



Support de cours – La gouvernance organique et partagée

Version 2.0

Antoine ANDRE – 2020

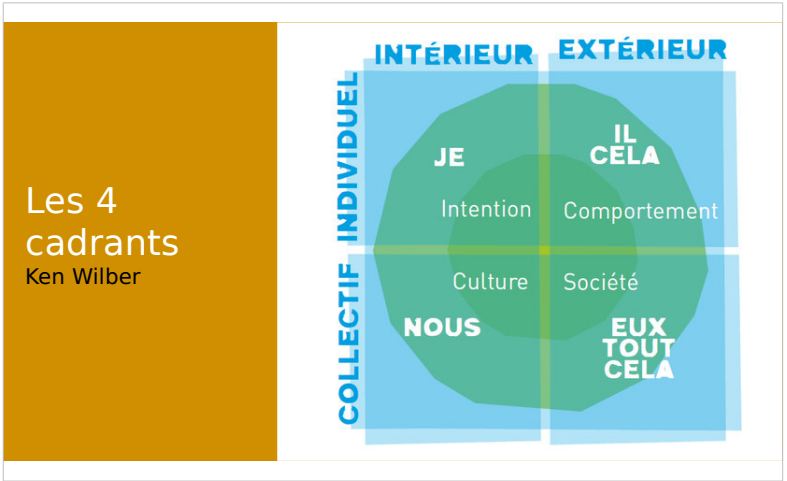
CC-BY-SA - Basé sur les travaux des ateliers de l'instant Z

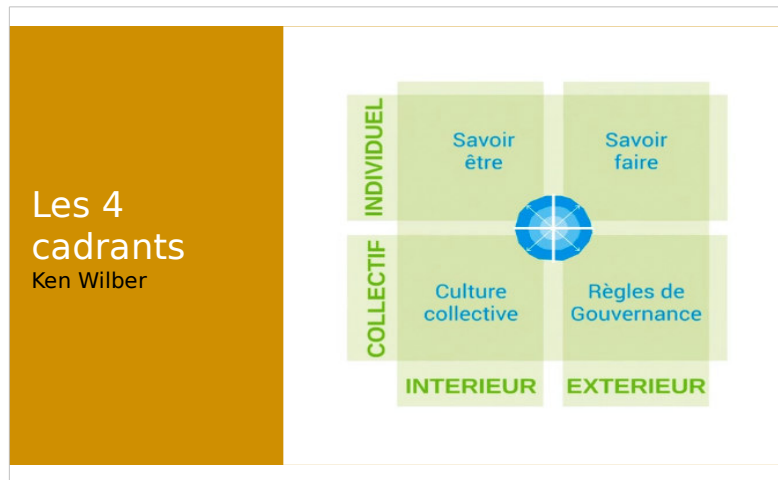
# Informations logistiques

- Horaires
- Questions et interactivités
- Supports d'études
- Pausas et moments de rencontre
- Enregistrement vidéo
- Tutoiement ?
- Participation libre et consciente
- Fiche déclic
- Programme

- # Informations logistiques

  - Horaires
  - Questions et interactivités
  - Supports d'études
  - Pausas et moments de rencontre
  - Enregistrement vidéo
  - Tutoiement ?
  - Participation libre et consciente
  - Fiche déclic
  - Programme

[illegible][illegible]



À ces 4 catégories de la réalité, correspondent des modes de connaissance et des critères de validité de la connaissance différents. Wilber soutient que la psychanalyse, la science comportementale, le Marxisme et l'herméneutique offrent des perspectives complémentaires plutôt qu'antagonistes. Il envisage que ces quatre orientations sont correctes si l'on veut rendre compte de l'existence humaine de façon complète.

L'approche de Wilber considère également que chaque niveau de l'activité mentale (l'inconscient, le rationnel et le mystique) sont complémentaires et légitimes, plutôt qu'en compétition

Mes notes :

---

---

---

---

---



Le cadre de sécurité est essentiel si l'on entend fonctionner en cercle durablement, travailler en confiance, s'investir et s'engager librement et sereinement dans les activités.

Constitué des règles minimales communes, auxquelles chacun-e sera engagé-e, son objectif est de satisfaire notre besoin de limites claires dans lesquelles nous pouvons vivre une pleine liberté de croissance individuelle et collective. Dans l'idéal ce cadre est co-construit. C'est un travail complexe qui constitue en soi un exercice de groupe intéressant pour oser aborder des sujets délicats. En gouvernance partagée, il est en général dit d'un cadre de sécurité que chacun en est garant et qu'il est opposable et évolutif.

Mes notes :

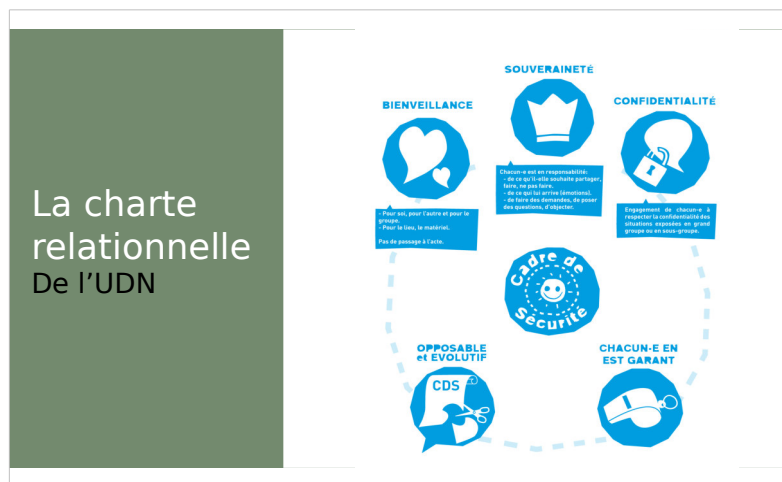
---

---

---

---

---



L'objectif de la charte relationnelle et comportementale est de proposer un cadre de sécurité pour chaque membre du groupe afin de mieux servir l'organisation. Elle favorise l'émergence de la sa-gesse du « Nous », l'élévation de nos consciences au service de l'intelligence collective. Il s'agit ici de s'engager à tendre au maximum vers ce qui est proposé.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---



Le cadre de sécurité permet d'avoir des documents 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. Permet à chacun de se sentir en confiance et de prendre la parole sans crainte d'être agressé verbalement et/ou rejeté sans avoir eu l'opportunité de s'exprimer. Permet au groupe d'évoluer tout en restant créatif et vivant ; un groupe a besoin d'échange, voire de conflit pour rester en mouvement

Mes notes :

---

---

---

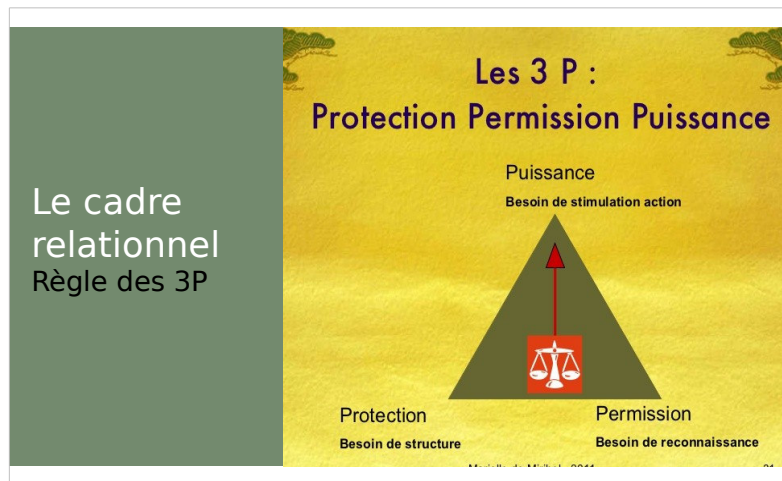
---

---

---

---

---



Le développement de la créativité et de l'innovation implique des conditions de protection et de permission d'actions encourageant les personnes et les équipes à développer leur puissance d'actions.

**Protection, permission, puissance :** cette règle des 3P est issue des théories de l'analyse transactionnelle qui fait référence à une dynamique entre les états du moi permettant l'expression de la créativité, l'initiative ou l'expérience d'un individu dans des conditions de sécurité et d'encouragement optimales.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---



Il existe de nombreuses façons de prendre des décisions. La plus connue reste le vote, mais elle n'est pas adaptée à la majorité des situations. En effet, c'est un modèle qui permet à une majorité de prendre le pouvoir sur une minorité.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Prise de décision par consentement (simplifiée)

- 1- **PRÉSENTATION** de la proposition
- 2- Tour de **CLARIFICATION**
- 3- Tour de **RÉACTION**
- 4- Celui/celle qui propose peut **CLARIFIER**, **AMENDER**, ou **ANNULER** sa proposition
- 5- Tour d'**OBJECTION** simple : « As-tu une objection ? »
- 6- Les objections sont d'abord listées et ensuite traitées.
- 7- Si pas d'objection : **CÉLÉBRATION**

La prise de décision par consentement est peu connue aujourd'hui mais largement utilisée dans la Gouvernance Partagée. Elle permet d'apporter le cadre nécessaire pour questionner, corriger et finalement valider ou pas une proposition.

Le premier avantage est que le proposeur peut améliorer sa proposition au fur et à mesure grâce aux retours du groupe. Le deuxième avantage est que chaque personne a un espace pour : a) poser des questions, b) donner son avis, c) bloquer la proposition (selon des critères à définir).

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

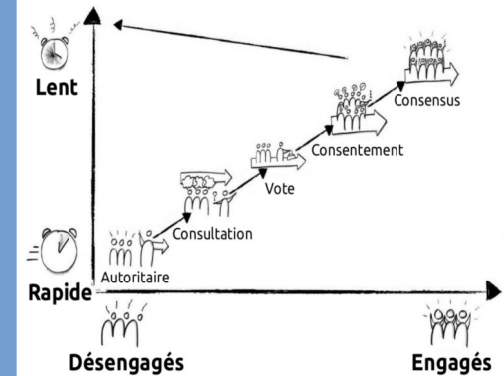
---

---

---

---

## Différents processus décisionnels



Les différents processus décisionnels peuvent être représentés sur un tableau à 2 dimensions. Que l'on soit en Gouvernance Partagée ou pas, il est toujours important de connaître les différents processus décisionnels et de les utiliser de manière transparente : cela permet de gagner en efficacité et d'éviter de nombreuses frustrations en sachant d'avance comment la décision sera prise.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

Choix du processus selon l'importance

- Autoritaire
- Consultation
- Vote
- Consentement
- Consensus



designed by freepik.com

Dans une organisation, il y a différents aspects sur lesquels le groupe doit prendre des décisions. Pour chacun de ces aspects, il faut choisir le moyen de prise de décision le plus adéquat. D'une façon générale, plus nous nous approchons des «racines» de l'organisation, ou de ce qui défini son ADN, plus nous opterons pour un mode de décision qui engage les membres du groupe.

Mes notes :

Choix du processus selon la importance

- **Autoritaire**
  - > Dans l'action
- **Consultation**
  - > Pour des investissements.....
- **Vote**
  - > Identité visuelle,...
- **Consentement**
  - > Cadre de sécurité
  - > Stratégie
  - > Réorganisation
- **Consensus**
  - > Raison d'Être



designed by freepik.com

Dans une organisation, il y a différents aspects sur lesquels le groupe doit prendre des décisions. Pour chacun de ces aspects, il faut choisir le moyen de prise de décision le plus adéquat. D'une façon générale, plus nous nous approchons des «racines» de l'organisation, ou de ce qui défini son ADN, plus nous opterons pour un mode de décision qui engage les membres du groupe.

