

www.universite-du-nous.org

**mon livret d'apprentissage
de "l'agir ensemble"**

Un parcours d'expérimentations et d'apprentissages
vecteurs d'expansion personnelle et collective



NOM _____ PRÉNOM _____

GÉNÉRALITÉS UDN

PRÉSENTATION DE L'UDN

L'Université du Nous a été créée en 2010. Elle a pour finalité d'accompagner la transformation sociétale en favorisant l'émergence de nouvelles formes d'organisations.

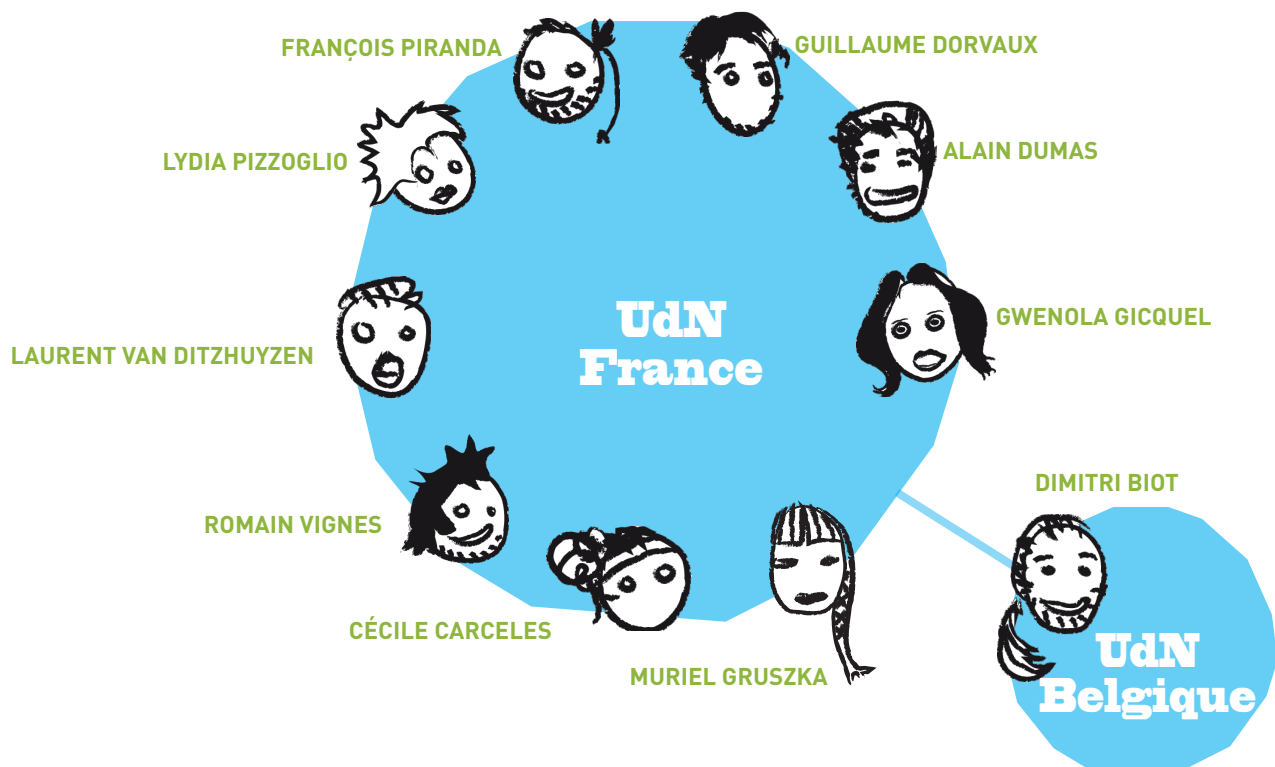
Ces nouvelles structures dites organiques, en recherche d'un fonctionnement plus proche du modèle du vivant peuvent nous permettre de sortir des schémas dominant/dominé issu de nos conditionnements compétitifs que continue de favoriser la société actuelle.

Pour l'UdN, si elle est envisagée comme une pratique, la gouvernance « partagée » apparaît comme un formidable levier de croissance des individus. L'organisation peut alors être un lieu du développement de la conscience individuelle au service du développement de l'organisation. Elle peut permettre l'émancipation de certains de nos conditionnements et donc construire un équilibre entre transformation personnelle et transformation sociétale. Les résultats de l'organisation seront une conséquence directe de la qualité du chemin emprunté. Si l'individu retrouve du sens et un intérêt direct lié par le chemin qui lui est proposé au développement de sa conscience, nous pouvons espérer que ces résultats seront construits dans une vision saine et durable pour lui et son environnement.

SA RAISON D'ÊTRE

« 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 ».

L'ÉQUIPE



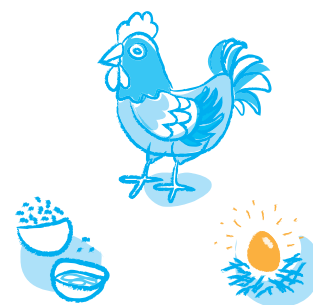
BIEN COMMUN & LICENCE CRÉATIVE COMMONS

L'UdN a choisi de mettre au bien commun tout le fruit de sa recherche et sa production. Elle oeuvre ainsi en cohérence avec ses valeurs et sa raison d'être en offrant à l'Humanité la possibilité de s'emparer pleinement ce qu'elle souhaite partager, en permettant ainsi la pollinisation de ses pratiques.

De ce fait elle a choisi d'apposer sur toutes ses productions la licence créative commons CC-BY-SA. Ainsi permettre à chacun-e de s'emparer et s'approprier la matière produite en évitant que celle-ci ne soit récupérée et enfermée dans des logiques propriétaires, trade marquées.

Pour produire cette matière l'Université du Nous investit depuis son émergence, dans sa sphère recherche et développement à la création de ces outils.

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



A l'instar de cette petite poule, l'Université du nous a besoin, pour pouvoir continuer son action, que lui soit valorisé le temps et l'énergie, qu'elle investit dans la production qu'elle livre au bien commun.

Vous avez été touchés par les outils qu'elle a mis en forme? Vous les employez, les diffusez? Merci en retour de soutenir l'UdN afin de lui permettre de continuer son oeuvre.

Vous pouvez pour cela, sur le principe de la participation consciente effectuer un don à l'Université du Nous via son site internet:

www.universite-du-nous.org

LICENCE CRÉATIVE COMMONS (cc) BY-SA universite-du-nous

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

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

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

Le BY

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

Le SA

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

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

LA PARTICIPATION CONSCIENTE

POURQUOI ?

La Participation Consciente est un échange de richesses sous forme de valorisation en euros qui vise à changer, interroger la règle en vigueur.

Il s'agit de poursuivre le questionnement de notre rapport au pouvoir au travers de notre rapport à l'argent.

Notre propos n'est pas de dire que la règle actuelle n'est « pas bonne », nous ne proposons pas une « meilleure idée » mais « une idée différente ». Notre propos est de « dé-boîter », d'interroger la règle communément admise (peu ou pas remise en question) qui stipule qu'avant de consommer je regarde le prix, voire je cherche à négocier puis je fais mon choix, quant à cet indicateur, de pouvoir/vouloir consommer ou pas. Ceci étant lié à une logique de prix de marché où ce qui est rare est cher et non accessible au plus grand nombre.

La participation consciente propose en amont de vivre l'expérience, consommer, puis d'effectuer un don en euros, en conscience, qui tienne compte de la valeur subjective de ce qui a été reçu, des moyens qui ont permis de générer ce qui a été reçu (ingénierie pédagogique, logistique, ressources humaines...), de ses propres moyens.

Elle permet l'accès au plus grand nombre car, relativement parlant, certains pourront donner « beaucoup », d'autres pourront donner « peu ».

LES 4 RÈGLES DE LA PARTICIPATION CONSCIENTE



- Elle est expliquée en début d'intervention
- Elle est versée à la fin de l'intervention
- Le don s'effectue en euros et est obligatoire
- Elle est non anonyme et sans justification demandée sur le montant

LICENCE CRÉATIVE COMMONS

Nous avons apposé une licence créative commons sur ce modèle afin de protéger le concept et de le maintenir au niveau du Commun.

Notre souhait est de générer une expérience collective partagée autour de cette pratique, certaines organisations et individus ayant déjà commencé à s'approprier ce modèle.

Nous aimerions que les fruits de cette pratique puissent être recoupsés, partagés, capitalisés entre les différents protagonistes : conditions d'utilisation, modification de paramètre de la règle, statistiques, ressenti/vécu interne des personnes le proposant, ...

Ce afin de percevoir plus largement les effets de cette règle, de l'améliorer, et d'en mesurer la portée.



Aujourd'hui une communauté de pratiquant émerge qui tend à rendre concrète et durable l'expérience de cette autre règle. Un site web dédié à cette communauté a été créé pour en partager les fruits: www.participation-consciente.org

LE CONTRAT DE CONSCIENCE

Le Contrat de Conscience est notre mode d'échange de richesses dans le cadre d'un accompagnement vu comme un réel partenariat. Il fait partie de l'expérience que l'UdN mène afin de contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de gestion reliés au vivant.

INTENTIONS

Au cœur d'une triple intention de l'UdN

- Permettre à toute organisation d'être accompagnée,
- Offrir un chemin de transformation individuelle et collective,
- Assurer ses besoins de fonctionnement et de développement,

le Contrat de Conscience ouvre une voie de questionnements dans notre rapport à l'argent et dans la relation accompagnant / accompagné.

Concrètement, l'organisation accompagnée peut reconnaître les richesses qu'apporte l'accompagnement et contribuer en conscience à la pérennité de l'UdN, en valorisant chaque phase de l'accompagnement par un prix en euros.

