffisant, non souhaitable
- Savoir avec précision ce que pensent les participant-es en mesurant la mention majoritaire située au milieu entre les mentions les plus et les moins favorables, en mesurant le soutien et le rejet des participant-es pour les différentes options, que celle-ci repose sur une mention « passable » ou « excellent »
- Départager les options en privilégiant celles qui plaisent à l'ensemble le plus important de participant-es
- Sortir du système binaire de scrutin uninominal limitant à ne choisir qu'une option, il est possible ici de donner un avis subtil et nuancé
- Savoir qui est le gagnant pour éviter le paradoxe de Condorcet
- Permettre qu'une option de plus ou de moins ne change rien aux résultats des autres options pour éviter le paradoxe d'Arrow
- Rendre superflu le vote blanc, car si personne n'obtient plus que « insuffisant », nous recommençons le scrutin avec de nouvelles options
- Réduire les possibilités de tricherie en limitant l'impact des votes stratégiques et des votes exagérés

Histoire

Le mode de scrutin par jugement majoritaire a été conçu par deux mathématiciens directeurs de recherche au CNRS, M. Balinski et R. Laraki. Ils ont conçu cette méthode pour répondre aux quatre exigences d'Arrow : universalité, non-dictature, unanimité, indépendance des options non pertinentes. Pour cela, ils sont partis du principe qu'il fallait permettre aux participant-es de mieux s'exprimer. Ainsi, ils ne demandent plus aux participant-es de comparer ou classer les options entre elles, mais simplement d'évaluer chaque option indépendamment des autres options. Il s'agit simplement de donner son avis.

Le langage

Pour que cela fonctionne, il est important de commencer par établir un langage commun. Il pourrait être tentant d'utiliser un système de points, sauf que les notes n'ont pas le même sens pour tout le monde. Si nous ajoutons à cela que le support des participant-es pour une option n'est pas une grandeur physique mesurable, la transformer en chiffres n'a aucun sens. Balinski et Laraki ont plutôt choisi d'utiliser l'information telle qu'elle est donnée par les participant-es. En l'occurrence, si des participant-es disent d'une option qu'elle est « non souhaitable », alors Balinski et Laraki diront de cette option qu'elle est « non souhaitable ». Il est désormais possible de voter avec des mots.

Les mentions

Pour que cela soit possible, il est nécessaire d'utiliser une liste de termes compris de la même façon par toutes les personnes, c'est ce que nous nommons les « mentions ». Elles permettent d'établir un ordre croissant ou décroissant. Cette échelle de mention permet aux participant-es d'évaluer chaque option.

Voter

Plus concrètement, il suffit de mettre une mention à chacune des options pour voter. Chaque option est évaluée indépendamment des autres options, il est donc possible d'attribuer la même mention à plusieurs options. Si les participant-es n'ont pas d'avis, sur une option, la mention attribuée par défaut est « à rejeter ». En effet, une personne responsable n'a aucune raison de choisir une option dont elle ne pense rien.

Assembler les voix

Une fois les votes exprimés, les mentions données à chaque option sont regroupées puis classées dans l'ordre. Nous obtenons ainsi ce que nous appelons le « profil de préférence » de l'option. Avec cette méthode, chaque voix a le même poids. C'est-à-dire que « excellent » ne pèse pas plus lourd que « passable » ou « à rejeter ». À partir des profils de préférences, nous pouvons déjà dire de chaque option si elle est appréciée ou non par les participant-es.

La mention majoritaire

Pour chaque profil de préférence, nous déterminons la mention avec laquelle une majorité des participant-es est d'accord. Pour cela, nous prenons la mention située pile au milieu, entre les mentions les plus en accord et les options les moins en accord avec l'option. Pour cette mention, nous avons en effet une majorité des participant-es pour dire que l'option X est au moins cette mention et une majorité pour dire que l'option X est au plus cette mention. Ceux qui contestent cette mention sont donc toujours en minorité. Nous appelons cette mention la « mention majoritaire ».

Le résultat

Pour obtenir le résultat du scrutin, il suffit de comparer les mentions majoritaires des différentes options pour établir un classement.