Mes notes :



La Gouvernance Organique est une étape dans le processus global de transition vers la société de niveau turquoise. La GO est une méthode de « gouvernance collective » – c’est à dire un mode de fonctionnement, de communication, de prise des décisions, de résolution des problèmes ou des tensions, en commun et sans chef. -> elle est basée sur la connexion au soi et à l’être de l’ensemble des personnes concernées

Mes notes :

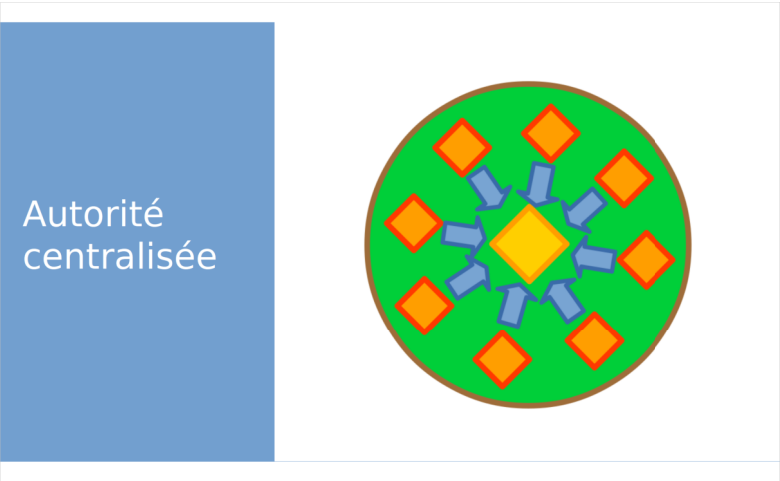
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Définitions<br/>de la<br/>gouvernance</p> | <p>La gouvernance en quelques mots n'est autre que la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées</p> |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Il existe plusieurs définition de la gouvernance. C’est un terme plutôt récent, qui défini comment se prennent les décisions dans des contexte multi-partite. En gouvernance partagée, il s’agit moins d’actionnaires, de financiers, de partenaires que des membres de l’organisation eux- même.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Dans un modèle centralisé, la personne de référence est le chef ou le supérieur hiérarchique. Chaque fois qu'il y a un doute sur la direction à suivre, la priorité des tâches à accomplir ou une information manquante, c'est vers lui que les collaborateurs se tournent.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

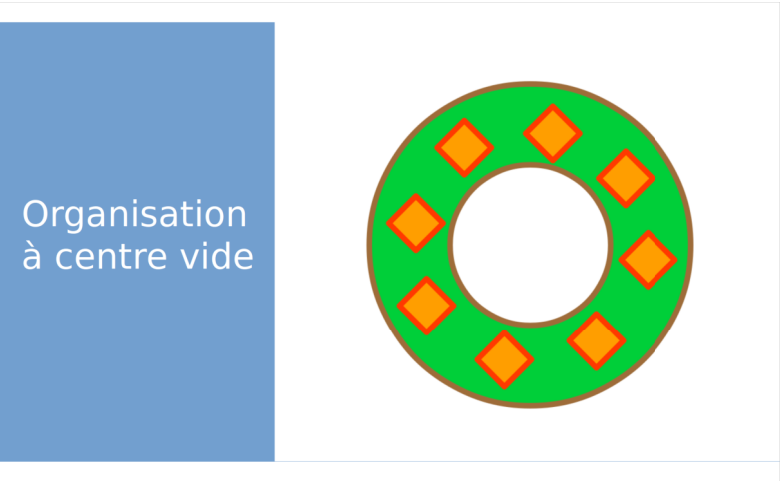
-----

-----

-----

-----

-----



Dans le modèle qualifié de « horizontal », les membres du groupe cherchent à supprimer la notion de chef et de hiérarchie, le plus souvent suite à des expériences d'abus de pouvoir ou pour satisfaire un profond besoin d'égalité.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

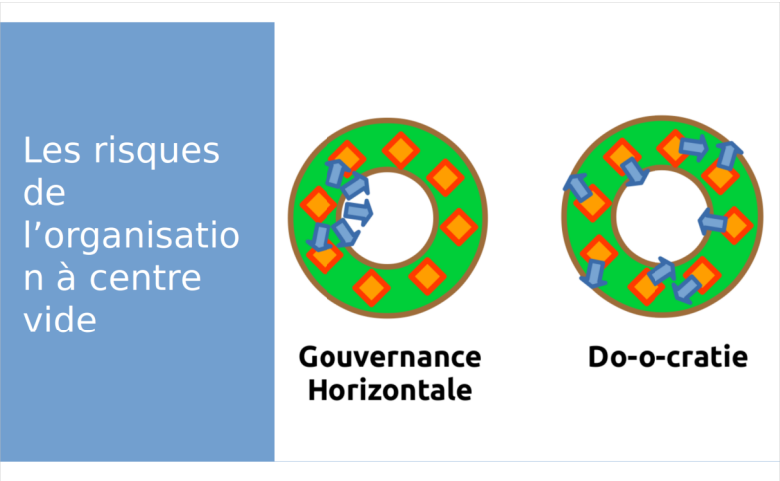
-----

-----

-----

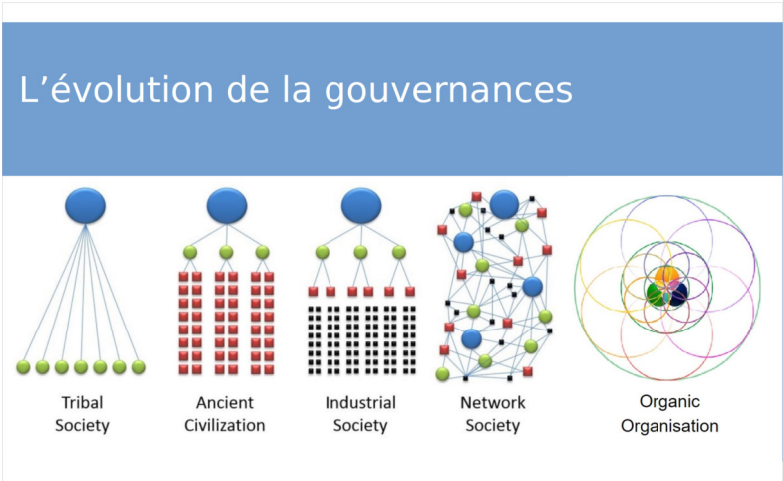
-----

-----



Dans cette situation, il existe deux dangers principaux : Soumettre chaque décision, chaque action à la validation du groupe. Dans ce cas, le groupe restera soudé et solidaire des décisions, au détriment de l'efficacité : prendre toutes les décisions ensemble a un coup « temps » qui n'est pas négligeable. L'autre risque est que n'ayant plus de chef en référence, chacun s'oriente selon sa propre vision, ses besoins personnels et ses envies. Le groupe peut perdre en cohérence et ses membres s'éloigner les uns des autres. Le pouvoir appartient alors à ceux qui agissent, ce qu'on appelle parfois la do-ocratie

Mes notes :



Mes notes :

Définition  
de la  
gouvernance  
organique et  
partagée

La Gouvernance Organique est une méthode de gouvernance collective, c'est à dire un mode de fonctionnement, de communication, de prise des décisions, de résolution des tensions, en commun et sans chef. Elle est basée sur sa raison d'être tout en maintenant un équilibre entre individu et collectif

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

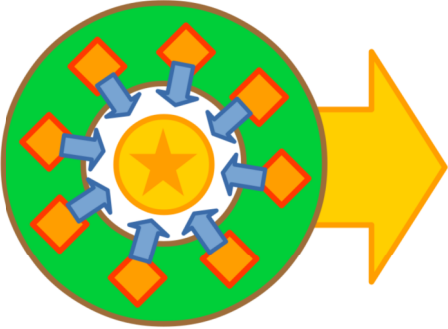
-----

-----

-----

-----

Pilotage par  
la raison  
d'être



L'alternative que nous préconisons est celle du pilotage par la raison d'être : le chef est remplacé par un ensemble d'éléments permettant à chacun de prendre des initiatives et de gérer des priorités tout en restant aligné sur un cap défini collectivement.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

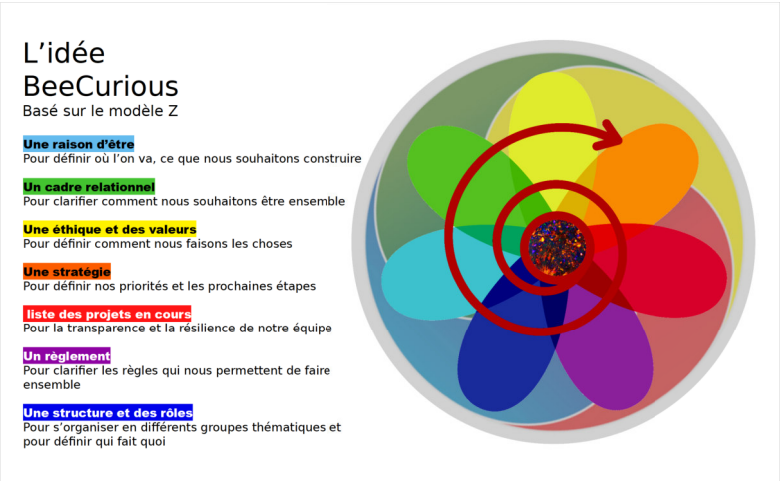
-----

-----

-----

-----

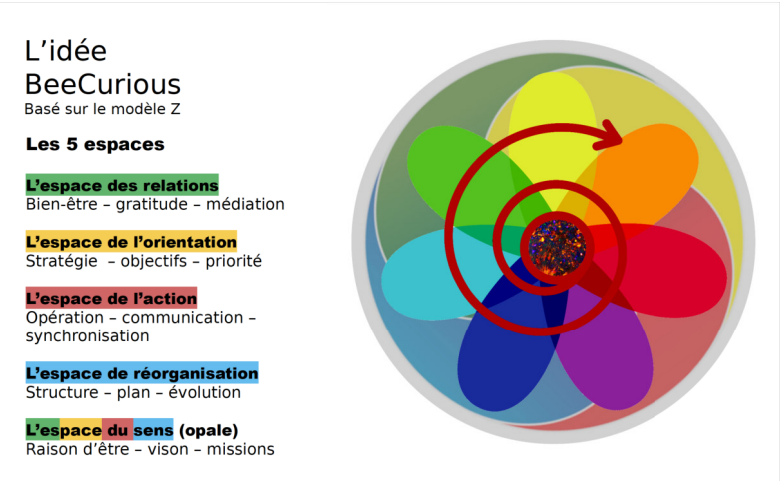
-----



Cette « raison d'être » est un ensemble d'éléments que l'on peut regrouper selon 4 axes principaux :

1. Les éléments qui définissent le cap : vision, mission, ...
2. Les éléments qui clarifient la distribution des tâches et de l'autorité, principalement les rôles.
3. Les éléments qui définissent comment l'information est partagée et comment les décisions sont prises ensemble, sous la forme de processus de réunions.
4. Les éléments qui définissent comment l'organisation s'adapte à son environnement et comment les informations des trois autres cadrants sont modifiées.

Mes notes :



Sur cette base, nous proposons cette grille de lecture que nous appelons le Modèle BeeCurious : un ensemble d'éléments minimum nécessaires pour une bonne pratique de la gouvernance partagée au sens où nous l'entendons. Pour chaque espace, nous proposons différents outils et un format qui va avec. Bien sûr, chaque structure peut développer ses propres outils, mais nous invitons chacun à se questionner sur quels documents remplissent des fonctions identiques.

Mes notes :



# Le plan BeeCurious

Basé sur le modèle Z  
Des ateliers de l'Instant Z

- Une raison d'être
- Un cadre relationnel
- Une éthique et des valeurs
- Une stratégie
- Une liste des projets en cours
- Un règlement
- Une structure et des rôles

Durant ce cursus de formation, nous allons revenir sur chacun de ces éléments, l'un après l'autre en partant des racines de notre organisation, et en allant de plus en plus dans les feuilles, c'est à dire dans le travail quotidien.

Mes notes :

[illegible]

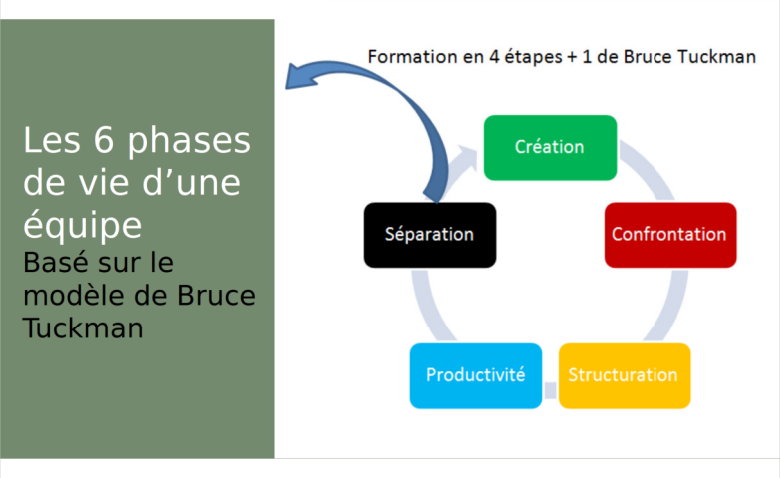
# Chapitre 4 L'évolution d'une équipe



Toute équipe passe par différentes phases. Certains théoriciens ont modélisé ces étapes depuis longtemps. Dans ce chapitre, nous allons voir comment la gouvernance partagée se profile pour fluidifier le processus.

Mes notes :

[illegible]



Bruce Tuckman a défini 4 étapes pour améliorer la productivité. L'Université du nous y a amené quelques modifications pour refléter plus en détail le processus de formation du groupe. Notre modèle s'appuie sur 6 étapes : Proto Nous : l'équipe se rencontre mais n'est pas officiellement constituée. Nous symbiotique : l'équipe fait corps, l'individu s'oublie dans le groupe. Conflits : Les différences s'affirment, créant des tensions et des conflits. Normalisation : De ces conflits émergent de nouvelles règles. Efficience : Le fonctionnement de l'équipe est optimum, avant l'émergence du prochain conflit. Célébration : A tout moment, savoir tirer les enseignements de ce qui est vécu.