MÉTHODE



Le montant de la valorisation dans le cadre du contrat de conscience est défini à la fin de chaque phase, sur la base d'un réalisé (nombre d'heures de travail fourni par l'UdN) transmis par l'UdN. Il fait l'objet d'une proposition apportée par l'organisation accompagnée au centre du cercle de gouvernance, et validée par consentement (à 0 objection) dans ce cercle, qui inclut 2 membres de l'UdN.

Les frais d'intervention (déplacement, nourriture et logement le cas échéant, matériel pédagogique) sont facturés en amont des prestations. Ils font l'objet d'un détail envoyé par l'UdN dès les interventions définies pour la phase correspondante.

LA GOUVERNANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Pour la gouvernance de l'accompagnement, un espace est ouvert entre les deux structures dès le début de l'accompagnement. Il est constitué de 2 à 4 personnes de la structure accompagnée et de 2 membres de l'UdN.

Ce cercle constitue l'espace de gouvernance de la relation partenaire entre «l'accompagnant» et «l'accompagné». Il est le lieu pour :

- Co-évaluer le travail réalisé, ajuster et co-construire l'accompagnement pas à pas.
- Convenir de l'agenda d'intervention.
- Se concerter sur l'échange des richesses entre les organisations (contrat de conscience)
- Réguler d'éventuelles tensions entre les partenaires.

C'est donc l'espace de partage et d'échange permettant de tenir la qualité du travail commun et la qualité de la relation partenariale. Les membres s'entendent sur le fait que le processus de parole et de prise de décision est celui de la gestion par consentement.

Le cercle est régi par un cadre de sécurité validé en gestion par consentement par les deux parties.

Si l'une des deux organisations souhaite mettre fin au travail collectif en cours, le cercle de gouvernance de l'accompagnement est réuni afin d'entendre les raisons qui motivent la rupture du contrat par le demandeur et les réflexions et/ou ressentis vécus par les autres membres. La décision des modalités de cette rupture fait l'objet d'une décision par le processus de gestion par consentement.

Ce cadre fait l'objet d'une explication précise par l'UdN auprès des participants et d'une validation en gestion par consentement par le cercle. Le cercle se réunit en ouverture et clôture de l'intervention et peut être convoqué sur simple demande de l'une des deux structures en cours d'étape si nécessaire.

DU JE
AU NOUS

LE NOUS !

MAIS QU'EST-CE QU'UN «NOUS»

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



LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ÉMERGENCE DU « NOUS »

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

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

1 LE PSEUDO-NOUS

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



• Dynamique de groupe

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

• Effets sur la tâche et dysfonctionnement

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

2 LE NOUS SYMBIOTIQUE

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



• Dynamique de groupe

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

• Effets sur la tâche et dysfonctionnement

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

3 LE NOUS CONFLICTUEL

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



• Dynamique de groupe

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

• Effets sur la tâche et dysfonctionnement

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

4 LE NOUS MATURE

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



• Dynamique de groupe

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

• Effets sur la tâche et dysfonctionnement

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

5 L'ÉQUIPE

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



• Caractéristiques

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

• La communication directe

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

• La solidarité

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

• L'engagement personnel de chacun

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

• La centration sur la tâche

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

* Méta communication : Communiquer sur notre façon de communiquer

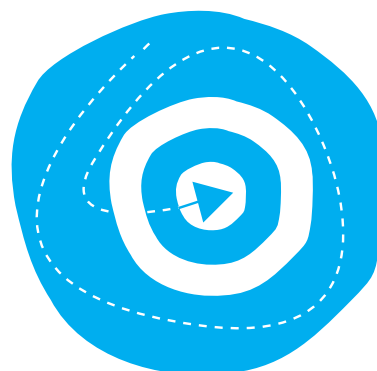
UNE ORGANISATION VIT À DEUX NIVEAUX

■ La structure formelle : centrée sur le résultat

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

■ Les processus informels : centrés sur le chemin

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



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

LA PRATIQUE DU CERCLE

POURQUOI FONCTIONNER EN CERCLE ?

LE CERCLE PERMET :

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

LA PRATIQUE DU CERCLE :

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

PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT EN CERCLE

LES RÈGLES

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

L'ESPACE

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



LES RITUELS

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

LES MEMBRES DU CERCLE

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



LE FACILITATEUR

Élu par processus d'élection sans candidat.

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

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



LE SECRÉTAIRE

Élu par processus d'élection sans candidat.

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

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



LES MEMBRES DU CERCLE

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

DE L'INTÉRÊT DE LA POSTURE

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

Les processus de prise de décision, les méthodes d'intelligence collective que nous expérimentons permettent de faire ressortir ce qui en général n'est pas exprimé au sein des entreprises.

Il s'agit ainsi de mettre l'accent, tant à la fois sur la maîtrise technique des processus que sur la posture des personnes dans leur utilisation.

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

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



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

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

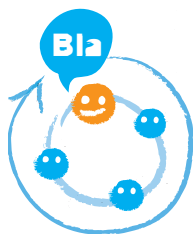
Nous pouvons décliner cette posture au niveau :

- Du je dans le cercle
- Du facilitateur/secrétaire

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

LA DISTRIBUTION DE LA PAROLE

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



LORSQUE LA PAROLE EST TOURNANTE

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



LORSQUE LA PAROLE EST POSÉE AU CENTRE

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



SIGNIFIER LA FIN DE SA PAROLE

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



L'ÉCOUTE

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



LA PRISE DE PAROLE

PARLER DE SOI ET POUR SOI

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

PARLER AU GROUPE ET NON À QUELQU'UN EN PARTICULIER

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

PARLER EN CONSCIENCE ET LE PLUS CLAIREMENT POSSIBLE

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



ATTITUDES ET ATTENTIONS À DÉVELOPPER

ÊTRE ACTIF PLUTÔT QUE RÉACTIF

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

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

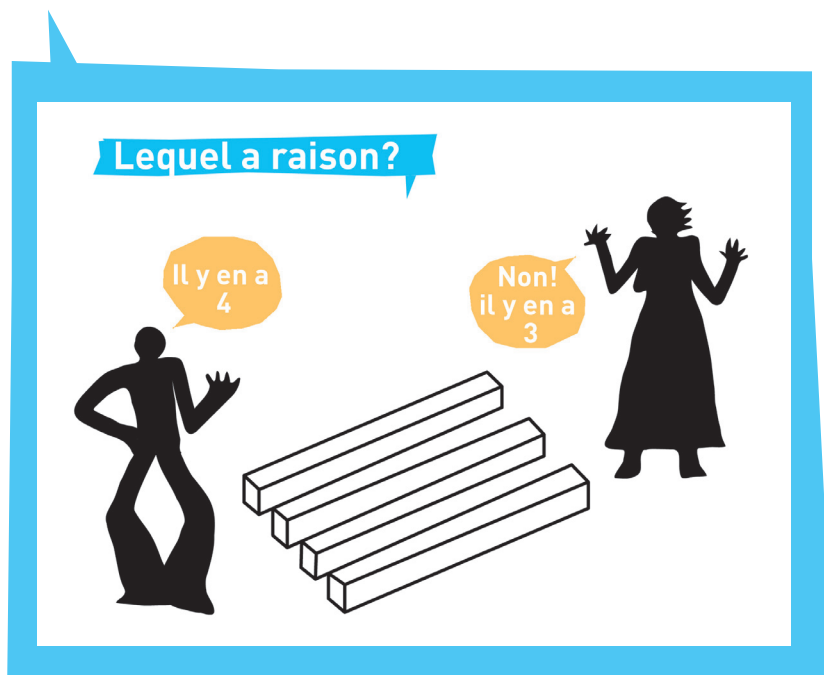
-Un **participant réactif**, à l'inverse, réagit de manière spontanée à une impulsion émotionnelle lorsqu'il se sent touché dans ses convictions, ses croyances, ses valeurs.

ÉCOUTE DU CENTRE

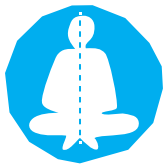
Écouter le centre c'est écouter attentivement ce qui émerge du groupe au delà de l'expression de chacun de ses membres. Si l'on considère que chaque personne a sa vérité et que personne ne détient LA vérité, alors le cercle sera d'autant plus riche que chacun dispose d'une facette de la résolution de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

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

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



LES ÉTAPES D'UN ESPACE DE CONCERTATION



1 Le centrage

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



2 La météo

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



3 Gestion par consentement

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



4 La Restitution

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

LE TRIANGLE DE KARPMAN

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

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

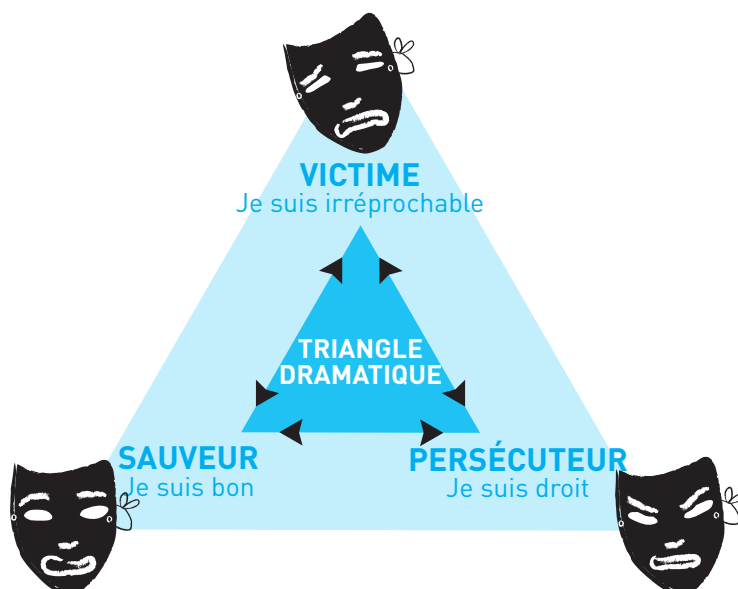
QU'EST-CE QUE LE TRIANGLE DE KARPMAN ?