Si plusieurs options ont la même mention, nous donnons raison à l'ensemble des participant-es le plus important parmi celles et ceux qui pensent que l'option valait sa mention majoritaire ou plus. Parmi les options qui sont à égalité, cela revient à identifier laquelle mobilise le plus de personnes. S'il y a encore égalité, nous faisons de même avec la mention suivante. Les options sont ainsi toujours départagées de sorte qu'un maximum de participant-es soient d'accord avec la décision prise.



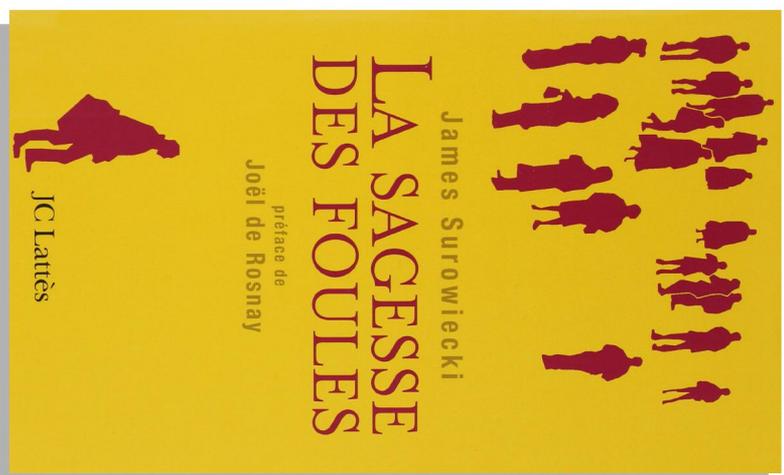
Jugement majoritaire & sagesse collective

Questions et enjeux

- Sommes-nous, en groupe, plus à même de prendre des décisions, d'évaluer les conséquences de nos actes, ou de produire des connaissances ?
- Pourquoi la diversité nous rend-elle plus intelligents ?
- Comment mobiliser la sagesse d'une foule en évitant les pièges du conformisme ?

Théorie

Le sujet de la sagesse des foules est de plus en plus étudié. Les groupes ont leur propre intelligence et il est possible depuis peu de mesurer leur QI. Des ouvrages de vulgarisation scientifique sur l'intelligence collective, comme « Super collectif » d'Émile Servan-Schreiber, pourraient bien changer les règles du jeu démocratique au profit de tous. Ce premier livre prend appui sur celui de James Surowiecki « La sagesse des foules » qui pose les fondements d'une théorie de la sagesse collective. Ce concept renvoie à l'idée que plusieurs têtes valent mieux qu'une lorsqu'il s'agit d'évaluer, de prendre des décisions, de produire des connaissances ou des raisonnements.



Recette de l'intelligence collective

Sagesse des individus

Un certain degré de discernement et de connaissances est requis d'un maximum de membres pour que le groupe puisse prétendre collectivement à la sagesse. L'accès aux informations les plus pertinentes est donc un facteur important qui encourage à récolter l'information spécifique directement sur le terrain.

Indépendance d'opinion

Les groupes les plus intelligents sont composés de personnes pouvant garder leur indépendance d'opinion. Éviter les pièges du conformisme est un ingrédient essentiel des décisions collectivement sages. La hiérarchie, l'autorité, l'éloquence au service de fausses certitudes sont autant d'obstacles au QI d'un groupe. Les questionnaires anonymes offrent plus de liberté d'esprit qu'un questionnement en public.

Diversité cognitive

L'agrégation d'interprétations, de variation de points de vue et de méthodes de recherche, favorise l'exacitude d'une prédiction collective. La diversité contre la subjectivité et les lacunes de chacun. L'expérience montre que l'agrégation de la diversité sociale et cognitive fournit un résultat plus pertinent que le savoir monolithique de quelques experts. Le simple fait de composer un groupe diversifié le rend plus apte à résoudre un problème. Une société composée de personnes issues du même milieu, de la même formation aussi intelligentes soient-elles seront moins efficaces qu'un groupe diversifié.

Agrégation et délibération

Cette approche marque un tournant post-délibératif en attaquant la croyance que la délibération est la condition nécessaire et suffisante de la sagesse collective. En réalité, un groupe peut produire de sages décisions et prédictions par un simple mécanisme d'agrégation objectif de l'opinion collective.