Mes notes :

-----

-----

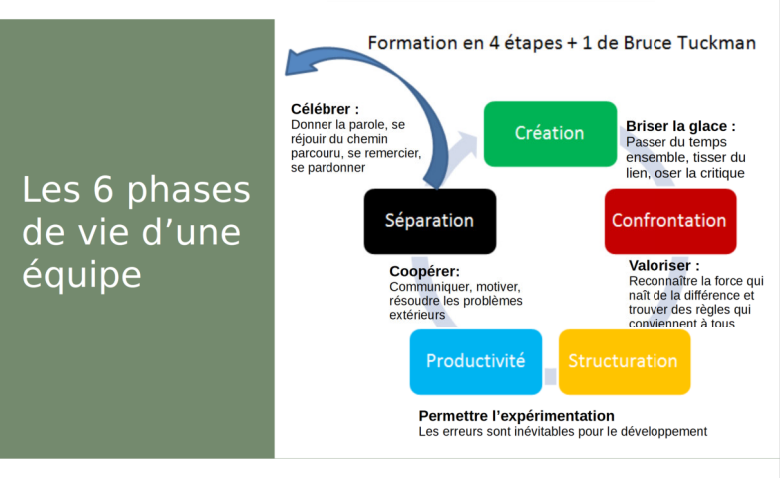
-----

-----

-----

-----

-----



Pour passer d'une étape à l'autre, il y a un certain nombre de choses nécessaires à faire. Ne pas s'y atteler, en espérant éviter une phase particulière (comme celle du conflit par exemple), fragiliserait l'organisation. Le conflit est ici inévitable, et il s'agit plutôt de savoir comment le traiter efficacement pour retomber rapidement dans la phase d'après, celle de la normalisation.

Mes notes :

-----

-----

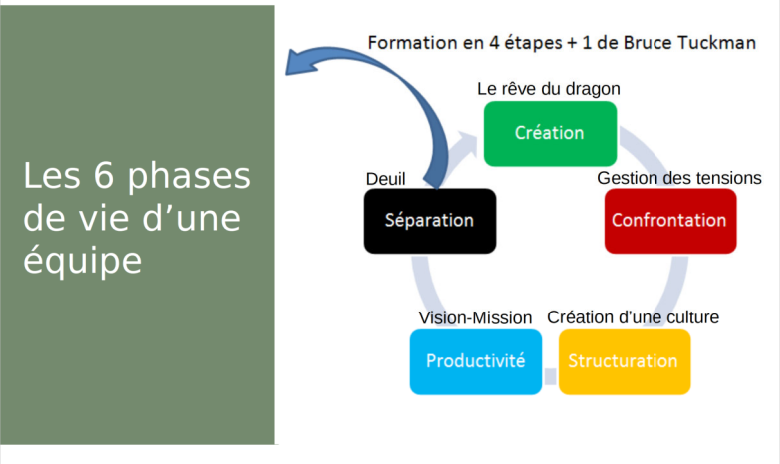
-----

-----

-----

-----

-----



Les outils de la gouvernance partagée offrent un cadre et un langage commun permettant de fluidifier le passage d'une étape à une autre. :

Le rêve du dragon : Cette méthode de gestion de projet permet de créer facilement et rapidement un esprit de groupe et une culture commune.

Les réunions : Des réunions régulières permettent de traiter les tensions avant qu'elles ne se transforment en conflits interpersonnels.

Un langage commun : La constitution propose un cadre et un langage pour exprimer ses demandes, afin qu'elles soient claires et comprises de tous.

Une vision et une mission : En phase d'efficience, chacun est autonome, piloté par la raison d'être qui a été définie collectivement.

Mes notes :

---

---

---

---



Les conflits sont non seulement inévitables, mais ils peuvent également être considérés comme nécessaires pour faire évoluer une organisation. Dans ce chapitre, nous amenons de la compréhension sur ce qui caractérise un conflit et sur différentes façons de le traiter.

Mes notes :

---

---

---

---

---

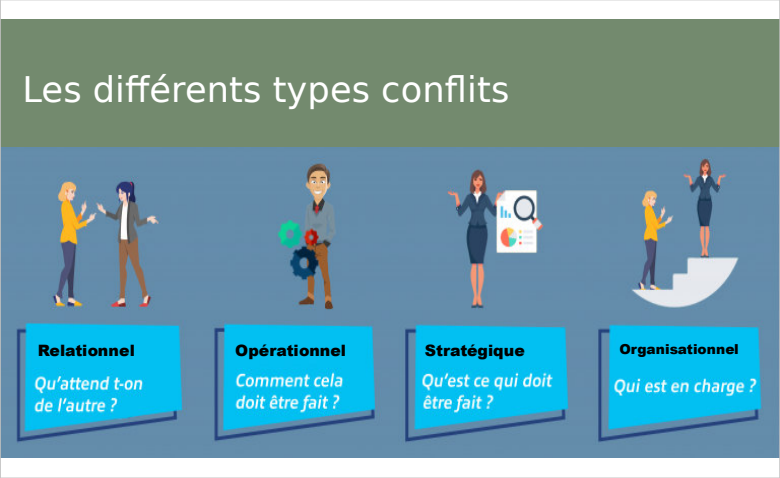
---

---

---

---

---



Une tension possède les mêmes composantes. L'objectif des réunions régulières est de traiter ces tensions avant qu'elles ne deviennent des conflits émotionnels. Savoir différencier ces tensions nous permet également de les traiter dans des espaces différenciés, car elles ont une énergie qui leur est propre et nécessitent des interactions spécifiques.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



A travers ce terme, nous souhaitons affirmer que la tension, tout comme le conflit, est source d'apprentissage et d'évolution. Une tension, si elle est traitée assez tôt, permet à l'organisation de s'adapter et d'évoluer. Si elle n'est pas traitée, elle va se transformer progressivement en frustration, antagonisme, conflit ou burn-out. Pour cette raison, il est important d'ouvrir régulièrement des espaces pour les traiter rapidement.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

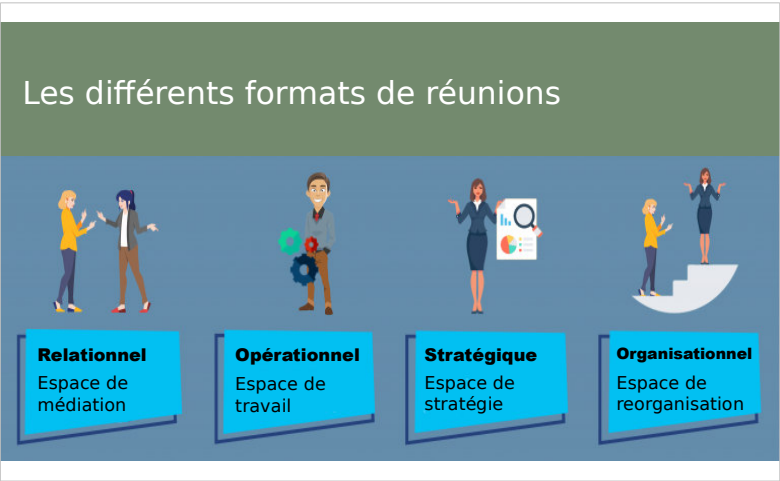
-----

-----

-----

-----

-----



Chacun de ces espaces doit être ouvert régulièrement, afin de faciliter le traitement des tensions pour tous. La régularité dépend du type de réunion et de l'organisation : la fréquence indiquée ici est uniquement indicative. Chacune de ces réunions peut également être convoquée sur demande, selon une procédure bien établie.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

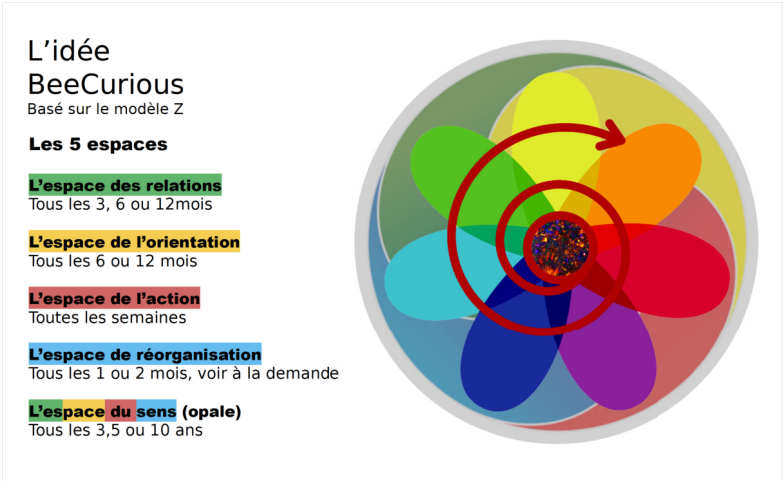
-----

-----

-----

-----

-----



Sur cette base, nous proposons cette grille de lecture que nous appelons le Modèle BeeCurious : un ensemble d'éléments minimum nécessaires pour une bonne pratique de la gouvernance partagée au sens où nous l'entendons. Pour chaque espace, nous proposons différents outils et un format qui va avec. Bien sûr, chaque structure peut développer ses propres outils, mais nous invitons chacun à se questionner sur quels documents remplissent des fonctions identiques.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



Dans un modèle à autorité distribuée, les tâches de management sont distribuées à plusieurs personnes. Ces tâches sont appelées rôles structurels. Dans ce chapitre, nous allons voir plus spécifiquement deux de ces rôles.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



Dans une structure hiérarchique, le rôle du manager (qui peut porter un autre nom, comme chef d'équipe, chef de département, etc.) est central dans la dynamique de l'équipe. Les tâches qui lui sont confiées sont multiples, avec un éventail de compétences nécessaires très vaste : des compétences sociales pour soutenir ses équipes, des compétences professionnelles pour définir des délais et distribuer des tâches, des compétences financières pour gérer des budgets ou encore des compétences de négociation pour adresser des demandes à la direction.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

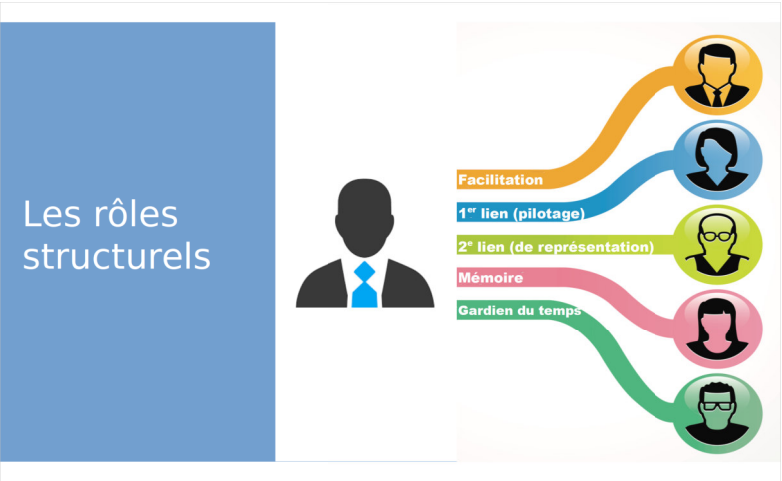
-----

-----

-----

-----

-----



En gouvernance partagée, nous considérons que la gestion de l'ensemble de ces tâches est trop pour une seule personne, aussi nous proposons de les répartir sur plusieurs rôles. Ainsi les tâches sont distribuées entre le lien pilotage, le lien représentation et les rôles facilitation et mémoire.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

The form is titled 'Le curseur managérial' and includes a subtitle '(Outil issu de la gouvernance cellulaire et modifiée par les ateliers de l'instant Z)'. It features a list of tasks on the left and a table on the right for tracking engagement. The table has three columns: 'Un rôle particulier', 'Chaque personne', and 'Tout le groupe'. The tasks listed are: (Donner les instructions pour) la réalisation du travail, Définir les délais, Définir les budgets et attribuer les ressources financières, Animer les réunions, Accompagner ses collaborateurs dans leur carrière, Se faire le porte-parole de la direction auprès des collaborateurs, Se faire le porte-parole des collaborateurs auprès de la direction, Trancher lors de décisions, Tenir l'historique des réunions, and Organiser le travail, distribuer les tâches.