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

Le triangle des Bermudes des relations heureuses et efficaces !

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

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

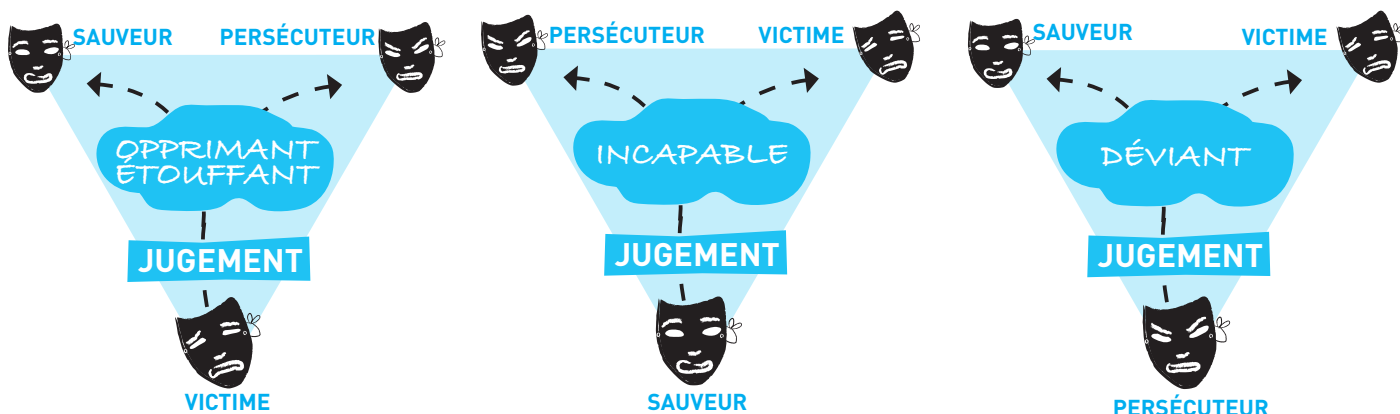


QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DE CHACUN DE CES RÔLES ?

La première caractéristique commune aux trois rôles : La responsabilité de la situation est attribuée à l'Autre. Persécuteur, Victime et Sauveur jugent le comportement de l'Autre.

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

Attribuant la «faute» à l'autre, j'évite de prendre la responsabilité du changement en changeant moi-même. Ce sont trois comportements de protection face à ma peur de changer.



LES CARACTÉRISTIQUES DU MOI-PERSÉCUTEUR

■ Lorsque je joue le Moi-Persécuté

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

■ Description

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

■ Façon d'agir

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

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

■ Façon d'aborder un conflit

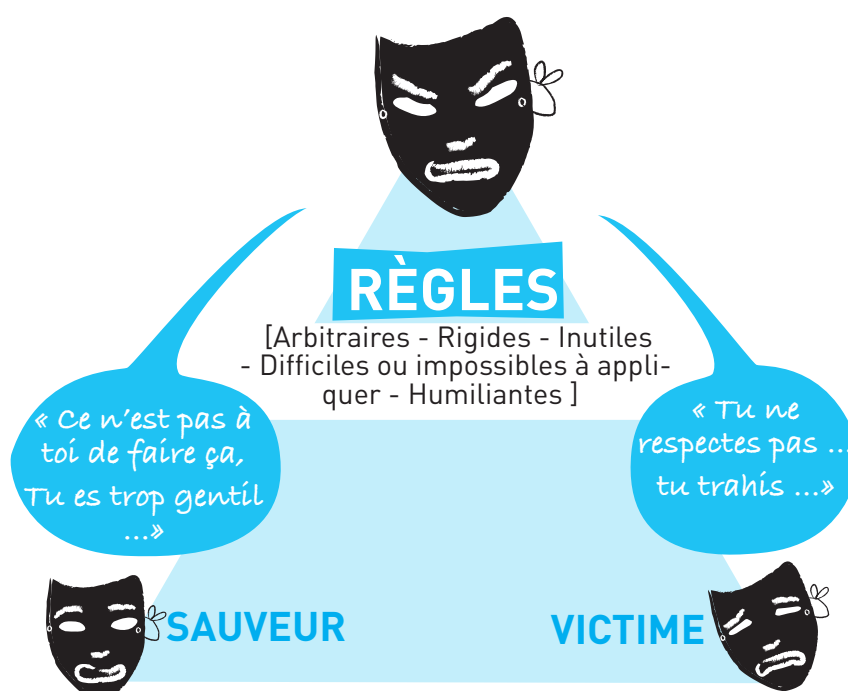
- Je m'impose, j'ai raison.
- Je rends l'autre coupable.

■ Pour assurer mon pouvoir sur l'Autre,

les règles sur lesquelles je m'appuie sont :

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

LE MOI-PERSÉCUTEUR



LES CARACTÉRISTIQUES DU MOI-VICTIME

■ Il existe deux types de Moi-Victimes

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

■ Lorsque je joue le Moi-Victime

- Je nie toute responsabilité personnelle et minimise mes capacités.

■ Description

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

■ Façon d'agir

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

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

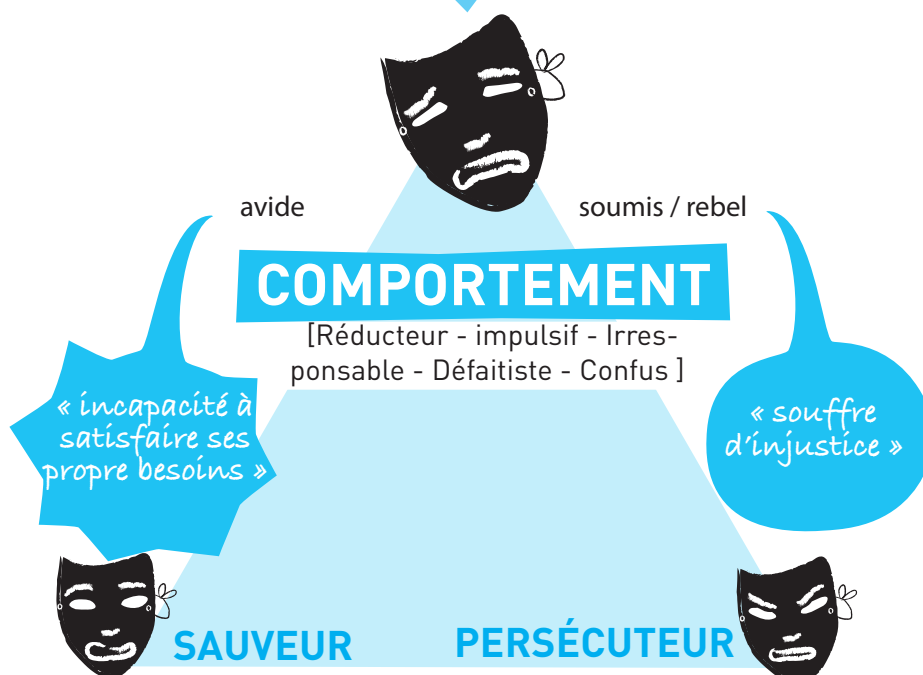
■ Façon d'aborder un conflit

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

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

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

LE MOI-VICTIME



LES CARACTÉRISTIQUES DU MOI-SAUVEUR

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

■ Lorsque je joue le Moi-Sauveur

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

■ Description

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

■ Façon d'agir

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

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

■ Façon d'aborder un conflit

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

■ Pour assurer mon pouvoir sur l'Autre,

mon Moi-Sauveur va imposer mon aide :

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

LE MOI-SAUVEUR



IMPOSER SON AIDE

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

«Nie la réalité
des règles,
des autres»

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



PERSÉCUTEUR VICTIME

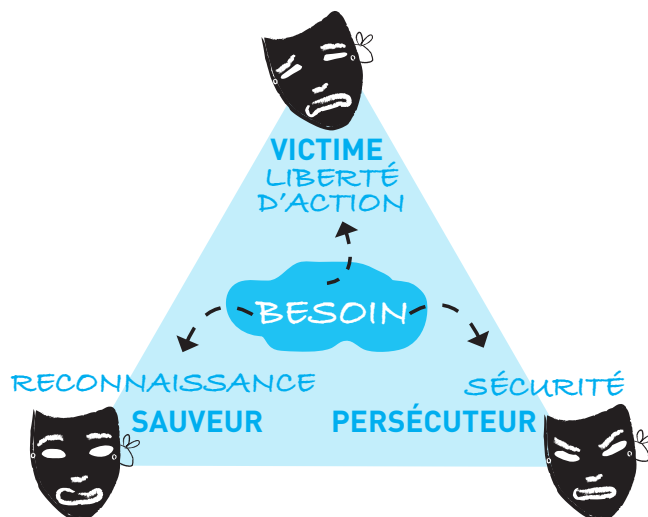


TRANSFORMER LE «TRIANGLE INFERNAL» EN «TRIANGLE VERTUEUX»

■ 1ère niveau :

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

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



■ 2ème niveau :