Jugement majoritaire & sagesse collective

Questions et enjeux

- Pourquoi les groupes plus féminins sont-ils plus sages ?
- Comment rendre les organisations, les gouvernements et les individus plus intelligents ?
- Comment utiliser notre intelligence « super-collective » pour revitaliser notre démocratie ?

Sciences

Féminisation

Les études montrent que le QI collectif est statistiquement plus haut lorsqu'un groupe est composé de plus de femmes. Il semblerait que les effets bénéfiques de leur participation commence à être vraiment visible à partir de 35%. Les organisations qui intègrent ce principes sont plus innovantes tant sur les produits et services que sur le management.

Sensibilité sociale

Les femmes ont généralement une meilleure capacité à déchiffrer l'état d'esprit des autres en captant les non-dits et les signes non verbaux. L'important n'est pas tant d'avoir une majorité de femmes dans le groupe que de le constituer d'individus, hommes ou femmes, à haute sensibilité sociale. Ce supplément de fluidité dans la communication du groupe contribue largement au QI collectif.

Temps de parole

L'égalité du temps de parole est un autre facteur essentiel à l'intelligence collective. Les études montrent clairement que les groupes dont quelques membres dominent la conversation ne sont pas des groupes très intelligents. Là encore, les groupes féminisés ont l'avantage, car, dans ce genre de groupe axés sur la résolution de problèmes ou la prise de décision, les hommes ont une tendance malheureuse à rivaliser pour prendre la parole, au lieu d'écouter.

QE

Il ressort des analyses que la composante la plus essentielle du QI collectif n'est pas la somme des QI individuels, mais l'intelligence émotionnelle des membres du groupe. Elle s'exprime par leur capacité d'écoute, d'empathie et de respect des contributions des autres. La qualité de communication entre les cerveaux compte plus que la puissance des cerveaux eux-mêmes.

Utilité

Prédire et évaluer

Mettre en relation une grande quantité d'individus, favorise non seulement la constitution de connaissances sur des faits existants, mais aussi la précision exacte d'évènements n'ayant pas encore eu lieu.

Instituer la sagesse collective dans la démocratie

Nul groupe n'est spontanément sage et l'histoire de la démocratie a trop souvent opposé à la fable de la sagesse collective celle de la folie des foules. Il s'avère donc crucial d'identifier les conditions d'une décision collective juste ou tournée vers le bien commun.

Au final, l'importance des mécanismes de production de la sagesse collective ressort clairement à la lecture de ces ouvrages. Même s'ils ne traitent pas directement de ce que nous proposons dans notre approche de la Gouvernance Partagée, ils permettent de mettre en avant des éléments que nous retrouvons dans ces nouveaux modes d'organisations.