Le curseur managérial nous invite à considérer tous les aspects gérés normalement par le chef, et à repenser la façon dont on distribue l'autorité dans notre organisation. Si les différents modèles de gouvernance ont chacun leurs recommandation plus ou moins explicites, tout groupe est libre de définir lui-même à quel point il veut s'engager dans la démarche de gouvernance partagée.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

| Instant  |                                                                                                          |                                                                                                      |                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           | <br>Un rôle particulier | <br>Chaque personne | <br>Tout le groupe |
| (Donner les instructions pour) la réalisation du travail.                                 |                                                                                                          |                     |                                                                                                     |
| Définir les délais.                                                                       |                                                                                                          |                     |                                                                                                     |
| Définir les budgets et attribuer les ressources financières.                              | <u>Lien pilotage</u>                                                                                     |                                                                                                      |                                                                                                     |
| Animer les réunions.                                                                      | <u>Facilitation</u>                                                                                      |                                                                                                      |                                                                                                     |
| Accompagner ses collaborateurs dans leur carrière.                                        | <u>Lien pilotage</u>                                                                                     |                                                                                                      |                                                                                                     |
| Se faire le porte-parole de la direction auprès des collaborateurs.                       | <u>Lien pilotage</u>                                                                                     |                                                                                                      |                                                                                                     |
| Se faire le porte-parole des collaborateurs auprès de la direction.                       | <u>Lien représentation</u>                                                                               |                                                                                                      |                                                                                                     |
| Trancher lors de décisions.                                                               | <u>Mémoire</u>                                                                                           |                                                                                                      |                                                                                                     |
| Tenir l'historique des réunions.                                                          | <u>Mémoire</u>                                                                                           |                                                                                                      |                                                                                                     |
| Organiser le travail, distribuer les tâches                                               |                                                                                                          |                                                                                                      |                    |

Le curseur managérial nous invite à considérer tous les aspects gérés normalement par le chef, et à repenser la façon dont on distribue l'autorité dans notre organisation. Si les différents modèles de gouvernance ont chacun leurs recommandations plus ou moins explicites, tout groupe est libre de définir lui-même à quel point il veut s'engager dans la démarche de gouvernance partagée.

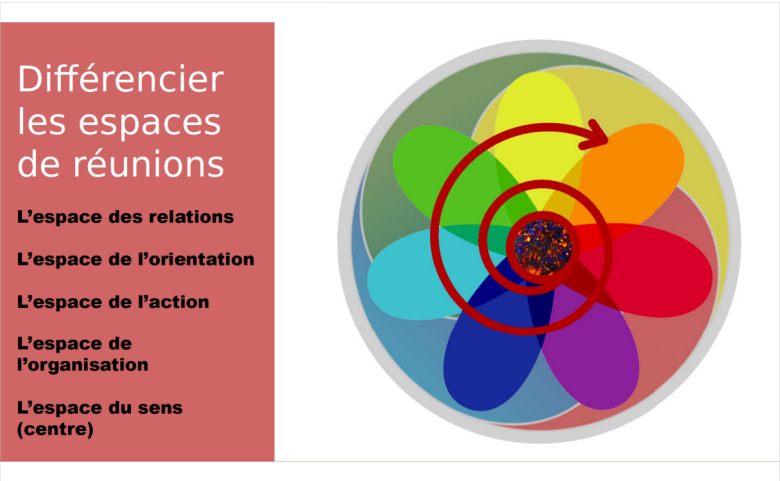
Mes notes :

[illegible]

En gouvernance partagée, la structure des réunions est clairement définie et respectée. Dans ce chapitre, nous vous présentons différents outils qui peuvent être intégrés à vos réunions. Pour nous, il s'agit d'un ensemble cohérent qui devrait à terme être implémenté entièrement. Cependant, selon le cadre de votre activité, vous serez peut-être appelés à commencer étape par étape.

Mes notes :

[illegible]



Selon que nos besoins touchent au sens profond de notre activité ou à des besoins très concrets dans la réalisation de nos tâches, nous allons arriver avec une énergie très différente à la réunion. Si nous ouvrons un espace indifférencié pour accueillir toutes les tensions, nous risquons de provoquer des interactions mouvementées, voir des conflits, entre ceux qui veulent requestionner des éléments conceptuels et ceux qui ont besoin qu'on décoince immédiatement une situation. Pour cette raison, nous recommandons de convoquer des réunions différentes pour chacun des cinq espace.

Mes notes :



Il s'agit de 7 outils, dont l'objectif est d'amener de l'efficacité dans la réunion. L'efficacité est l'utilisation optimale des ressources à disposition pour un résultat le meilleur possible. Nous préférons le terme efficacité à efficacité, car il intègre pour nous le respect et l'écoute des personnes présentes.

Mes notes :

Amener  
l'efficace  
en réunion

Outil N° 1

le rôle facilitation



**Objectif :** *s'assurer que tout le monde puisse s'exprimer et être entendu, en utilisant des processus clairs et connus de tous.*

Le rôle facilitation se charge de distribuer la parole afin que chacun puisse s'exprimer, être entendu et repartir avec des solutions aux problèmes qu'il peut avoir rencontrés. En gouvernance partagée, afin de limiter les abus de pouvoir dont peut faire preuve un facilitateur, on s'assurera que le processus de la réunion définisse clairement qui peut parler, quand, afin que la tâche du rôle facilitation ne consiste essentiellement qu'à faire respecter les règles.

Mes notes :

Amener  
l'efficace  
en réunion

Outil N° 2

le tour d'inclusion



**Objectif :** *s'assurer que tout le monde soit présent et attentif à ce qui est et formaliser le début de la réunion.*

Le tour d'inclusion permet de ritualiser le début de la rencontre, en s'assurant de la qualité de la présence de chacun. Il s'agit d'éviter que la réunion commence de façon informelle ou floue, avec des membres encore connectés aux tâches opérationnelles qu'ils viennent de quitter ou qu'ils retrouveront à la fin de la réunion.

Mes notes :

Amener  
l'efficace  
en réunion

Outil N° 3

le partage des infos



**Objectif :** prendre le temps de partager avec tout le monde les informations fondamentales nécessaires pour prendre les bonnes décisions et mener les bonnes actions.

Avancer ensemble nécessite de partager des informations. Il est important qu'en début de réunion, les informations importantes qui concernent tout le monde puissent être partagées. Il s'agit néanmoins de trouver un format efficace et concis, en sobriété de parole. Nous verrons qu'il existe des façons de rendre ce partage d'information efficace.

Mes notes

Amener  
l'efficace  
en réunion

Outil N° 4

l'ordre du jour à la volée



**Objectif :** Donner une vue d'ensemble des choses à traiter au rôle facilitation pour lui permettre d'adapter le rythme de la réunion, en essayant de traiter tous les points.

L'ordre du jour peut être construit durant la réunion, à partir de ce que chacun amène. Prendre le temps de lister tous les points permet au rôle facilitation d'avoir une vision d'ensemble afin de mieux gérer le temps à disposition. Il est important de laisser l'ordre du jour ouvert à l'instant présent, car des points à traiter peuvent apparaître lors du partage d'informations, voire même en court de réunion.

Mes notes :

Amener  
l'efficience  
en réunion

Outil N° 5

## distribution de la parole



**Objectif :** Définir ensemble la façon de donner la parole à chacun en sortant de la forme débat où seuls ceux qui parlent fort ou bien ont l'occasion de s'exprimer.

La façon dont le rôle facilitation va distribuer la parole influence directement l'efficacité de la réunion. Il dispose pour cela d'une vaste palette de façons de distribuer la parole : tours d'avis, mise en relation des personnes directement concernées, ... L'objectif étant d'éviter le plus possible les débats stériles.

Mes notes :

[illegible]

Amener  
l'efficience  
en réunion

Outil N° 6

## PV des décisions



**Objectif :** *Noter uniquement les décisions et non pas le contenu de toutes les délibérations. Les points saisis par le rôle mémoire sont validés par les parties prenantes.*

L'objectif d'un PV décisionnel est de limiter le travail fourni par le rôle secrétariat, et de rendre le document plus facile à lire en notant uniquement les décisions prises et non l'ensemble du contenu des discussions. A l'issue de la réunion, le PV peut immédiatement être validé par le Groupe.

Mes notes :

[illegible]

# Amener l'efficience en réunion

## Outil N° 7

### tour de clôture



**Objectif :** tirer les enseignements sur le déroulement de la réunion (processus et résultats).

De la même manière que le début de la réunion a été formalisé, la fin l'est également. Il s'agit ici principalement de tirer les enseignements de la façon dont s'est déroulée la séance, par exemple en remerciant le rôle facilitation, en relevant l'efficacité des discussions et la créativité des solutions trouvées, ou au contraire en pointant du doigt les dysfonctionnements.

Mes notes :

[illegible]

## « Le rep'air café »

### Un lieu de régénération globale

#### Raison d'être

Des objets endommagés qui reprennent vie grâce à l'aide de spécialistes de la réparation, le tout dans un environnement de partage autour d'un café ou d'une tranche de gâteau.

Avant :

- Un service de réparation
- Un site internet
- Un bar café snack
- Une bibliothèque

Mes notes :

[illegible]



## Exercice

- En groupe, tenez une réunion pour traiter les points opérationnels proposés sur les fiches de jeu de rôle.



Mes notes :

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features ten sets of horizontal dashed lines, each set consisting of three parallel lines. These lines are evenly spaced vertically across the entire page, providing a guide for letter height and placement in handwriting practice. The background is white, and there are no margins or additional markings.

# Chapitre 8

## La raison d'être



La vision et la mission permettent à chaque membre d'une organisation d'être autonome, de prendre des initiatives et d'avancer seul, tout en s'assurant de rester connecté aux autres membres du groupe et à un objectif commun. Dans ce chapitre, nous allons voir comment écrire et présenter une vision et une mission efficaces.

Mes notes :

[illegible]

The image shows a presentation slide. The top section is a solid blue header with the text 'Faire sens' in white. The bottom section has a black background with a dense field of white stars. On the left side of this section, there is a vertical blue bar. To the right of the bar, the text 'Raison d'être' is written in bold white, followed by 'Raison pour laquelle une personne, un objet ou une organisation vit, ou existe' in regular white. The text is aligned to the right of the blue bar.

La raison d'être est un terme qui regroupe, pour nous, la vision et la mission. Selon les contextes, elle peut être définie différemment par d'autres personnes ou d'autres organismes.

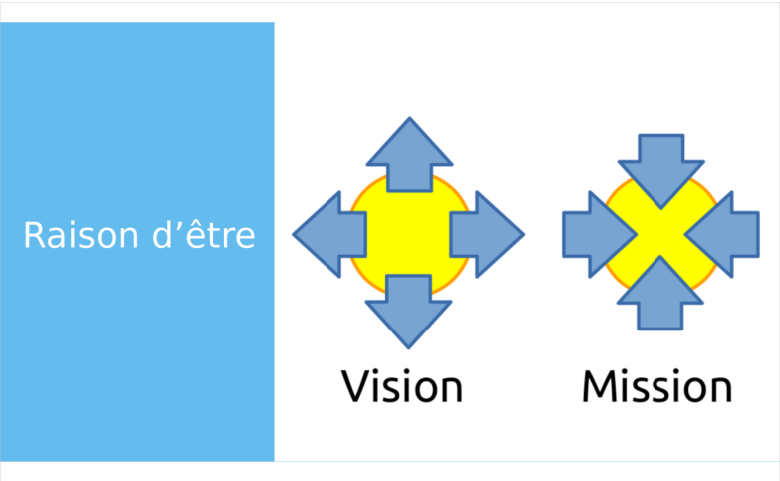
Mes notes :

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features ten sets of horizontal dashed lines, each set consisting of three parallel lines. These lines are evenly spaced vertically across the entire page, providing a guide for letter height and placement in handwriting practice. The background is white, and there are no margins or additional markings.

Cette citation de Saint-Exupéry nous invite à considérer le rêve (ou le « pourquoi ») comme plus important que l'action et les tâches (le comment). Cependant, nous allons voir que ces deux parties sont d'égale importance.

Mes notes :

[illegible]



Nous différencions la vision de la mission, toutes les deux constitutives de la raison d'être. La vision reflète l'élément moteur qui met le groupe en mouvement. Il peut s'agir d'une motivation pour : atteindre un rêve, projeter une situation idéale. Il peut s'agir d'une motivation contre : constat négatif d'une situation dysfonctionnelle et volonté d'agir pour changer. La mission focalise l'énergie du groupe sur une tâche assez précise pour éviter la dispersion de l'énergie.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



Raison d'être  
Vision ou mission ?

Nous créons une bibliothèque de partage des œuvres littéraires militantes

Chaque humain développe son plein potentiel

Les principes de la permaculture sont connus de tous

Les gens vivent en harmonie grâce à une communication fluide

Nous organisons des ateliers pour être et faire ensemble

Nous envoyons une lettre d'information régulière aux membres

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## Exemple

- ✦ Nous sommes des citoyens qui souhaitons sensibiliser la population aux enjeux de l'alimentation, que sont la durabilité et la diversité, tout en recréant du lien dans notre région.
- ✦ Aussi nous créons une alternative au monopole de la grande diffusion, sous la forme d'un super-marché participatif paysan, qui permet à ses membres d'accéder à des produits sains et respectueux, autant de l'environnement que des producteurs et des consommateurs

En lisant ces phrases, pensez-vous qu'elles sont plutôt de l'ordre de la vision ou de la mission ?