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

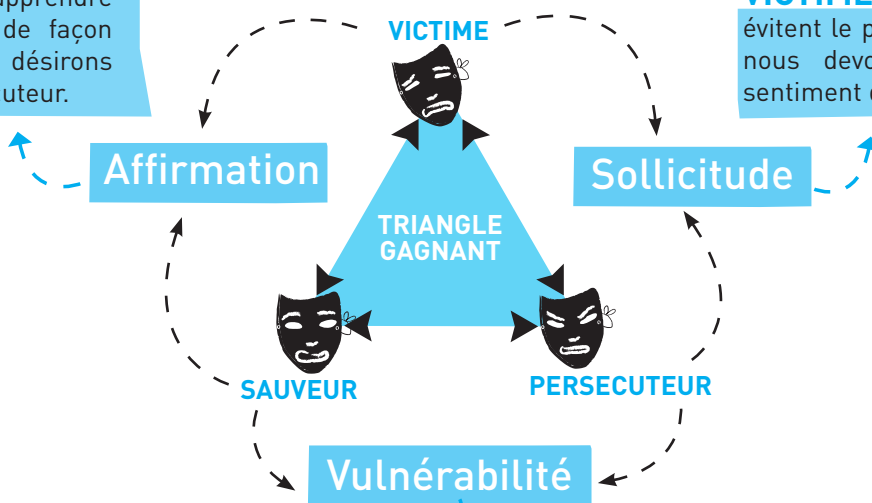
Il me faut repérer dans quel binôme je peux avoir tendance à jouer et identifier le rôle qu'ainsi je tenterais de fuir pour trouver l'affirmation positive à endosser pour m'en extraire

LE PÔLE SAUVEUR/VICTIME

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

LE PÔLE VICTIME/PERSÉCUTEUR

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

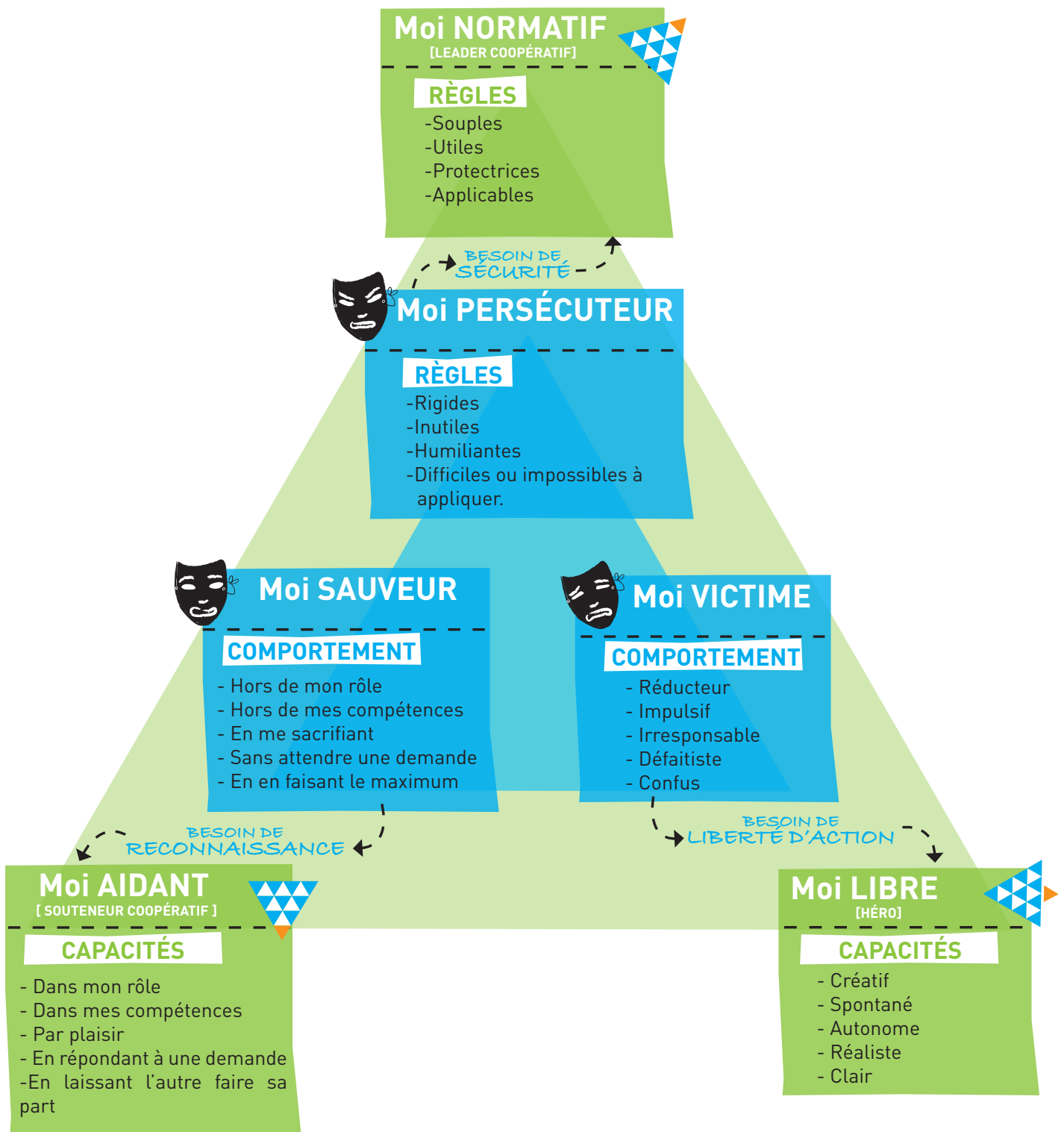


LE PÔLE SAUVEUR/PERSÉCUTEUR

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

■ 3ème niveau :

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



OUTILS

LE JEU DU TAO

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

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

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

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



LE JEU DU TAO, UN JEU POUR

■ une expérience avec les autres

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

■ réaliser, construire et avancer dans le concret

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

■ construire de l'intelligence collective

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

■ mûrir, concevoir, concrétiser un projet de groupe

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

■ impulser un travail introspectif

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

■ de façon plus générale, une pratique « spirituelle »

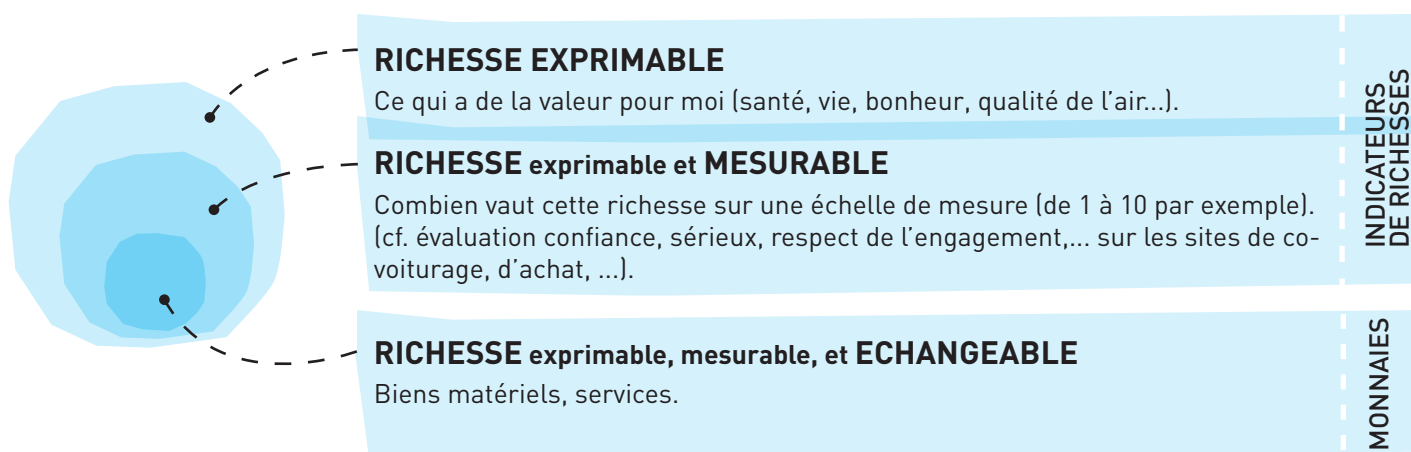
Si nous tenons compte de l'ensemble des niveaux exposés ci-dessus nous pouvons constater que le jeu du Tao nous fait travailler sur notre :

- **Esprit** : Ecoute, concentration, introspection, analyse.
- **Cœur** : Entre aide, empathie, bienveillance, amour.
- **Intuition** : Ressenti, intention de fond, quête essentielle.
- **Corps** : Toucher l'autre, niveau d'énergie présent lors d'une partie, émotions.

LES INDICATEURS DE RICHESSES

CULTIVONS NOS RICHESSES !

Dans notre société le concept de richesse est très souvent cantonné à un concept économique lié à un échange de biens et de services. Le champ de ces richesses qui s'échangent se matérialise par l'utilisation de la monnaie. Selon cet entendement ce champ ne couvre pas l'ensemble des qualités, ressources et comportements dont un être regorge. En effet ces richesses individuelles peuvent s'exprimer, parfois même se mesurer, mais elles ne peuvent pas s'échanger. L'idée est donc de mettre en place des indicateurs afin d'en favoriser l'expression et de mesurer ce qui peut l'être.



Toute organisation a en effet besoin de faire grandir en son sein les richesses qui sont nécessaires pour servir sa raison d'être. Qu'il s'agisse de développer des compétences, reconnaître ou valoriser des comportements, les indicateurs de richesses sont des « traceurs » qui viennent mettre de la lumière sur ces richesses qu'il est intéressant de cultiver, pour que chacun puisse servir au plus juste l'organisation qu'il énergétise. Ce ne sont pas des « bons points », qui seraient distribués dans ce cas par un tiers, mais des « feed-back » entre les membres d'un groupe fonctionnant en relation d'équivalence, sur les quelques richesses essentielles à la vie et au développement du groupe.