EMILE SERVAN-SCHREIBER

SUPER COLLECTIF

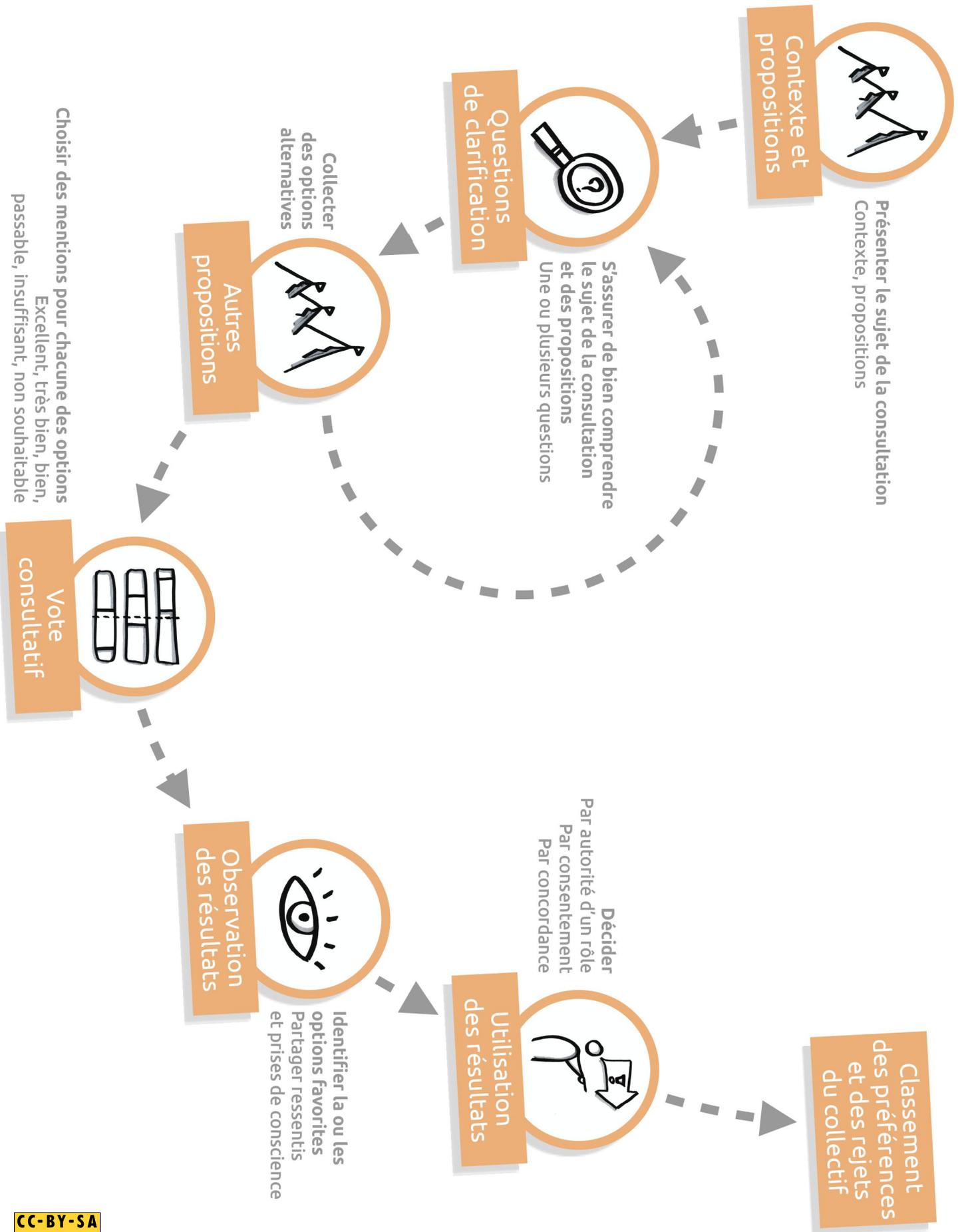
LA NOUVELLE PUISSANCE DE NOS INTELLIGENCES

fayard



Consultation majoritaire

Mettre en lumière les préférences et les rejets du collectif





Consultation majoritaire

Fonctions et enjeux

- Mobiliser autour des préférences du groupe en simplifiant la complexité
- Mobiliser la sagesse collective en mettant en lumière les options préférées du collectif dans un contexte donné
- Consulter les membres sur un enjeu ayant un impact collectif important : choix de prestataire, options de programmation architecturale, choix de contrats, charte graphique, sortie de fin d'année....
- Être orienté solution
- Permettre à chacun.e d'exprimer ses préférences et de percevoir celles des autres

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes 15 à 30 minutes*
 - Groupe de 10 à 50 personnes 25 à 60 minutes*
 - Groupe de 50 à 100 personnes 35 à 70 minutes*
 - Groupe de 100 à 1000 personnes 45 à 120 minutes*
- *Hors processus de prise de décision

Variantes

- Il est possible de préparer les propositions à l'avance, notamment avec de grands groupes
- Il est possible de supprimer l'étape « Autres propositions »
- Il est possible d'utiliser le processus comme « résonance majoritaire » pour choisir la proposition générant le plus de motivation en remplaçant les intitulés des mentions par : élan maximum, grand élan, bon élan, petit élan, élan insuffisant, pas d'élan
- Il est possible d'utiliser le processus pour un vote décisionnel, se rapprochant du jugement majoritaire

Détails du processus



1. Contexte et propositions

- Présenter le sujet de la consultation et les différentes propositions
- Éventuellement, clarifier ce qui l'amène et comment il est prévu d'utiliser le résultat



2. Questions de clarification

- S'assurer de bien comprendre le sujet de la consultation et/ou des propositions en posant une ou plusieurs questions
- La personne qui porte la proposition, peut dire, ce n'est pas spécifié
- Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre



3. Autres propositions

- Collecter d'autres propositions alternatives
- Éventuellement, clarifier



4. Vote consultatif

- Choisir des mentions pour chacune des options
- Excellent, très bien, bien, passable, insuffisant, non souhaitable



5. Observation des résultats

- Identifier la ou les options favorites, partager ressentis et prises de conscience
- Faire une synthèse des résultats les plus porteurs et des moins mobilisants



6. Utilisation des résultats

- Utiliser le résultat pour décider avec l'autorité d'un rôle
- Utiliser le résultat pour porter une proposition à valider en décision par consentement ou en décision par concordance

Aide à la facilitation

- À la personne qui porte la proposition :
 - Quel est le contexte de la consultation ainsi que la ou les propositions ?