Mes notes :

[illegible]

Du NOUS  
subjectif au  
NOUS  
objectif

The diagram is a 2x2 matrix with a vertical axis labeled 'JE' at the top and 'NOUS' at the bottom, and a horizontal axis labeled 'ÊTRE' on the left and 'FAIRE' on the right. The four quadrants are blue. The top-left quadrant is empty. The top-right quadrant is empty. The bottom-left quadrant contains the text 'CROYANCES', 'RITES', and 'HABITUDES'. The bottom-right quadrant contains the text 'CHARTE', 'RÈGLES', and 'PROCESSUS'. A large orange curved arrow points from the bottom-left quadrant to the bottom-right quadrant.

|      | ÊTRE                            | FAIRE                         |
|------|---------------------------------|-------------------------------|
| JE   |                                 |                               |
| NOUS | CROYANCES<br>RITES<br>HABITUDES | CHARTE<br>RÈGLES<br>PROCESSUS |

Écrire les choses permet de donner une forme à une culture, à des normes et des habitudes. Cela facilite l'arrivée de nouvelles personnes dans un groupe, et permet de réinterroger les règles lorsqu'elles ne sont plus adéquates. Si les choses ne sont pas écrites, elles risquent d'être interprétées par chacun selon sa vision du monde.

Mes notes :

[illegible]

Les éléments de formulation

**Qui ?** Qui sommes-nous ? Des citoyens, des professionnels, des idéalistes ?

**Pourquoi ?** Que souhaitons-nous ? Quelle vision d'avenir avons-nous ? Quel constat tirons-nous de notre environnement ?

**Comment ?** Concrètement, qu'est-ce que nous mettons en place pour y répondre ? Quel est notre projet ?

**Bénéficiaires ?** Qui est concerné, touché par notre initiative ? Qui en ressentira les impacts ?

**Bénéfices ?** Que leur offrons-nous ? Quelle est notre valeur ajoutée ? Pourquoi reviendront-ils ?

La vision et la mission peuvent être constituées d'un certain nombre d'éléments supplémentaires, comme le « qui » qui permet d'affirmer notre identité, ou encore prendre en considération les bénéficiaires de notre projet. Dans l'exercice qui suit, nous proposons de jouer avec ces 5 éléments.

Mes notes :



Exercice

- Individuellement, répondre aux questions : Qui , Pourquoi, Comment, Pour qui, Quelle bénéfice ?
- Par groupe de 2, remplissez une partie du canevas en faisant tourner les feuilles comme dans un cadavre exquis (mais sans cacher)
- Nous sommes **[QUI]** qui pensons/voulons/voyons **[POURQUOI]**, aussi nous **[COMMENT]** pour **[POUR QUI]** afin que **[QUELLE VALEUR]**

Cet exercice est divisé en deux temps : un premier temps individuel, qui permet à chacun de s'interroger personnellement sur la façon dont il perçoit le projet, puis un temps collectif où les idées et envies de chacun sont brassées. Il est important que chacun puisse se laisser influencer par le groupe, sans perdre de vue son avis personnel. Nous serons attentifs à cet aspect de la dynamique de groupe à de nombreuses autres occasions.

Mes notes :



Mes notes :

[illegible]

Le cadavre exquis, exercice littéraire détourné en jeu de dessin pour les enfants, permet ici de rédiger des propositions de base à « 5 mains ». De cette façon, l'égo s'attache moins à une proposition qui serait la sienne, et la bonification ou la négociation qui suit est plus Sereine.

Mes notes :

[illegible]



L'organisation définit un certain nombre de valeurs et de pratiques associés, permettant à chaque membre de se conformer à un cadre moral dans la réalisation de ses tâches. Sous le terme de l'éthique, nous regroupons les valeurs qui nous semblent importantes pour le projet ou l'organisation. Un ensemble de valeurs n'est pas suffisant pour nous orienter collectivement, et nous verrons dans ce chapitre qu'il est souhaitable de définir ce que nous mettons derrière les mots.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

L'éthique,  
notre cadre  
moral

**Valeur - définition**

Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre.

Les valeurs sont personnelles et relatives. Il est donc important que les mêmes valeurs soient partagées (et discutées) par les membres au sein de l'organisation. Définition : Valeur (sociologie) Le terme valeurs peut faire référence à des attributs et des perceptions qu'une personne partage avec des membres de son groupe social ou culturel ; Elles peuvent orienter les actions des individus dans une société en fixant des buts et des idéaux. Elles constituent une « morale » qui donne aux individus les moyens de juger leurs actes et de se construire une éthique personnelle.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Liste de valeurs

ntes  
eurs

|                 |                        |                     |                       |
|-----------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| Courage         | Dévouement             | Autonomie           | Équité                |
| Dynamisme       | Discretion             | Disponibilité       | Ethique               |
| Passion         | Solidité financière    | Enthousiasme        | Honnêteté             |
| Plaisir         | Loyauté                | Esprit d'initiative | Intégrité             |
| Performance     | Qualité                | Indépendance        | Ecoute                |
| Prise de risque | Qualité du service     | Liberté             | Ecologie              |
| Fiabilité       | Satisfaction du client | Profitabilité       | Développement durable |
|                 | Citoyenneté            | Rentabilité         | Santé                 |
|                 | Conformité             | Réactivité          | Intuition             |
|                 | Justice sociale        |                     |                       |
|                 | Légalité               |                     |                       |
|                 | Sécurité               |                     |                       |

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

L'éthique,  
notre cadre  
moral

Nom de la valeur

Principe (définition)  
Que met-on derrière cette valeur ? Comment allons-nous l'incarner ?  
La phrase peut débiter par « Nous + verbe... »

Exemples :

Accessibilité

Nous proposons un système de tarification qui permette à chacun de participer selon ses moyens

Partage

Nous fournissons gracieusement nos documents pédagogiques et nos sources d'inspiration dans un format qui permette le rayonnement de cette connaissance.

La définition d'une valeur se fait avec ce que nous appelons un principe. C'est encore mieux si des pratiques concrètes sont aussi définies, pour éviter que la valeur ne soit trop abstraite et s'assurer qu'elle soit bien vécue au sein de l'organisation. Les pratiques peuvent être qualifiées comme « règles » (obligatoire) ou « bonnes pratiques » (facultatif). Elles sont listées dans le règlement de l'organisation.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



Exercice

**Individuellement,  
choisissez une des valeurs  
qui vous parle  
particulièrement**

**Essayez d'imaginer  
quelques principes  
d'application**

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

Chapitre 10



**La réunion stratégique**

La réunion de stratégie permet de définir les priorités du groupe pour les prochains mois. Afin de s'assurer de l'engagement de chacun dans ses objectifs, elle est construite collectivement.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Définir les objectifs

A court terme :  
Des projets

A moyen terme :  
Une stratégie

A long terme :  
Une mission

La gouvernance partagée fonctionne avec des objectifs, que ce soit à court, moyen ou long terme. La grande différence que l'on peut faire avec le management moderne, c'est que les objectifs servent l'individu à prioriser ses tâches, et non pas à le contrôler ou le sanctionner.

Mes notes :

But de la stratégie

Permettre à chacun de définir ses priorités dans la réalisation de ses projets et actions.

• Cap à tenir :  
- Ouvrir nos bureaux à Bienne

• Axes de force :  
- Établir un réseau de partenaires à Bienne  
- Organiser un ou des événements publics  
- Mettre à jour nos éléments de communication

• Privilégier  
- Les partenaires sur le grand public

Nous proposons une formulation de la stratégie qui reste simple, afin de pouvoir être facilement consultée. Elle est composée d'un cap à tenir, de 4 à 8 axes de forces et d'un ou plusieurs heuristiques, qui permettent de privilégier un élément sur une autre.

Mes notes :

CC-BY-SA

70



Pour créer cette stratégie, nous proposons un processus qui s'appuie sur les 6 chapeaux de De Bono. Avec ce processus, il s'agit d'éviter la « pensée spaghetti », lorsque dans notre tête se mélangent des intuitions, de la pensée rationnelle, des émotions agréables et désagréables et des idées créatives. Structurer la discussion dans le groupe de la même manière, en séparant les phases créatives, factuelles, critiques ou positives, amène clarté et efficacité.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

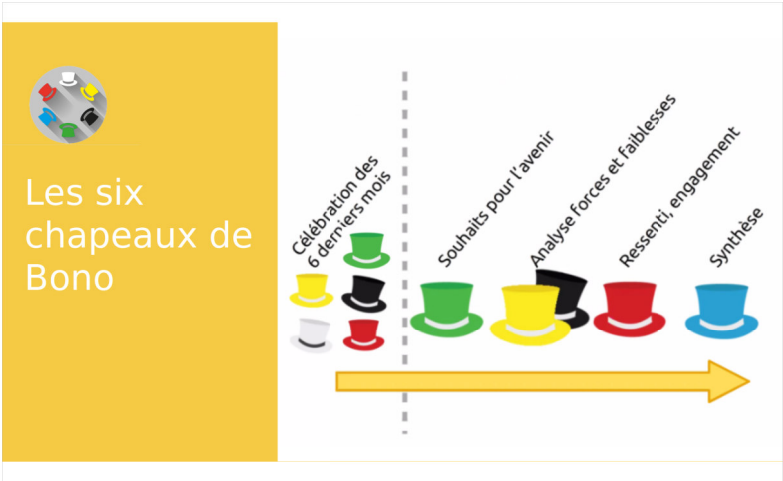
-----

-----

-----

-----

-----



En suivant un processus qui nous cadre dans un système de pensée, cela permet à chacun de prendre toutes les postures. D'une façon générale, suivre un tel processus focalise la pensée vers plus d'efficacité et évite passablement de tensions et de débats. Selon le groupe dans lequel vous vous trouvez, vous pouvez décider de confier la synthèse à une personne en particulier ou au groupe à travers la prise de décision par consentement.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Récapitulatif

- **MON déclic** de la semaine
- **LA chose que j'ai LE MOINS appréciée**
- **UN Prochain Petit Pas** pour moi ou mon projet/équipe

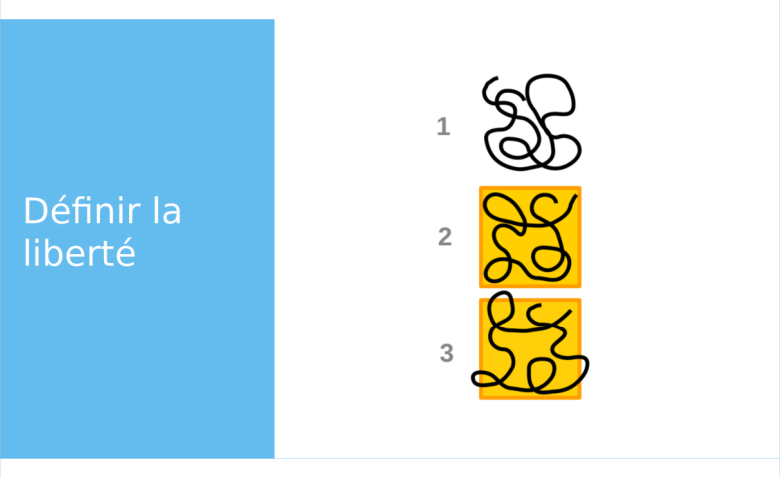
Mes notes :

Chapitre 11

Les rôles opérationnels

Nous avons déjà vu les rôles structurels, qui permettent de garantir le bon fonctionnement des réunions. Dans ce chapitre, nous allons voir comment définir les rôles opérationnels, c'est à dire les rôles qui se chargent de réaliser concrètement les tâches nécessaires à ce que l'organisation puisse réaliser sa mission.

Mes notes :



Lequel de ces dessin symbolise le mieux la liberté pour vous ?

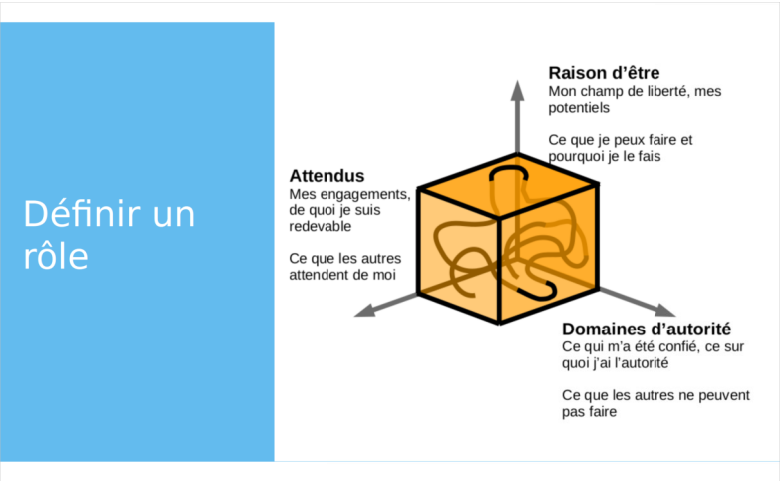
Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Pour définir un rôle, nous pouvons agir sur trois axes : celui de ses potentiels, celui de ses engagements vis-à-vis d'autres rôles au sein de l'organisation, et sur celui de ses domaines d'autorité, c'est-à-dire les éléments qui ont été placés sous son contrôle et sa supervision.