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

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

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

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

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

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

CONSTELLATION D'INDICATEURS DE RICHESSES

Utilisés dans les Ateliers de l'UdN

INDICATEUR DE GRATITUDE

Dès le début de la construction d'un groupe.



SOU-RIRE

www.universite-du-nous.org

POUR EXPRIMER LA GRATITUDE

→ Pour dire merci, souligner les bons moments partagés.

INDICATEUR DE RECONNAISSANCE

Dès le début de la construction d'un groupe.



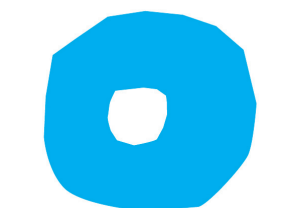
www.universite-du-nous.org

LE MOI À TOI

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

INDICATEUR DE RECONNAISSANCE

Quand le groupe commence à travailler en cercle.



JdN Je Dans Nous

www.universite-du-nous.org

POUR VALORISER LA CAPACITÉ À SE METTRE AU SERVICE DU NOUS

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

Quand le groupe approfondit la posture de travail en cercle.

JdN Ecoute du centre Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

ECOUTE DU CENTRE LORS DES

→ Propositions
→ Amendements
→ Bonifications

JdN Lâcher prise Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

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

JdN D-boi-T Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

SORTIR DES SCHÉMAS DE PENSÉES HABITUELS

JdN Coopération Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

ENGAGEMENT DANS LA COOPÉRATION AVEC LE FACILITATEUR

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

INDICATEUR DE RECONNAISSANCE

Mis en place quand le groupe approfondit sa posture de coopération.



LE LEADER COOPÉRATIF

- J'exprime au groupe et à la personne en quoi j'ai reconnu cette richesse chez cette dernière.
- En abondance. Donné en cercle.

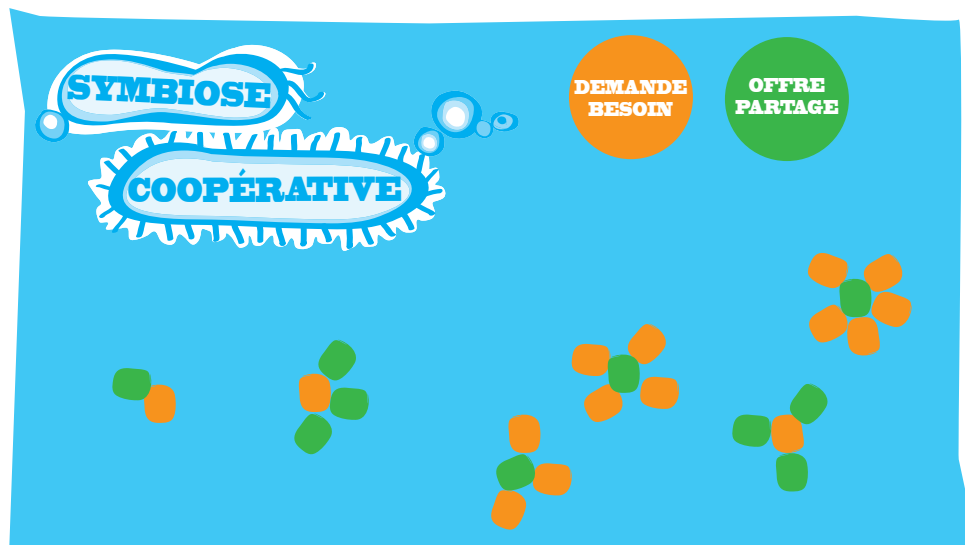


LE SOUTENEUR COOPÉRATIF

- J'exprime au groupe et à la personne en quoi j'ai reconnu cette richesse chez cette dernière.
- En abondance. Donné en cercle.

INDICATEUR DE RICHESSES

Dès le début de la construction d'un groupe.



LA SYMBIOSE COOPÉRATIVE

- Pour favoriser et mettre en valeur la création de richesses au travers des échanges et des liens générés par et entre tou-te-s.
- Je pose selon le code couleur un papier exprimant mes demandes/ besoins et mes offres/partages.
- Je réponds à celles posées par les autres.
- À volonté, plus il y a de connexions plus il y a création de richesses.

LA DÉCISION COLLECTIVE

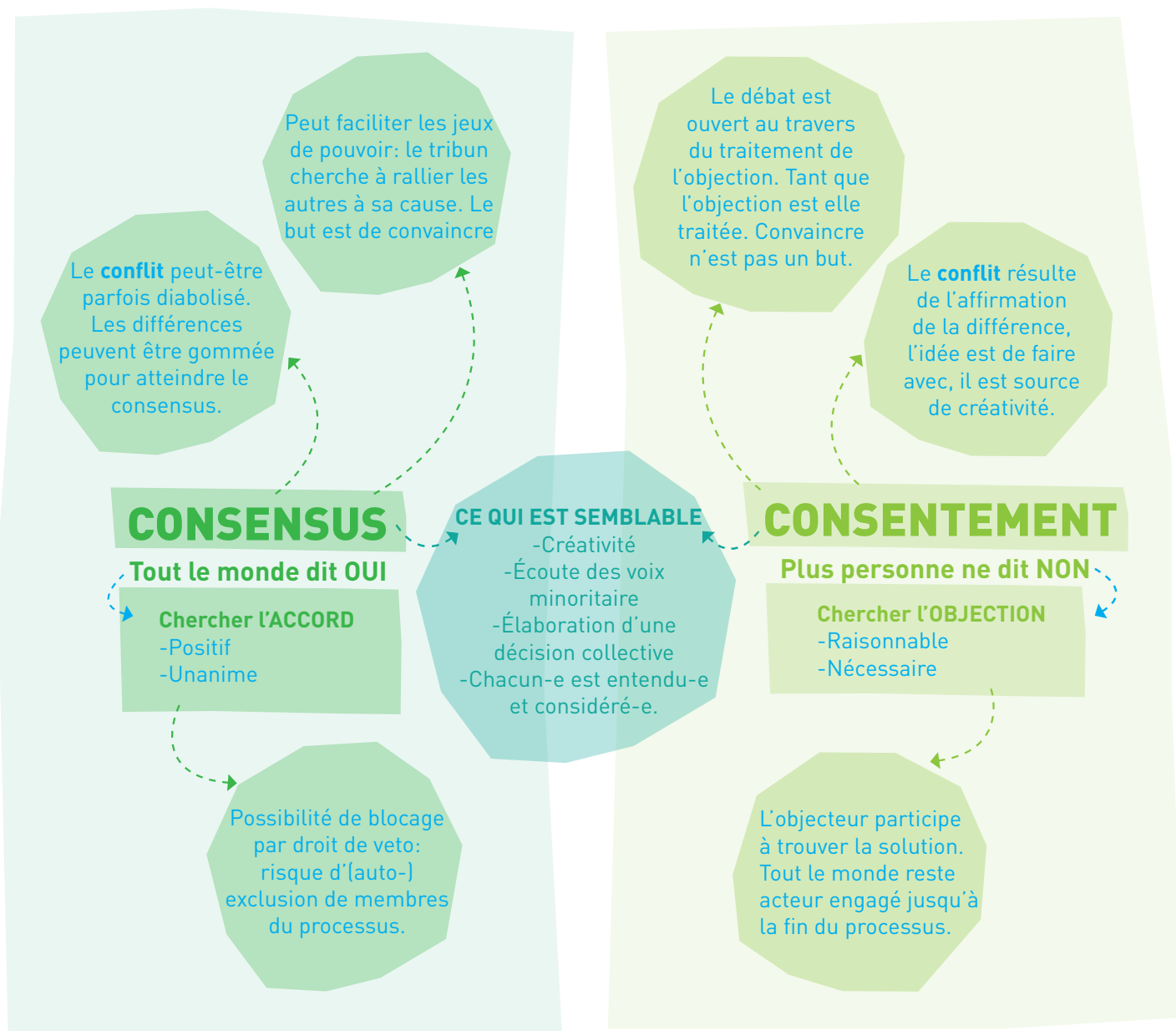
Parvenir à décider ensemble, que chacun-e se retrouve dans la décision prise, se sente entendu-e, soit acteur-e de la décision, se sente en responsabilité de celle-ci et la soutienne dans sa mise en oeuvre, tel est l'enjeu de taille, l'une des clefs de voute d'une organisation dont les membres souhaitent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

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

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

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

LES DISTINCTIONS ENTRE CONSENSUS ET CONSENTEMENT



LES ENJEUX DE LA GESTION PAR CONSENTEMENT [GPC]

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

Une bonne décision, ça n'existe pas dans l'absolu. Une bonne décision est celle qui respecte les limites de ceux et celles qui vivront les conséquences de cette décision. Dans un cercle, aucune décision ne sera prise si un des membres y oppose une objection raisonnable.

La règle du consentement permet d'explorer les limites, les tolérances de ceux et celles qu'elle risque d'affecter.

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

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

LES OBJECTIONS

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

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

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

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



En Gestion par Consentement seules les objections considérées comme raisonnables sont traitées. Le travail du facilitateur est d'aider la personne qui tient une objection à déterminer si celle-ci est raisonnable ou pas, il teste l'objection. Seul celui qui tient l'objection est en mesure de le déterminer.

Une objection est dite raisonnable :

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

Conséquence :

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

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

Une objection n'est pas raisonnable :

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

L'ETAT D'ESPRIT

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

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

POSTURE FACILITATEUR

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

BANQUE DE QUESTIONS « TEST DES OBJECTIONS »

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



LE 0 OBJECTION DANS LA NATURE

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

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

Le 0 objection dans un système où les parties sont interdépendantes est écologique au sens où il est une base de prise en considération, voir de coopération, d'entraide entre les créatures vivantes.

la GESTION par CONSENTEMENT



0. ÉCOUTE DU CENTRE



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

0. ÉLABORATION DE LA PROPOSITION ARGUMENTÉE



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

0. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION ÉCRITE



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

1. CLARIFICATIONS



- Appel au centre.
- Le proposeur répond.