- Est-ce une proposition amenée par un rôle, est-ce pour alimenter une décision collective, est-ce pour chercher une proposition qui génère le plus de motivation ?

- Aux autres participant·es, en émergence libre :

- Est-ce que vous avez une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?

- À la personne qui porte la proposition et à celle qui a posé une question :

- Est-ce que tu peux répondre à cette question ?
- Est-ce que cela répond à ta question ?

- Aux autres participant·es :

- Avez-vous d'autres propositions à ajouter ?
- Vous pouvez donner une brève explication sur votre proposition

- Aux participant·es, par un vote :

- Pour chaque proposition, je vous invite à choisir une mention parmi les propositions suivantes : excellent, très bien, bien, passable, insuffisant, à rejeter
- Utilisation possible d'un outil de vote en ligne Consultation majoritaire - cm.instantz.org

- Aux participant·es, en émergence libre :

- Lorsque vous voyez ce résultat, qu'est-ce que cela vous évoque ?

- Au rôle, dans le cas d'une consultation portée par un rôle :

- Est-ce que le résultat répond à tes attentes ?
- Aux participant·es, dans le cas d'une proposition à valider par consentement ou par concordance :
- Est-ce que quelqu'un aurait une proposition ?
- Utiliser la fiche de processus détaillé : Décision par consentement Décision par concordance

Sentiments féminins 1

PEUR	EN TENSION	TRISTESSE	CONFUSION	FATIGUE
affolée	à cran	abattue	abasourdie	à bout
ahurie	agacée	accablée	bouleversée	apathique
angoissée	agitée	affligée	chamboulée	blasée
anxieuse	pleine d'animosité	aigrie	choquée	défaite
apeurée	bloquée	l'âme en peine	confuse	déseparée
pleine d'appréhension	contrariée	amère	curieuse	sans élan
craintive	crispée	atterrée	débordée	endormie
pleine de dégoût	dégoûtée	attristée	déboussolée	éprouvée
ébranlée	dérangée	blessée	déchirée	épuisée
effarée	divisée	cafardeuse	déconcertée	éteinte
effrayée	dubitative	catastrophée	décontenancée	explosée
en détresse	écoeurée	d'humeur chagrine	démontée	fatiguée
épouvantée	en colère	avoir le coeur brisé	démunie	fourbue
sur mes gardes	énervée	déchirée	dépassée	indolente
glacée de peur	enragée	découragée	désappointée	inerte
horrifiée	exaspérée	déçue	désarçonnée	lasse
inquiète	excédée	défaite	désarmée	lessivée
intimidée	fâchée	démoralisée	désorientée	léthargique
paniquée	fébrile	dépitée	déstabilisée	lourde
paralysée	furieuse	déprimée	distraite	en avoir marre
perturbée	grognonne	désabusée	ébahie	moulue
pessimiste	haineuse	désenchantée	embarrassée	paresseuse
pétrifiée	horripilée	désespérée	embêtée	ramollie
piteuse	hors de moi	désolée	embrouillée	rompue
renfermée	incommodée	détachée	pleine d'ennui	souffrante
pleine de réserves	insatisfaite	dévastée	ennuyée	terrassée
sur la réserve	irritée	effondrée	envieuse	
réticente	jalouse	émue	estomaquée	
sceptique	d'humeur massacrate	fragile	étonnée	
secouée	mécontente	d'humeur noir	étourdie	
sensible	méfiante	malheureuse	frustrée	
soucieuse	sur les nerfs	mélancolique	gênée	
soupçonneuse	nerveuse	d'humeur morose	hésitante	
submergée	préoccupée	mortifiée	impatiente	
sur le qui-vive	pleine de rancœur	navrée	impuissante	
terrifiée	remontée	peinée	inconfortable	
terrorisée	pleine de ressentiment	résignée	indécise	
avoir la trouille	saturée	seule	indifférente	
vidée	sous pression	d'humeur sombre	instable	
vigilante	submergée	taciturne	mal à l'aise	
vulnérable	suspicieuse	tremblante	pantoise	
	stressée	triste	partagée	
	sur la défensive	troublée	perplexe	
	tendue	vulnérable	sceptique	
	tiraillée		sidérée	
	tourmentée		stupéfaite	
	vexée		surprise	
			troublée	