La définition claire et précise de ces trois éléments permet de dessiner un périmètre dans lequel la personne peut exprimer sa créativité et prendre des initiatives tout en sachant qu'elle le fera en restant alignée sur le groupe.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

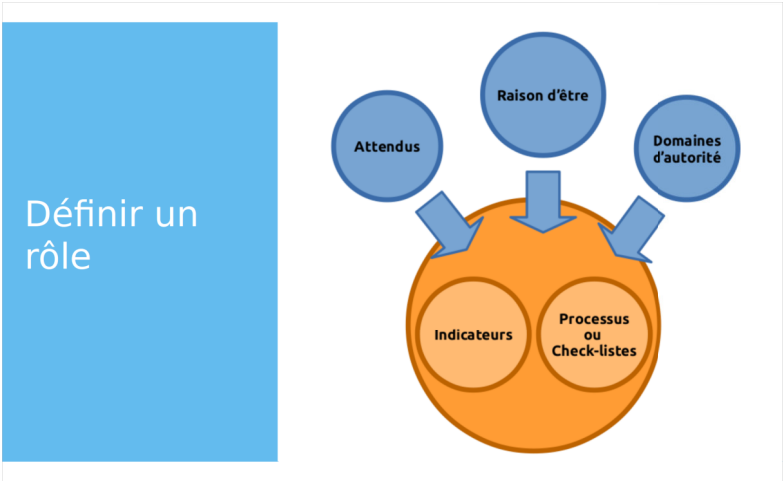
-----

-----

-----

-----

-----



Ces trois axes sont définis en groupe, collectivement. La personne en charge du rôle est invitée à définir d'autres éléments, comme les indicateurs de suivi ou les processus nécessaires à la bonne réalisation de ses tâches. Cependant, ces éléments ne sont pas contrôlés ou influencés par le groupe et restent sous la seule responsabilité de la personne.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

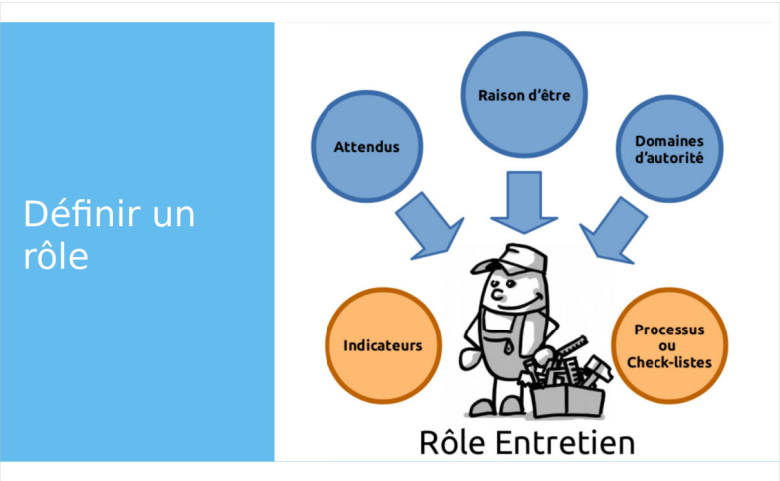
-----

-----

-----

-----

-----



Lorsque l'on parle de gouvernance partagée, on peut rapidement comparer le fonctionnement des rôles à ceux des organes dans un corps humain ou le mécanisme d'une montre : chaque élément est indépendant, il agit selon son cahier des charges en restant aligné avec les éléments qui l'entourent. Dans le cas du rôle entretien qui est représenté ici, quels seraient ses attendus, ses domaines d'autorités ou sa raison d'être ?

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

La fiche de rôle

**Nom**  
Entretien

**Raison d'être**  
Des locaux accueillants et conviviaux pour que les participants passent un agréable moment chez nous.

**Attendus**

- Une permanence de 7h à 19h les jours ouvrables
- Un processus pour les demandes d'intervention
- Un stock de consommable rempli en tout temps

**Domaines d'autorité**

- Le local d'entretien

**Règle:**

- Toute personne ayant besoin de matériel doit s'adresser au rôle Entretien avant tout emprunt.
- Son nom et son adresse doivent inscrits sur le tableau des prêts

Voici une fiche de rôle, qui décrit les éléments nécessaires pour le bon fonctionnement de cette tâche. Le dernier élément est une règle définie par le rôle lui-même concernant l'utilisation d'une ressource qui lui a été confiée sous la forme d'un domaine d'autorité.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

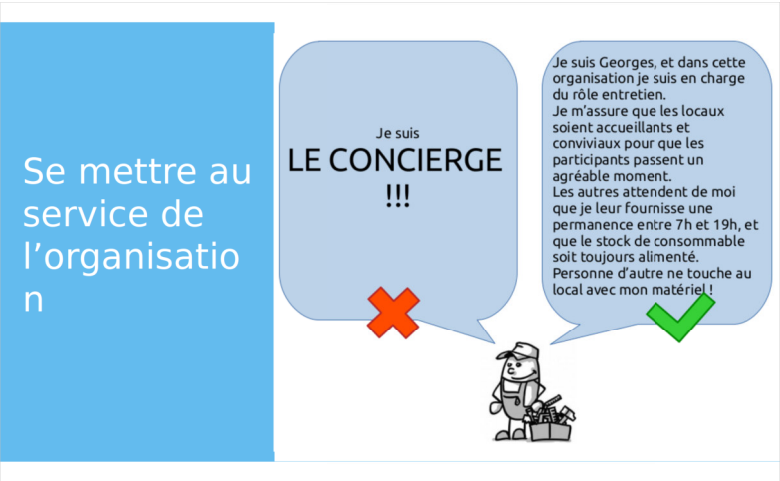
-----

-----

-----

-----

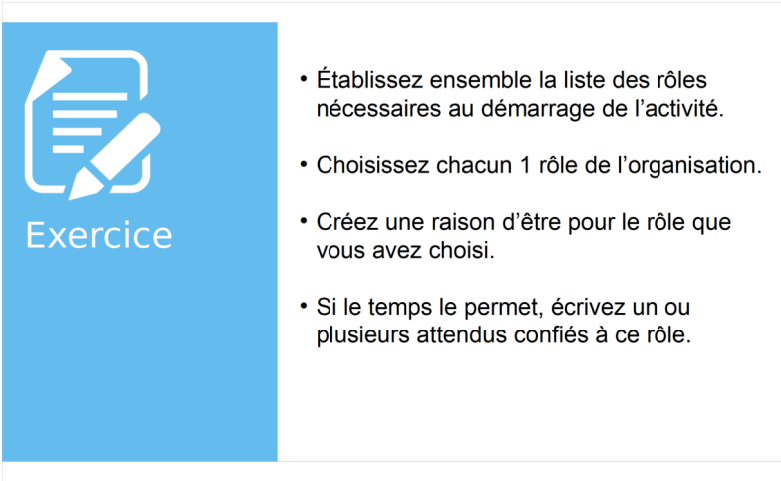
-----



Voici une fiche de rôle, qui décrit les éléments nécessaires pour le bon fonctionnement de cette tâche. Le dernier élément est une règle définie par le rôle lui-même concernant l'utilisation d'une ressource qui lui a été confiée sous la forme d'un domaine d'autorité.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Réalisez ensemble la phase de design, et créez les premiers rôles nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Questions permettant de vérifier que les éléments du rôle son bien rédigés

Sa raison d'être :

- Pourquoi le rôle existe-t-il ?
- Qu'est-ce que fait le rôle
- Si je commence lundi, est-ce que je sais quoi faire ?
- Ce rôle est-il plutôt réactif ou proactif ?

Ses domaines d'autorité :

- Sur quoi suis-je habilité à décider seul?
- Qu'est-ce que les autres ne peuvent pas
- impacter sans en référer à moi ?

Ses attendus ou redevabilités:

- Qu'est-ce que les autres rôles peuvent attendre de moi ?

Réalisez ensemble la phase de design, et créez les premiers rôles nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

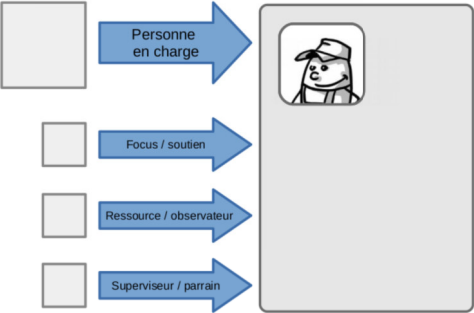
-----

-----

-----

-----

-----



Plusieurs personnes peuvent dynamiser un rôle, la première étant la « personne en charge » du rôle en question. C'est elle qui représente le rôle en réunion. Les autres personnes peuvent prendre des statuts différents, en prenant en charge un aspect particulier que l'on nomme focus.

L'objectif est d'éviter la confusion et les effets « patates chaude » : « Je croyais que c'était toi qui t'en occupait... Ah bon... moi je croyais que c'était toi. »

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

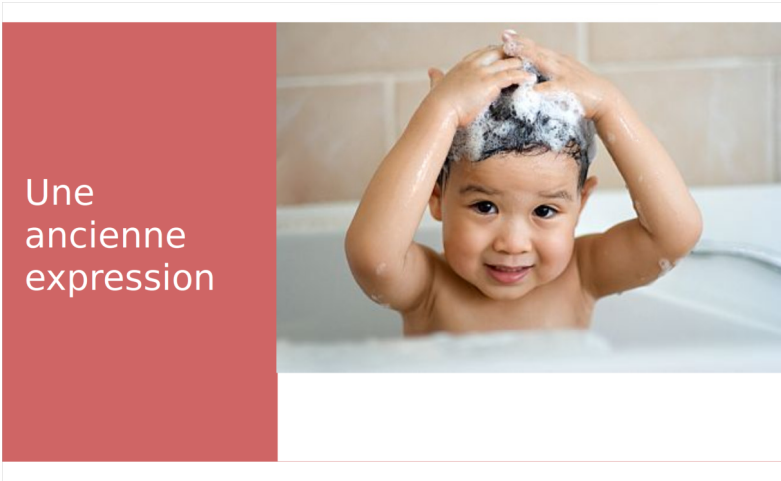
-----

-----



Dans toute organisation, dans tout groupe, il y a un certain nombre de règles qui existent. Elles peuvent être implicites ou explicites. Si elles sont implicites, elles peuvent être interprétées ou appliquées avec une géométrie variable plus aisément, offrant une porte d'entrée aux abus de pouvoir. Si elles sont explicites, il faut qu'elles soient appliquées, et il faut que chacun se sente concerné et impliqué.

Mes notes :



Beaucoup de personnes entretiennent une blessure face aux règles. Il faut dire que dans le monde qui nous entoure, elles sont la plupart du temps contraignantes, parfois inadéquates ou désuètes, et que l'on peut ressentir une forme d'impuissance face à cette situation. C'est pourquoi nous devons prendre le meilleur de la règle dans notre organisation, que ce soit à travers des formulations simple ou la possibilité pour chacun de les questionner.

Mes notes :



Beaucoup de personnes entretiennent une blessure face aux règles. Il faut dire que dans le monde qui nous entoure, elles sont la plupart du temps contraignantes, parfois inadéquates ou désuètes, et que l'on peut ressentir une forme d'impuissance face à cette situation. C'est pourquoi nous devons prendre le meilleur de la règle dans notre organisation, que ce soit à travers des formulations simple ou la possibilité pour chacun de les requestionner.

Mes notes :



Cette image fait référence au nœud Gordien, célèbre dans l'antiquité et qui nous a été rapporté par les légendes entourant Alexandre le Grand. Il était dit que celui qui arriverait à le défaire deviendrait le maître du monde. Alexandre le coupa d'un grand coup d'épée. Défaire un nœud peut se faire de façon autoritaire, à la façon d'Alexandre. Si on cherche une méthode plus collaborative, on comprend vite que chacun tirant sur un bout du nœud ne permettra pas d'avancer. Le pilotage dynamique nous invite à traiter nos problèmes comme on défait une pelote de laine : en résolvant un nœud à la fois.