2. RESENTIS



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

3. a- CLARIFICATIONS b- AMENDEMENTS c- RETRAIT



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

4. OBJECTIONS



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

5. BONIFICATIONS



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

CÉLÉBRATION



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



LES ENJEUX DE L'ÉLECTION SANS CANDIDAT [ESC]

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

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

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



Changement de paradigme

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

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

Le changement de paradigme intervient aussi au niveau de la culture démocratique. L'élection sans candidat éclaire la différence qu'il y a entre les concepts de démocratie et de vote à la majorité, le second étant souvent associé au premier. L'élection sans candidat invite à revisiter la logique de « c'est celui qui a le plus de voix qui y est ! », ... légitimement prioritaire, plébiscité.

Le mandat

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

cela permet de :

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



0. DÉFINIR LE MANDAT



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

0. DÉFINIR LES CRITÈRES DE CHOIX



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

1. VOTER



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

0. DÉFINIR LA FONCTION



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

2. DÉPOUILLEMENT



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

3. REPORT DE VOIX



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

4. PROPOSITION



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

5. OBJECTIONS



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

6. BONIFICATIONS



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

CÉLÉBRATION



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

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

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

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

POURQUOI UTILISER CETTE MÉTHODE ?

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

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

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

La méthode des 6 chapeaux invite à reconnaître et optimiser la production de valeur de chacun de ces modes pensées, en s'entraînant individuellement et collectivement à penser de manière « latérale ».

Plus elle est utilisée, plus le changement d'un chapeau à l'autre devient facile et productif.

Comment utiliser cette méthode ?

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

Trucs & Astuces








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

Variantes pour un groupe initié

















































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

Exemple d'un déroulé possible

Sujet : Améliorer un projet existant

-  [5 min] Indicateurs de réussite, sondage quantitatif auprès des usagers.
-  [5 min] Les manques, ce qui ne fonctionne pas dans ce projet.
-  [5 min] Les avantages, ce qui fonctionne.
-  [2 min] Qu'est-ce que l'intuition nous dit ?
-  [5 min] Trouver de nouvelles façons de faire.
-  [3 min] En fonction des résultats du chapeau noir, jaune, et rouge, choisir l'idée du chapeau vert qui semble la plus prometteuse.
-  [5 min] Plan d'action pour creuser cette voie et prochaine étape.

Autres exemples de séquences

- **Idées initiales:**    
- **Choisir entre des alternatives:**       
- **Identifier des solutions:**     
- **Commentaires rapides:**    
- **Planification stratégique:**       
- **Amélioration de processus:**       
- **Résolution de problèmes:**      
- **Révision de performance:**        

LES 6 CHAPEAUX EN RÉSUMÉ



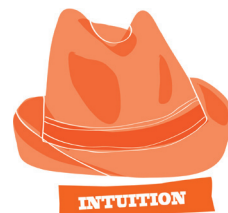
Neutralité

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?



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 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?



Critique positive

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

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

Exemple de question à poser :

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



Créativité

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?



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 :

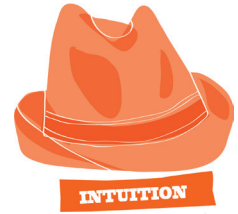
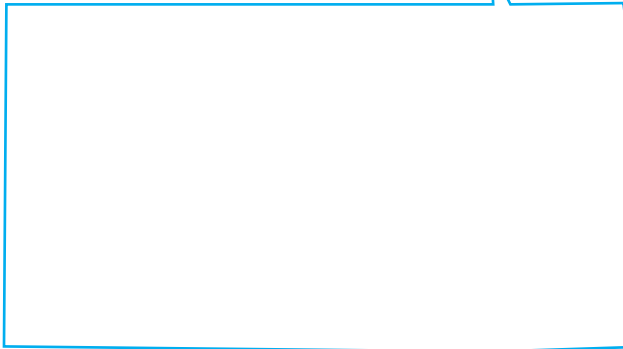
Quel est l'objectif?
Quelle séquence de chapeaux?
Qu'est-ce qu'on retient de cette séquence?
Quelles priorités?
Quel plan d'action pour la suite?

ANCRER SES 6 CHAPEAUX

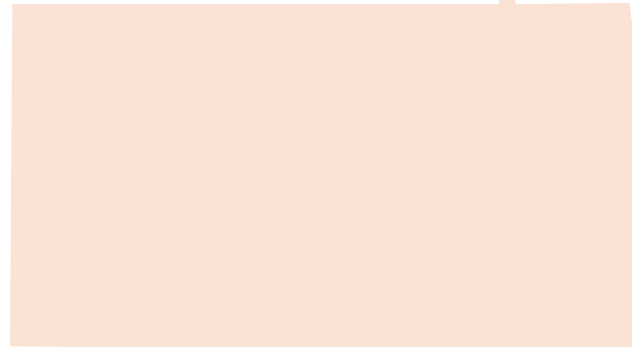
Personnalisez cette page en inscrivant les images, personnages, musiques, odeurs, ou tout autre élément propre à convoquer l'esprit de chaque chapeau. Ceci afin de vous permettre par la suite de vous connecter rapidement à leur énergie spécifique.



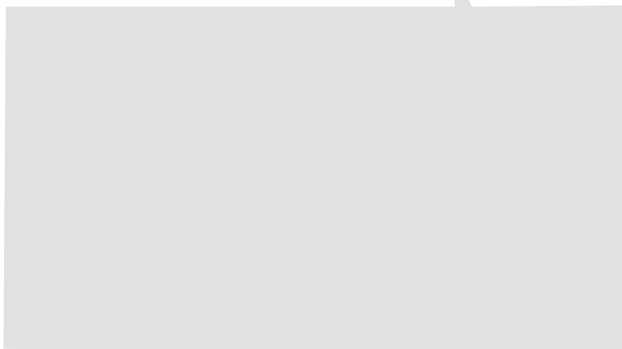
Neutralité



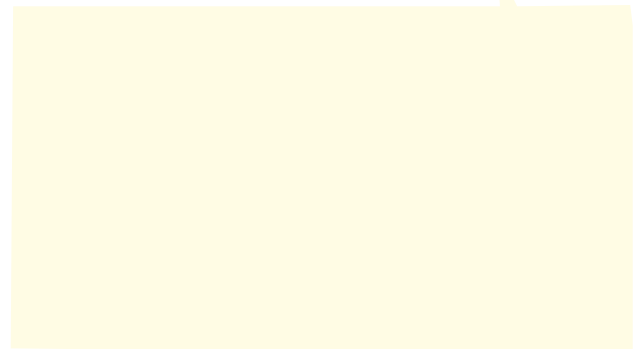
Émotions



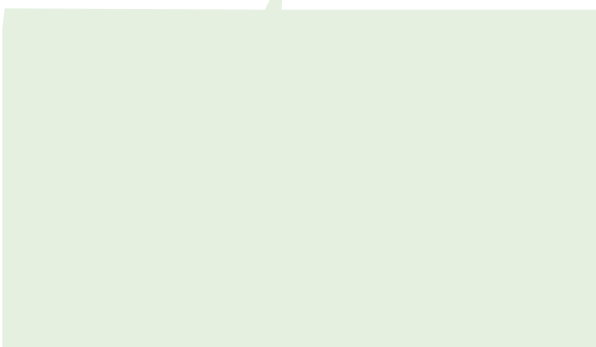
Critique négative



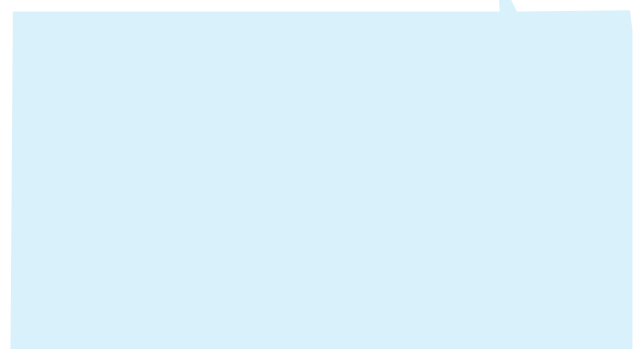
Critique positive



Créativité



Organisation de la pensée



GOUVERNANCE

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

JF Noubel

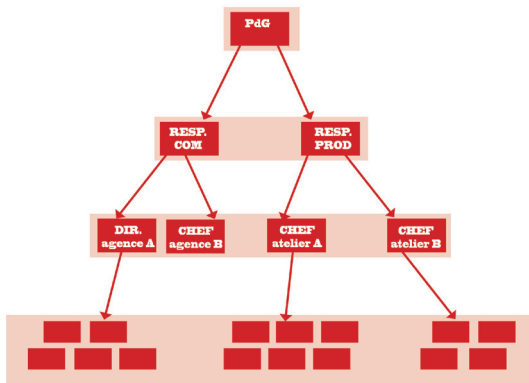
«L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). La connaissance des membres de la communauté est limitée à une perception partielle de l'environnement, ils n'ont pas conscience de la totalité des éléments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

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

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

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

MODÈLES DE GOUVERNANCE



MODELE PYRAMIDAL

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

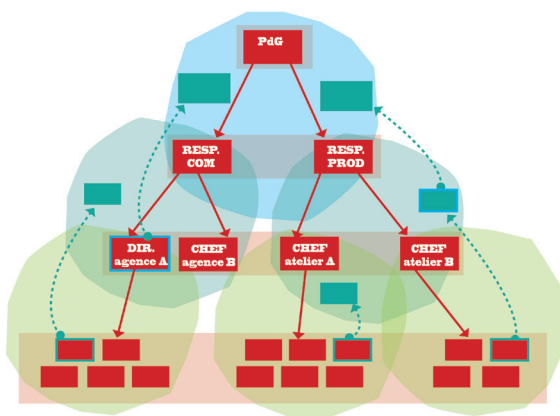
Celle-ci implique une codification poussée des rapports au sein de l'entreprise avec la mise en place d'une hiérarchie rigide et cloisonnée.