Sentiments féminins 2

CALME	AFFECTION	JOIE	INTÉRÊT	ENERGIE
à l'aise	amicale	allègre	absorbée	animée
alignée	pleine d'amour	amusée	admirative	pleine d'ardeur
allégée	amoureuse	au septième ciel	alerte	d'humeur aventureuse
apaisée	pleine d'appréciation	aux anges	attentive	bien éveillée
béate	attendrie	de bonne humeur	bien disposée	pleine de courage
calme	attirée	contente de soi	captivée	déchainée
centrée	avenante	égayée	concentrée	pleine d'élan
comblée	bouleversée	emballée	curieuse	électrisée
complète	d'humeur câline	émervillée	ébahie	en effervescence
confiante	charmée	émoustillée	éblouie	pleine d'énergie
confortable	compatissante	enchantée	en attente	enflammée
cool	émue	enivrée	encouragée	enthousiasmée
décontractée	en adoration	d'humeur enjouée	époustouflée	pleine d'entrain
délassée	enchantée	épanouie	éveillée	excitée
délivrée	pleine de gratitude	euphorique	dans l'expectative	en expansion
détachée	passionnée	exaltée	fascinée	d'humeur exubérante
détendue	portée à aider	excitée	impatiente	fluide
habitée	proche	extatique	impliquée	frémissante
d'humeur insouciant	reconnaissante	fière	inspirée	fringuante
légère	sensibilisée	folle de joie	intéressée	galvanisée
nourrie	sensible	gaie	intriguée	gonflée à bloc
pacifiée	pleine de tendresse	grisée	mobilisée à ...	grandie
paisible	touchée	heureuse	ouverte	optimiste
pleine		hilare	passionnée	pétillante
radoucie		d'humeur espiègle		pimpante
rassasiée		débordante de joie		puissante
rassérénée		jubilante		radieuse
rassurée		en liesse		rafraîchie
réconfortée		avoir du plaisir		ragaillardie
relaxée		ravie		ravigotée
sereine		réjouie		rayonnante
soulagée		satisfaite		régénérée
sûre de moi		transportée de joie		regonflée
tranquille				remontée
				requinquée
				revigorée
				satisfaite
				stimulée
				surexcitée
				vibrante
				pleine de vie
				vivifiée

Sentiments masculins 1

PEUR	EN TENSION	TRISTESSE	CONFUSION	FATIGUE
affolé	à cran	abattu	abasourdi	à bout
ahuri	agacé	accablé	bouleversé	apathique
angoissé	agité	affligé	chamboulé	blasé
anxieux	plein d'animosité	aigri	choqué	défait
apeuré	bloqué	l'âme en peine	confus	déseparé
plein d'appréhension	contrarié	amer	curieux	sans élan
craintif	crispé	atterré	débordé	endormi
plein de dégoût	dégoûté	attristé	déboussolé	éprouvé
ébranlé	dérangé	blessé	déchiré	épuisé
effaré	divisé	cafardeux	déconcerté	éreinté
effrayé	dubitatif	catastrophé	décontenancé	explosé
en détresse	écoeuré	d'humeur chagrine	démonté	fatigué
épouvanté	en colère	avoir le coeur brisé	démuni	fourbu
sur mes gardes	énervé	déchiré	dépassé	indolent
glacé de peur	enragé	découragé	désappointé	inerte
horrifié	exaspéré	déçu	désarçonné	las
inquiet	excédé	défait	désarmé	lessivé
intimidé	fâché	démoralisé	désorienté	léthargique
paniqué	fébrile	dépité	déstabilisé	lourd
paralysé	furieux	déprimé	distrait	en avoir marre
perturbé	grognon	désabusé	ébahi	moulu
pessimiste	haineux	désenchanté	embarrassé	paresseux
pétrifié	horripilé	désespéré	embêté	ramolli
piteux	hors de moi	désolé	embrouillé	rompu
renfermé	incommodé	détaché	plein d'ennui	souffrant
plein de réserves	insatisfait	dévasté	ennuyé	terrassé
sur la réserve	irrité	effondré	envieux	
réticent	jaloux	ému	estomaqué	
sceptique	d'humeur massacrate	fragile	étonné	
secoué	mécontent	d'humeur noir	étourdi	
sensible	méfiant	malheureux	frustré	
soucieux	sur les nerfs	mélancolique	gêné	
soupçonneux	nerveux	d'humeur morose	hésitant	
submergé	préoccupé	mortifié	impatient	
sur le qui-vive	plein de rancœur	navré	impuissant	
terrifié	remonté	peiné	inconfortable	
terrorisé	plein de ressentiment	résigné	indécis	
avoir la trouille	saturé	seul	indifférent	
vidé	sous pression	d'humeur sombre	instable	
vigilant	submergé	taciturne	mal à l'aise	
vulnérable	suspicieux	tremblant	pantois	
	stressé	triste	partagé	
	sur la défensive	troublé	perplexe	
	tendu	vulnérable	sceptique	
	tirillé		sidéré	
	tourmenté		stupéfait	
	vexé		surpris	
			troublé	