Mes notes :



A travers ce terme, nous souhaitons affirmer que la tension, tout comme le conflit, est source d'apprentissage et d'évolution. Une tension, si elle est traitée assez tôt, permet à l'organisation de s'adapter et d'évoluer. Si elle n'est pas traitée, elle va se transformer progressivement en frustration, antagonisme, conflit ou burn-out. Pour cette raison, il est important d'ouvrir régulièrement des espaces pour les traiter rapidement.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

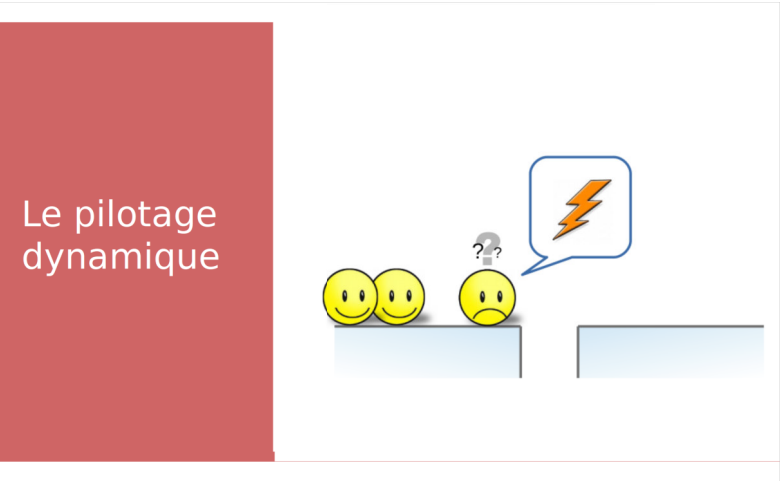
-----

-----

-----

-----

-----



Les tensions sont perçues par les membres de l'organisation, et ils sont invités à les traiter en les amenant dans les réunions appropriées. Une tension ne doit pas obligatoirement être chargée d'une émotion désagréable pour être appelée ainsi : on parlera d'une « tension vers » pour quelque chose qui nous appelle avec enthousiasme.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

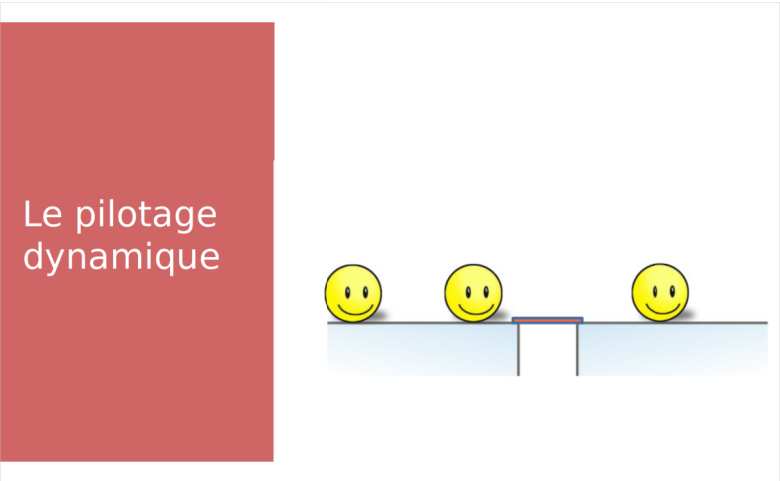
-----

-----

-----

-----

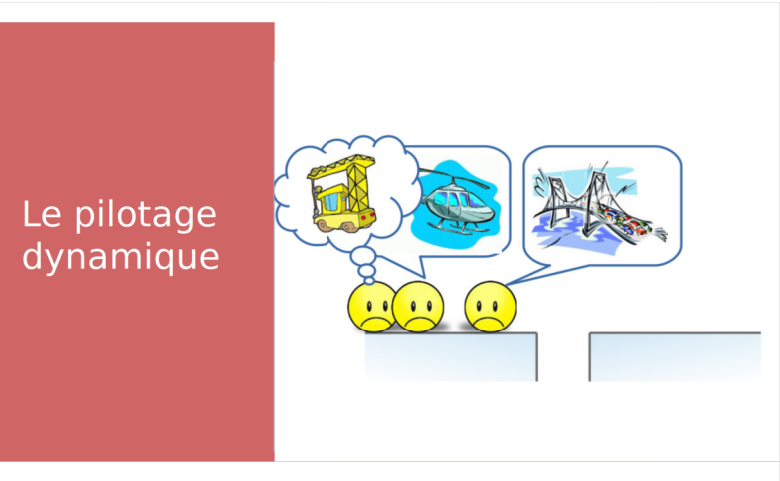
-----



Souvent, la personne qui ressent une tension a une solution simple et rapide qui pourrait être mise en œuvre immédiatement, améliorant la situation de son point de vue.

Mes notes :

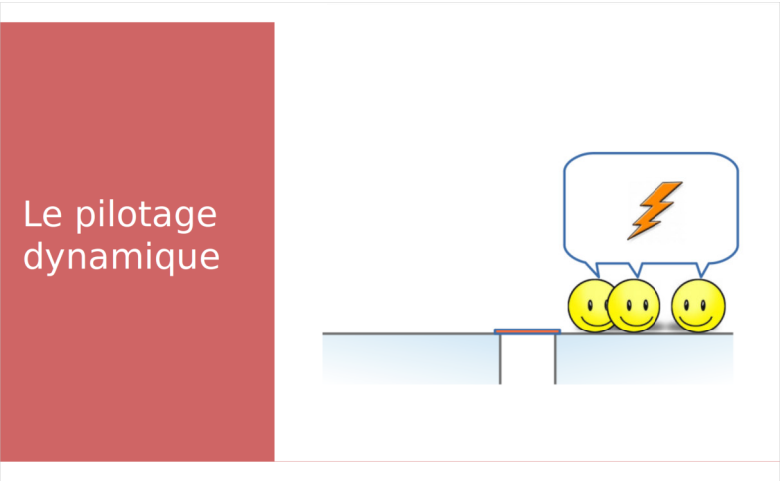
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Cependant, il arrive souvent que le reste du groupe décide de se saisir de la problématique pour chercher LA meilleure solution qui conviendra également pour toutes les hypothétiques situations dans l'avenir. Cela mène à de longues discussions et à des débats sans fin où s'affrontent les meilleures idées et les égos qui les portent.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



En gouvernance partagée, nous préférons faire des petits pas, l'un après l'autre : si personne n'arrive à identifier clairement le risque à ce que l'on essaie de mettre en pratique la 1ère solution proposée, on commencera par faire ce petit pas. Libre à chacun d'amener des améliorations, mais dans un deuxième temps.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

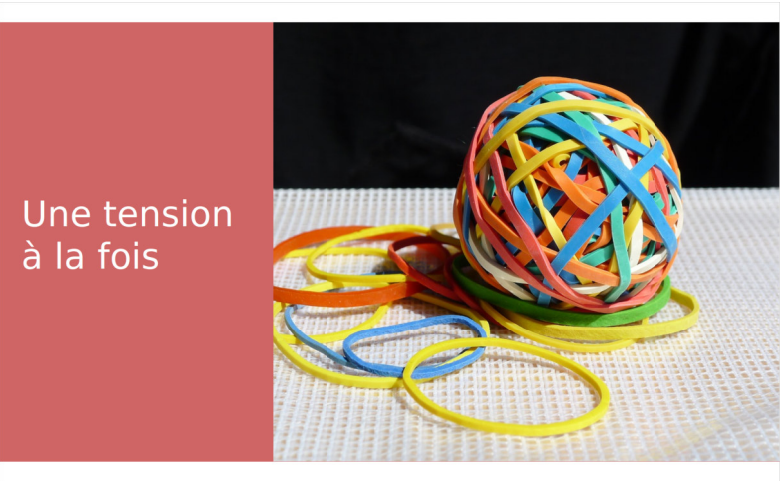
-----

-----

-----

-----

-----



La gouvernance partagée se doit de rester pragmatique. Pour se faire, il est recommandé de traiter une tension à la fois, permettant au groupe de trouver des solutions les unes après les autres, comme un ensemble de planches mises bout à bout pour créer un pont. Chercher une solution consiste à identifier un projet et en confier la réalisation à quelqu'un, ou alors à proposer une modification de structure et la faire valider par le groupe, le plus souvent à l'aide de la prise de décision par consentement.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

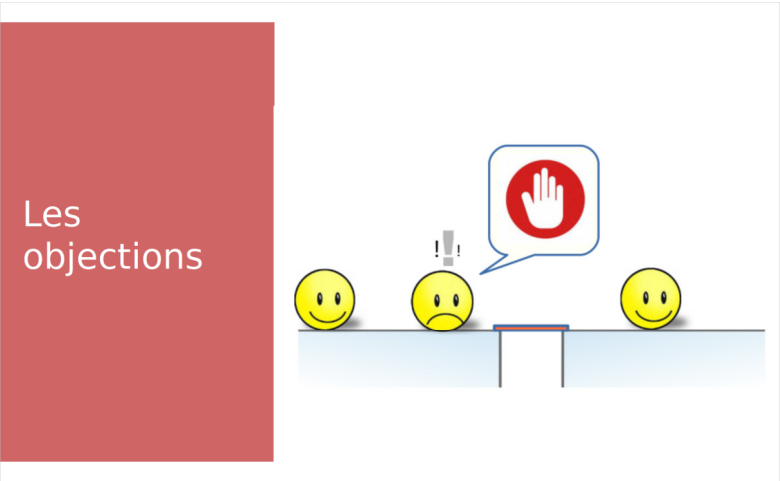
-----

-----

-----

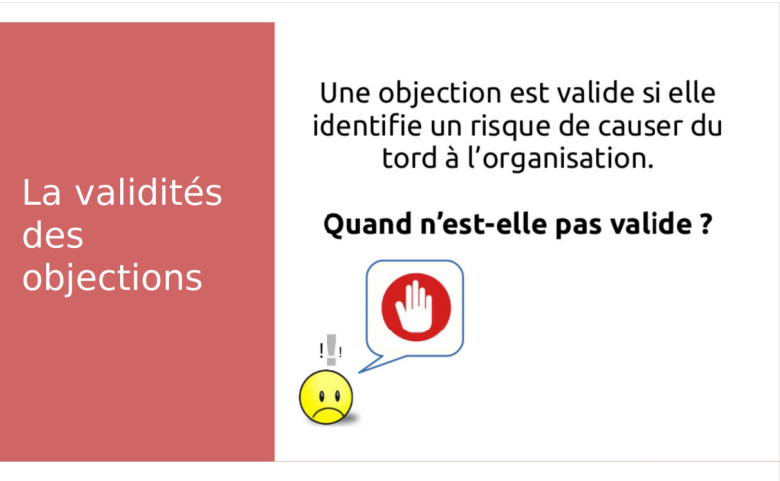
-----

-----



Régulièrement, des membres de l'organisation auront envie d'empêcher une prise de décision ou un avancement. C'est ce qu'on appelle une objection : un STOP posé par un membre face à la proposition d'un autre membre. Ces STOPs peuvent être bénéfiques lorsqu'ils empêchent l'organisation de s'engager sur un mauvais chemin ou de se mettre en danger, mais ils peuvent aussi être basés sur des considérations toutes personnelles. Après tout, nous avons chacun notre façon de faire, et cette diversité peut aussi être valorisée.

Mes notes :



Une objection est valide si elle identifie un risque de causer du tort à l'organisation.

Quand n'est-elle pas valide ?

Pour éviter d'être trop souvent ralenti, l'organisation peut définir quelles sont les conditions requises pour qu'une objection soit valide. C'est une décision arbitraire, qui doit être acceptée par chaque membre de l'organisation. Cela permet d'avancer plus vite, en s'appuyant sur les valeurs de confiance, de respect et en calmant les égos. Vous pouvez noter ci-dessous les raisons qui vous semblent pertinentes pour invalider une objection.

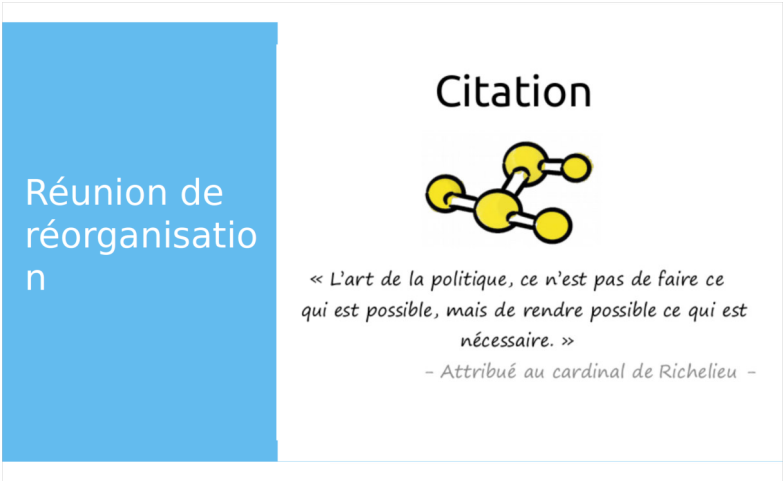
Mes notes :



La réunion de réorganisation permet d’agir sur la gouvernance, c’est-à-dire sur les éléments qui définissent comment nous fonctionnons ensemble : les rôles, les cercles et la charte. Les éléments de sens, comme la raison d’être ou les valeurs, qui ne sont pas questionnés tous les mois, ont leur propre réunion, la réunion de sens.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



L’esprit d’une réunion de réorganisation est de définir ce dont on aurait besoin pour bien fonctionner, et pas de savoir si l’on a ou pas les ressources pour y arriver. Ainsi, si on a besoin d’un rôle photographe pour faire des photos, il n’est à ce stade pas nécessaire de savoir s’il faut engager un nouveau collaborateur, sous-traiter à un professionnel ou se débrouiller avec un smartphone.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Trois angles  
de vue de la  
structure

- **Structure formelle**  
L'organigramme et les descriptions de poste
- **Structure existante**  
Celle qui opère en réalité
- **Structure requise**  
La plus naturelle, celle qui aspire à être

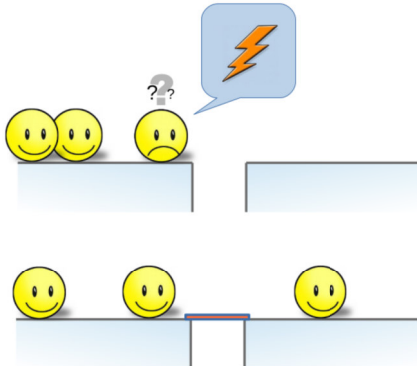
Les réunions de réorganisation font évoluer la structure formelle vers la structure requise en continu.