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

L'entreprise pyramidale : autopsie d'un modèle

JeanLucRayne

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

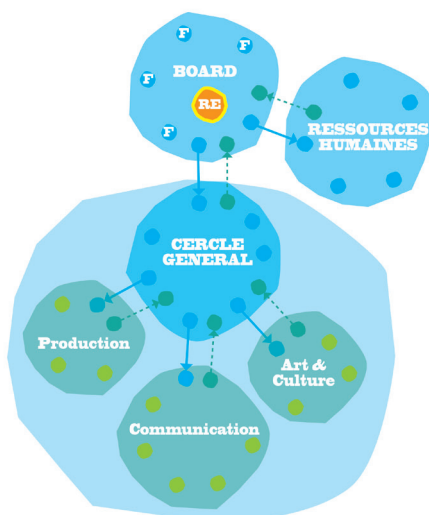


MODELE SOCIOCRATIE

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

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

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



MODELE HOLACRACY TM

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

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

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

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

ÉTYMOLOGIE ET HISTORIQUE DU TERME «GOVERNANCE»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LES ENJEUX

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

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

QU'ENTENDONS-NOUS PAR « GOUVERNANCE » ?

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

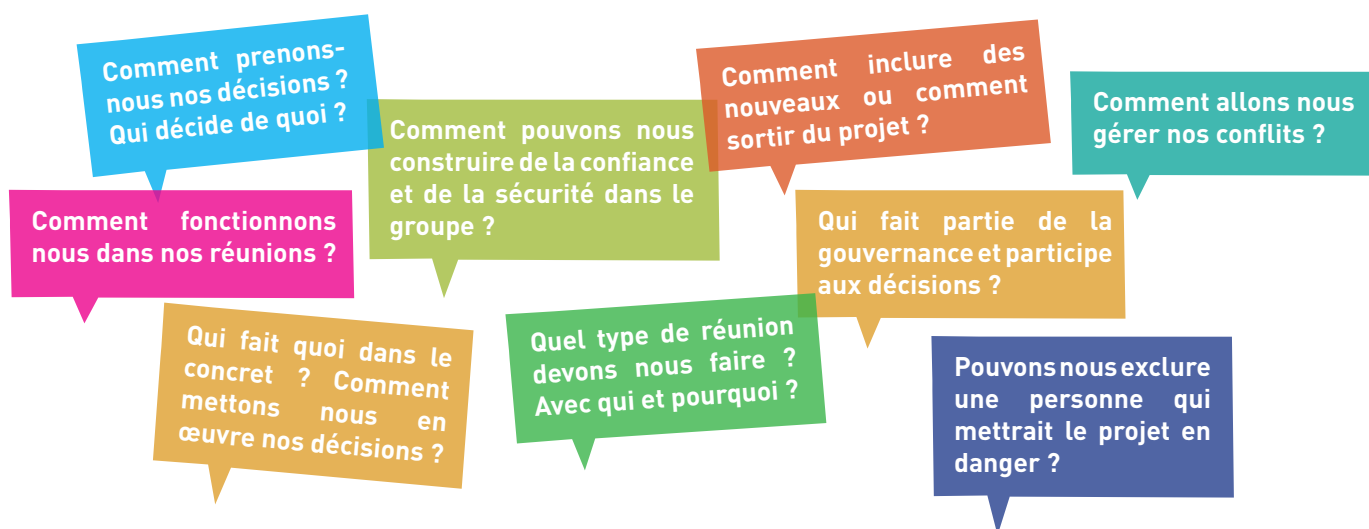
Bon nombre de merveilleux projets vont au tapis parce que la structuration du fonctionnement interne n'a pas été au centre du projet dès le départ.

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

« Le chemin autant que le résultat »

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

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



LA CONFIANCE: SOCLE DU FAIRE ENSEMBLE

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

■ Confiance en l'autre

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

■ Confiance en la vie

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

■ Confiance en moi

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

LA POSTURE INDIVIDUELLE

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

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

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

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

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

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

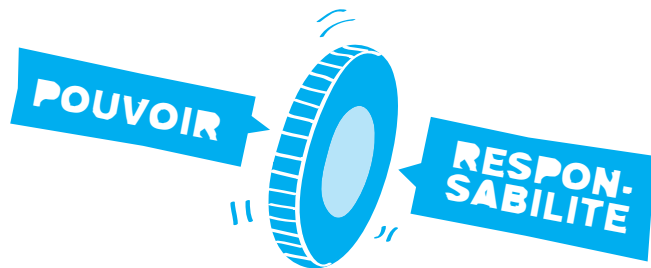
POUVOIR ET RESPONSABILITÉ : LES 2 FACES D'UNE MÊME PIÈCE

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

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

Mais accepter inconditionnellement ce pouvoir, c'est prendre pleinement la responsabilité qui va avec.

Ce sont les 2 faces d'une même pièce.



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

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

LES CLEFS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE



CRÉER DU NOUS

- FAIRE-ÊTRE ENSEMBLE
- RECONNAÎTRE LES RICHESSES



CULTIVER UNE POSTURE

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



CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ

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



CHOISIR UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

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



DÉFINIR QUI DÉCIDE QUOI?

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



PILOTER L'ORGANISATION

MODÈLE DU VIVANT

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

STRUCTURER LE(S) CERCLE(S)



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



CRÉER DU NOUS

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

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

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

S'ORGANISER EN CERCLE ET COMMISSIONS

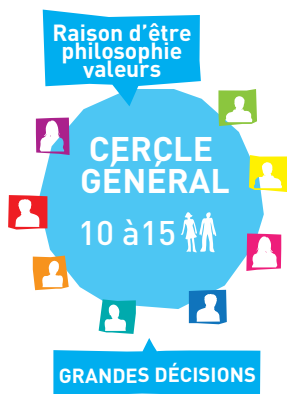
Au départ, si le groupe n'est pas trop important (une dizaine ou une quinzaine de personnes), il pourra s'organiser en un seul cercle décisionnel souvent appelé la plénière ou le cercle général. La plénière étant l'endroit du pouvoir puisque par définition elle regroupe l'ensemble des membres du projet et qu'elle est le lieu de toutes les décisions.

C'est dans cet espace que pourrons se co-construire les sujets structurant le projet : la raison d'être, les valeurs, la philosophie du projet.

Et c'est aussi dans cet espace que les grandes décisions pourront se prendre : le choix des statuts, les aspects financiers et budgétaires, le type de construction ou de rénovation, le modèle économique du projet.

Ce cercle de décision a néanmoins intérêt à déléguer une partie du travail à des sous-groupes ou commissions.

Les commissions ont des missions confiées par la plénière pour construire des propositions sur les différents sujets nécessaires au fonctionnement et au développement du projet. Ces propositions remonteront en plénière pour décision.



STRUCTURER UN PREMIER CERCLE

Structurer un cercle c'est lui donner des bases saines de fonctionnement et offrir au groupe un cadre aidant.

Pour fonctionner, un cercle a besoin que certains rôles essentiels soient attribués.

Élire ou choisir un facilitateur-trice dont la fonction sera d'accompagner le groupe dans le cheminement de ces réflexions et de ces décisions.

Puis un ou une secrétaire pour garder la mémoire des décisions actées lors des réunions et d'assister le facilitateur-trice dans son travail.

Enfin, ce binôme pourra avoir en charge et en responsabilité l'organisation matérielle et logistique des réunions du cercle ainsi que la construction de l'ordre du jour.

Attention : La facilitation, l'animation et le secrétariat dans ce type d'espaces demande des compétences. Le groupe aura donc intérêt à prévoir que certaines personnes aillent faire des formations sur ces sujets.



CONVENIR D'UN MODE DE PRISE DE DÉCISION CLAIRE

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

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

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

CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ

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

C'est un outil qui fait appel à la responsabilité de chacun-e.

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

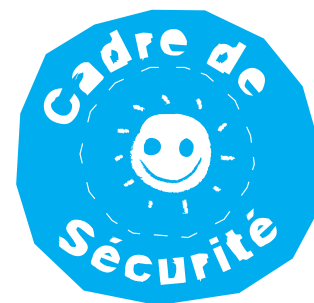
LE CADRE DE SÉCURITÉ

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

Le cadre de sécurité est idéalement co-construit, il nécessite souvent de mêler des aspects relationnels, juridiques, financiers. C'est donc un travail complexe.

Il constitue en soi un exercice de groupe intéressant pour oser aborder des sujets délicats, et créer du Nous.

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



Attention !

LE CADRE DE SÉCURITÉ

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

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

SUGGESTION DE MISE EN OEUVRE D'UN CADRE DE SÉCURITÉ

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

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



■ Un mode de prise de décision

Comment prendrons-nous nos décisions ?



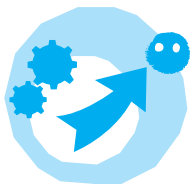
■ Une charte relationnelle minimale

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



■ Un processus d'intégration

Comment accueillerons-nous des nouveaux membres, quelles sont les conditions contractuelles nécessaires à l'intégration des nouveaux ? Quels sont les prérequis, les étapes nécessaires pour intégrer l'organisation?