Sentiments masculins 2

CALME	AFFECTION	JOIE	INTÉRÊT	ENERGIE
à l'aise	amical	allègre	absorbé	animé
aligné	plein d'amour	amusé	admiratif	plein d'ardeur
allégé	amoureux	au septième ciel	alerte	d'humeur aventureuse
apaisé	plein d'appréciation	aux anges	attentif	bien éveillé
béat	attendri	de bonne humeur	bien disposé	plein de courage
calme	attiré	content de soi	captivé	déchainé
centré	avenant	égayé	concentré	plein d'élan
comblé	bouleversé	emballé	curieux	électrisé
complet	d'humeur câline	émervillé	ébahi	en effervescence
confiant	charmé	émoustillé	ébloui	plein d'énergie
confortable	compatissant	enchanté	en attente	enflammé
cool	ému	enivré	encouragé	enthousiasmé
décontracté	en adoration	d'humeur enjouée	époustouffé	plein d'entrain
délassé	enchanté	épanoui	éveillé	excité
délivré	plein de gratitude	euphorique	dans l'expectative	en expansion
détaché	passionné	exalté	fasciné	d'humeur exubérante
détendu	porté à aider	excité	impatient	fluide
habité	proche	extatique	impliqué	frémissant
d'humeur insouciant	reconnaisant	fier	inspiré	fringant
léger	sensibilisé	fou de joie	intéressé	galvanisé
nourri	sensible	gai	intrigué	gonflé à bloc
pacifié	plein de tendresse	grisé	mobilisé à ...	grandi
paisible	touché	heureux	ouvert	optimiste
plein		hilar	passionné	pétillant
radouci		d'humeur espiègle		pimpant
rassasié		débordant de joie		puissant
rasséréné		jubilant		radieux
rassuré		en liesse		rafraîchi
réconforté		avoir du plaisir		ragaillard
relaxé		ravi		ravigoté
serein		réjoui		rayonnant
soulagé		satisfait		régénéré
sûr de moi		transporté de joie		regonflé
tranquille				remonté
				requinqué
				revigoré
				satisfait
				stimulé
				surexcité
				vibrant
				plein de vie
				vivifié





10



**SOURCES
&
REMERCIEMENTS**



SOURCES & REMERCIEMENTS

Université du Nous

« L'Université du Nous existe pour m'apprendre à coopérer et contribuer avec tous les acteurs volontaires à une transition sociétale. Elle m'offre un espace d'expérimentation, de transmission et d'accompagnement favorisant l'élévation de ma conscience afin de construire, d'animer et d'accompagner des « Nous » actifs et engagés ».



Université du Nous



<https://universite-du-nous.org/>

les artisans du lien

Depuis 2013, nous œuvrons et cheminons ensemble en humanité. Passionnés par la pratique de la gouvernance partagée, nous transmettons des outils d'intelligence collective aux organisations et aux personnes désireuses de fonctionner ensemble, de manière libre et responsable, en souveraineté. Nous nous réjouissons de partager avec vous, de cheminer pendant un temps à vos côtés.



<https://artisansdulien.ch/>

Mouvement Colibris - Faire sa part

Le Mouvement Colibris œuvre à l'émergence d'une société écologique et solidaire, radicalement différente, en favorisant le passage à l'action individuelle et collective.



<https://www.colibris-lemouvement.org/>

CC-BY-SA
Colibris - faire sa part

Formapart

Nous mettons à votre service des facilitateurs passionnés et qualifiés, pour construire avec vous des moments collectifs et collaboratifs qui ont du sens et de l'impact. Nous avons également à cœur de transmettre nos compétences et expériences en facilitation à ceux qui veulent se mettre au service des transformations des organisations.



<https://formapart.fr/>

CC-BY-SA
Formapart

L'Instant Z

L'équipe de l'Instant Z propose des formations et accompagne les entreprises, associations ou communes vers un pilotage agile de leur organisation au moyen des outils de la gouvernance partagée.

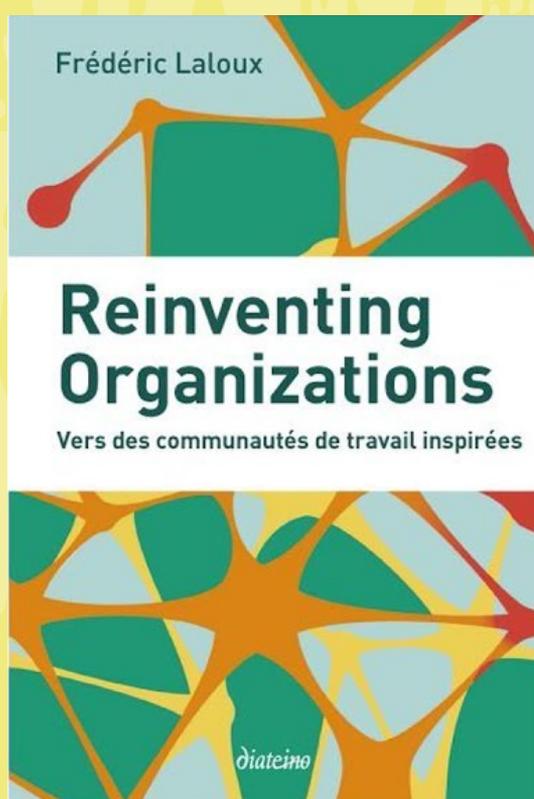


<https://instantz.org/>

CC-BY-SA
Instant Z

Frédéric Laloux - Reinventing Organizations

Frédéric Laloux, 2015, Reinventing Organizations, Editions Diateino



Extinction Rebellion UK - Self-Organizing System

Le système d'auto-organisation d'XR UK (SOS) est conçu pour transférer le pouvoir des personnes vers les processus du système, de sorte qu'aucune personne n'ait de pouvoir sur une autre ou sur le système lui-même.

<https://extinctionrebellion.uk/>

CC-BY-SA XRUK
Self-Organizing System

Extinction Rebellion CH - Self-Organizing System

Une auto-organisation claire, fonctionnelle et transparente dans l'ensemble de XR en Suisse, qui inspire, outille et aide les gens à travailler efficacement ensemble de manière décentralisée, tout en maintenant des relations interpersonnelles saines et une utilisation responsable du pouvoir.

<https://xrebellion.ch>

CC-BY-SA XRCH
Self-Organizing System

Un chaleureux merci à toutes les personnes et aux organisations qui ont co-construit ce manuel. Merci infiniment aux personnes nous ayant transmis leur savoir, leur feedback et leurs ressentis pour que ce projet prenne vie et anime notre raison d'être.

*Avec amour et détermination,
XRCH - Self-Organizing System*



Manuel d'organisation pour Extinction Rébellion

- Le présent recueil est une compilation des outils et du riche savoir-faire de plusieurs organisations. Il s'agit d'un document libre de droits et non-lucratif.
- Ce manuel a pour objectif d'amener l'implémentation de la gouvernance partagée sur le modèle des Principes et Valeurs d'Extinction Rébellion.
- Des vidéos pédagogiques sont également disponibles en complément, via un code QR.

En coopération avec



CC-BY-SA

XRCH - Self-Organizing System
xrch-sos@riseup.net



**extinction
rebellion**