■ Un processus de sortie

Comment je puis-je sortir du groupe, de l'organisation, en sécurité pour moi et pour elle, au moment où je m'engage? Chacun-e doit savoir qu'un départ pourra être discuté au sein du groupe pour en définir les modalités et les conditions.



■ Un processus d'exclusion

Comment pouvons-nous mettre à l'écart, empêcher de nuire une personne qui mettrait l'organisation en danger ? Si je m'investi et m'engage dans un projet c'est pour qu'il vive et donc qu'il dure. Comment le groupe peut-il m'empêcher de nuire à cette pérennité dans l'hypothèse où je serais défaillant? Il s'agit d'un processus qui passe par des étapes ayant pour objet d'envisager l'exclusion comme la dernière et ultime étape du processus.

LES ECUEILS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

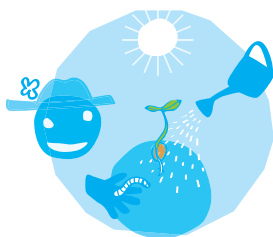


QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR CONTOURNER LES ÉCUEILS



■ Partager le pouvoir

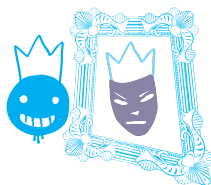
Les fondateurs de départ doivent d'abord comprendre profondément ce que signifie partager le pouvoir et qu'ils aient une véritable et sincère volonté de le faire dans ce mode. Démarrer un projet en remettant le pouvoir au centre est un aller simple. Une volonté de retour en arrière peut générer l'implosion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



■ Accepter d'investir à cet endroit

L'élaboration et la mise en place d'une gouvernance demande du temps, de l'énergie et de l'argent. N'hésitez pas à vous former aux différents outils choisis pour répondre aux défis de ce type de gouvernance.

Faites-vous accompagner sur ce chemin. La mise en abîme des egos chahutés par ce type de fonctionnement demande un regard extérieur expérimenté et un accompagnement du groupe à dépasser ses résistances et ses freins aux changements profonds que nous invitent à faire ces nouvelles façons d'interagir.



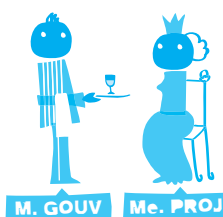
■ Les outils ne font pas le bonheur !

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



■ Agilité et évolution

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



■ la gouvernance au service du projet

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

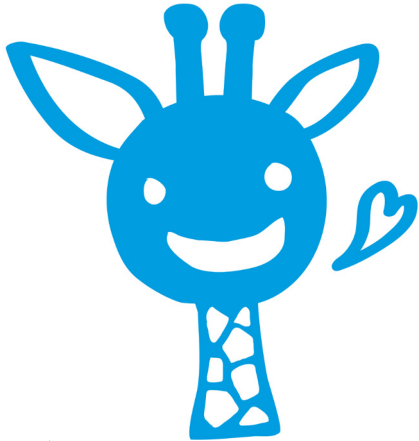


■ Tout le monde ne passera pas

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

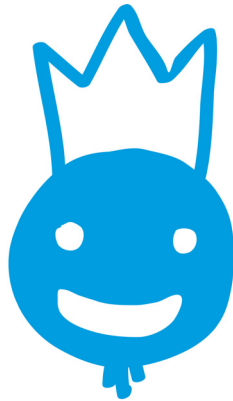
RÉFÉRENCES

BIENVEILLANCE



- Pour soi, pour l'autre et pour le groupe.
 - Pour le lieu, le matériel.
- Pas de passage à l'acte.

SOUVERAINETÉ



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

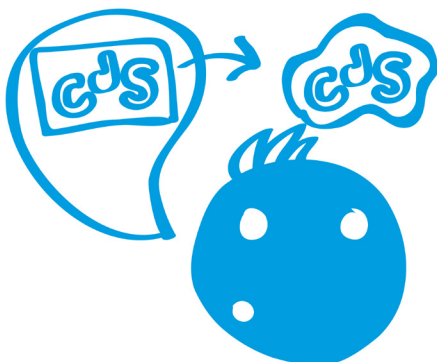
CONFIDENTIALITÉ



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



OPPOSABLE et EVOLUTIF



CHACUN-E EN EST GARANT



ANNEXES



www.universite-du-nous.org

Association loi 1901

SIRET: 538 086 729 00018

APE:9499Z



Maison des Associations
67 rue St François de Sales
73000 Chambéry



contact@universite-du-nous.org



www.universite-du-nous.org



www.facebook.com/universitedunous/



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



www.twitter.com/UniversiteduNous



www.universite-du-nous.org

Coopérative 1947

SIRET: 538 086 729 00018

APE:9499Z



Lieu dit Broissieux
73340 Bellecombe en Bauges



contact-as@universite-du-nous.org

SOCIO-POLITIQUE

« **LA DÉMOCRATIE SE MEURT, VIVE LA SOCIOCRATIE** »
Gilles Charest, Centro Esserci, 2007

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

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

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

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

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

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

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

« **LE TRAVAIL INVISIBLE: enquête sur une disparition** »
Pierre Yves Gomez, François Bourin éditeur, 2013.

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

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

« **LA VOIE : Pour l'avenir de l'humanité** »
Edgar Morin, éditions Pluriel, 2012.

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

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

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

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

ÉCONOMIE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ENTREPRISES LIBÉRÉES

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

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

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

« L'AVENTURE DE CHRONOFLEX »

Vidéo : Alexandre Gerard, 3min41.

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

TEDX : <https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc>
Blog Innov-on : <http://liberation-entreprise.org/notre-aventure/>

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

Jean Francois Zobrist, Humanisme Organisations éditions, 2014

Vidéo: Interview 14 min

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

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

Frédéric Laloux, éditions Diateino, 2015.

Vidéo: conférence en Français, 01h43

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

MONNAIES-RICHESSES

« DÉCROISSANCE ET GRATUITÉ »

Paul Ariès, éditions Golias, 2010

« LA RICHESSE EST AILLEURS »

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

Comprendre les monnaies alternatives

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

« RENDRE LA CRÉATION MONÉTAIRE À LA SOCIÉTÉ CIVILE »

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

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

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

LE J.E.U.

Vidéo: Mado, explication du J.E.U.

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

« DE LA RARETÉ »

Jean-François Noubel

TEDX 2011:

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

OUTILS

« MULTIBÀ0 »

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

<http://www.multibao.org>

« S'ORGANISER POUR REUSSIR »

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

« LA BOITE À OUTILS DE LA CRÉATIVITÉ »

Edward de Bono, éditions d'Organisation, 2013.

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

Edward de Bono, éditions Eyrolles, 2005.

BIENS COMMUNS

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

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

« DÉCOUVRIR L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE »

Christine Chevalier et Martine Walter, interéditions, 2014.

COMMUNICATION

« COMMUNICATION ET POUVOIR »

Marshall B. Rosenberg, éditions Esserci, 2008.

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

Marshall Rosenberg, éditions La Découverte, 2004

« DU JE AU NOUS »

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

« LA SPIRALE DYNAMIQUE. Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent. »

Fabien et Patricia Chabreuil. Interéditions, 2005.

EDUCATION

« AU CŒUR DES ÉMOTIONS DE L'ENFANT »

Filliozat Isabelle, éditions Pocket Marabout, 2013

« EDUQUER SANS PUNIR »

Thomas Gordon, éditions Pocket Marabout, 2013

« PARENTS EFFICACES AU QUOTIDIEN »

Thomas Gordon, éditions Pocket Marabout, 2013

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

Dr Catherine Gueguen, éditions Pocket, 2015.

SPIRITUALITÉ

« LES 4 ACCORDS TOLTEQUES »

Don Miguel Ruiz, ed Jouvence, 2005

« TAO TE KING »

Lao Tseu

« LE POUVOIR DU MOMENT PRÉSENT »

Eckhart Tolle, édition J'ai lu, 2009.

NOS PARTENAIRES

ALTER EGO

Centre de coopération par le jeu.
www.compagnie-alterego.com

LES AMANINS

Centre agro-écologique, d'accueil, de partage, d'expérimentation (alimentation, pédagogie, construction, gestion des déchets, le lien et la coopération entre individus...).

www.lesamanins.com

COLIBRIS

Coopérer pour changer.
www.colibris-lemouvement.org

FLORENCE CONTI

Communication visuelle.
www.a-part-ca.com

HABITERRE

Habitat collectif.
www.habiterre.org

IGI

Organisme formant à l'HolacracyTM.
www.igipartners.com

ISABELLE DESPLATS

Coopérer avec soi et avec les autres.
www.isabelledesplatsformation.com

KAIZEN

Changer le monde pas à pas
www.kaizen-magazine.com

MARTINE VAN DITZHUYZEN

L'espace du Jeu. Mime et théâtre gestuel, marionette.
www.martinevanditzhuyzen.nl

OUTILS RESEAUX

Initier et accompagner les pratiques coopératives, en s'appuyant sur des outils Internet.
<http://outils-reseaux.org>

SYMBA

Economie symbiotique: mettre au service des adhérents un modèle monétaire qui encourage une prospérité économique, sociale et environnementale en Ile de France.
www.symba.co

TAOVILLAGE

Jeu développement personnel coopératif.
www.taovillage.com

TERR'EVEILLE

Le travail qui relie: ateliers d'écologie profonde.
www.terreveille.be

TRANSITION Wallonie-Bruxelles

Mettre en œuvre une société plus heureuse et plus résiliente.
www.reseautransition.be

THOMAS WOLFF

Partage de ressources 100% réutilisables: gestion de projets innovants / organisation collective / concertation territoriale / démarches participatives / web 2.0.
www.thomas-wolff.fr

ZOUPIC

Etienne Hayem, travaille sur le sujet de la richesse, des monnaies.
www.zoupic.com