Plutôt que de se replonger tous les 5 ans sur sa structure avec l'aide d'un consultant externe, la gouvernance partagée invite chaque membre de l'organisation à participer régulièrement à la réorganisation en fonction de ce qui est perçu sur le terrain.

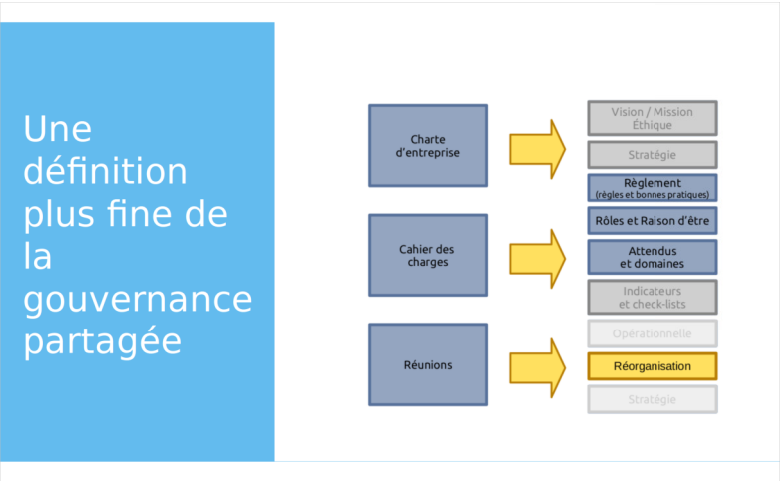
Mes notes :

Le pilotage  
dynamique



Pour rappel, une tension est définie comme la différence entre ce qui est et ce qui pourrait être. Les tensions sont perçues par les membres de l'organisation, et ils sont invités à les traiter en les amenant dans les réunions appropriées. Souvent, la personne qui ressent une tension a une solution simple et rapide qui pourrait être mise en œuvre immédiatement, améliorant la situation de son point de vue.

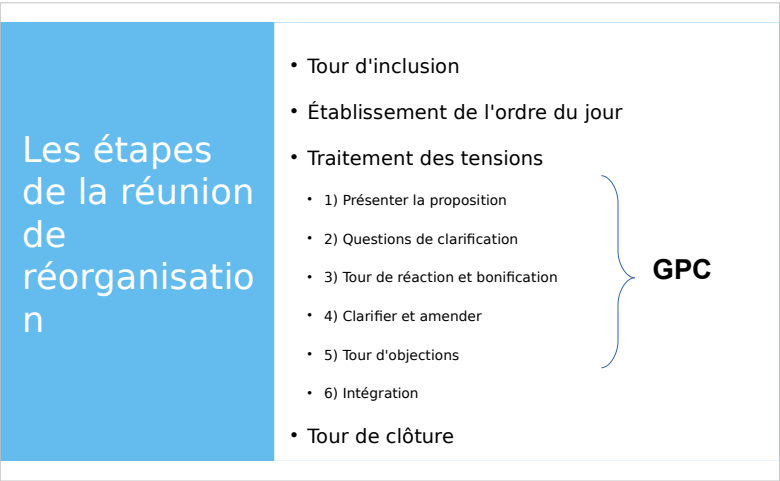
Mes notes :



Pour définir notre organisation de façon plus précise et permettre à chacun de proposer des modifications facilement, elle est découpée en un certain nombre d'éléments. Un jargon doit être intégré par les membres. Il permet ensuite une communication plus simple.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



La structure d'une réunion de réorganisation est très simple. Son cœur est le processus de décision par consentement et qui permet de valider les propositions par tous les membres d'un cercle.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Les étapes  
de la  
réorganisatio  
n

1) Présenter la proposition

Formuler une proposition de modification de la gouvernance.

Je propose de :

- Rajouter un rôle [photographe] dont la raison d'être sera « Fournir les autres rôles en images et garder un historique visuel de notre histoire »
- Ajouter un attendu « inclure des éléments dans la newsletter à la demande des autres rôles » au rôle [marketing]
- Ajouter un domaine d'autorité « Compte bancaire » au rôle [Trésorier]
- Ajouter une règle « Type de semences - Toute plantation sur le terrain de la Ferme-Ecole doit être bio »

Dans un premier temps, une proposition doit être faite par le membre qui ressent une tension. S'il n'a aucune idée de comment adresser sa tension, il peut également demander un tour d'avis pour capter de bonnes idées. Cependant, c'est à lui que revient la responsabilité de formuler une proposition valide. Une proposition valide est une modification d'un élément de gouvernance comme un rôle, un cercle ou la charte, en utilisant le vocabulaire adéquat.

Mes notes :

Les étapes  
de la  
réorganisation

2) Questions de clarification

Poser des questions pour bien comprendre la proposition

Le rôle facilitation s'assure que les questions ne sont pas des propositions déguisées :

- « Ne penses-tu pas qu'il serait plus intelligent de faire comme ci ou comme ça ? »

Avant d'écouter l'avis de chacun, nous prenons soin de nous assurer que tout le monde a compris la proposition. Souvent, nous pouvons avoir l'impression d'avoir une meilleure idée, alors que nous n'avons pas fait l'effort d'écouter ou de comprendre la proposition de l'autre.

Mes notes :

## Les étapes de la réorganisation

### 3) Tour de réaction et bonification

Partager ses impressions et enrichir la proposition du  
proposateur.

Le rôle facilitation propose un tour de parole pour que chacun donne son avis.

- Il est important que chacun ait un espace pour réagir.
- C'est le bon moment pour proposer des alternatives, des améliorations, pour émettre des doutes et faire part de ses critiques.
- Le proposeur aura pris soin de s'équiper d'un papier pour prendre note de ce qui est pertinent.

Chacun est invité à partager son avis sur la proposition. On s'assurera simplement de ne pas entrer dans le débat. Chacun s'exprime tour à tour, sans réaction de la part des autres. C'est également une façon de favoriser la sobriété de parole : lorsqu'on parle seul, on apprend à devenir concis.

Mes notes :

[illegible]

## Les étapes de la réorganisation

#### 4) Tenir, modifier ou supprimer

Justifier, compléter ou abandonner la proposition originale

Le proposeur est libre d'intégrer ou non les différentes propositions. Son but n'est pas de faire plaisir à tout le monde, et de rester fidèle à son besoin, enrichi par le regard des autres.

A ce stade, le proposeur peut bénéficier de ce qu'il a entendu pour bonifier sa proposition. Il peut aussi justifier ses choix, ou laisser tomber et revenir plus tard avec une proposition mieux formulée s'il a senti que ce n'était pas abouti.

Mes notes :

[illegible]

Les étapes  
de la  
réorganisation

### 5) Tour d'objections

Capturer toutes les objections à une proposition

Le rôle facilitation s'assure que chaque personne qui a une objection puisse s'opposer à la modification. La phrase consacrée est :

**« Voyez-vous une raison qui fait qu'adopter cette proposition nous causerait du tord ou nous ferait régresser ? »**

- Chacun répond par oui ou par non, sans argumenter.
- Le oui signifie que la proposition causera du tord à l'organisation, en l'éloignant de sa raison d'être ou en l'empêchant de bien fonctionner.
- L'objection peut être testée, pour s'assurer qu'elle est valide.

Au tour d'objections, les membres peuvent s'opposer à ce que la proposition soit appliquée, s'ils sont capables d'identifier une raison qui fait que la proposition causerait du tord à l'organisation. Par causer du tord, on entend le plus souvent l'éloigner de sa raison d'être ou amener de la confusion.

Mes notes :

Les étapes  
de la  
réorganisation

### 6) Intégration

Intégrer les objections valides pour formuler une nouvelle proposition

Le proposeur et l'objecteur cherchent ensemble à construire une nouvelle proposition.

- Le rôle facilitation aide à canaliser le débat et à l'amener vers une nouvelle proposition.
- La nouvelle proposition est soumise à nouveau à tout le groupe.

Une objection est valide si le tord causé par la proposition s'appuie sur des faits concrets et identifiables. Dans ce cas, le proposeur et l'objecteur sont en charge de reformuler une nouvelle proposition qui permette aux deux partis d'être satisfaits, dans une logique gagnant-gagnant.

Mes notes :



Lorsqu'une structure grandit, il devient difficile, voir impossible, de réunir tout le monde pour des réunions. Un célèbre manager mort il y a environ 2000 ans disait déjà « Jusqu'à 12 ça va, à partir de 13 c'est la m.... »

Pour nous structurer en petits groupes tout en s'assurant que l'information continue de fonctionner efficacement, nous nous appuyons sur une structure en cercles.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

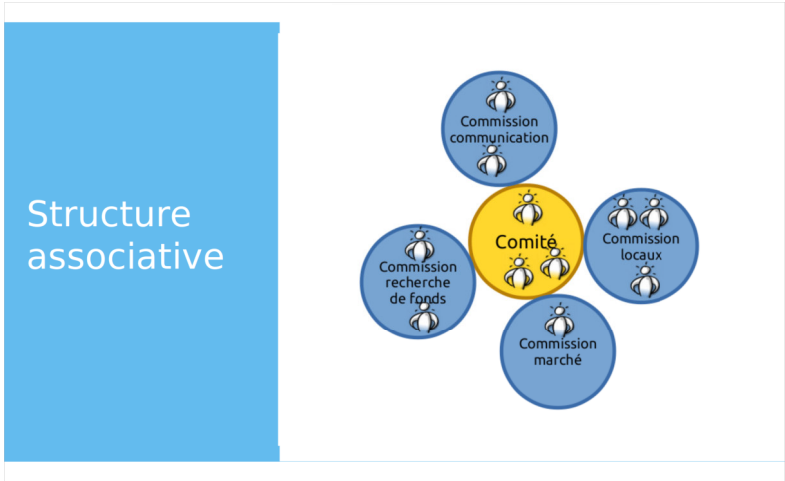
-----

-----

-----

-----

-----



Une structure associative est souvent pilotée par un comité, qui délègue certaines tâches à des commissions. Des représentants de ces commissions sont régulièrement conviés aux rencontres du comité pour rendre des comptes.

Le travail des commissions nécessite souvent d'être validé par le comité, ce qui constitue une des principales différences avec la gouvernance partagée.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

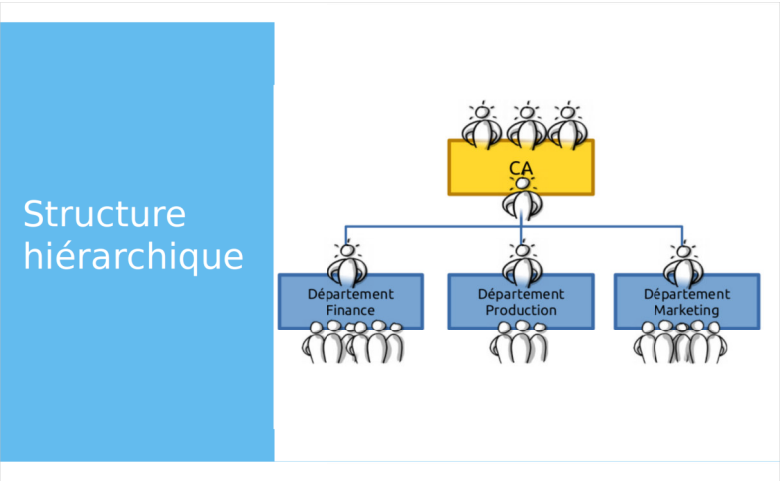
-----

-----

-----

-----

-----



Dans une entreprise hiérarchique, un CA, comité d'administration, nomme souvent un directeur qui se charge de piloter des managers, eux-même en charge d'équipes ou de départements. L'autorité et la responsabilité portées par les cadres dirigeants constituent la différence principale avec la gouvernance partagée.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

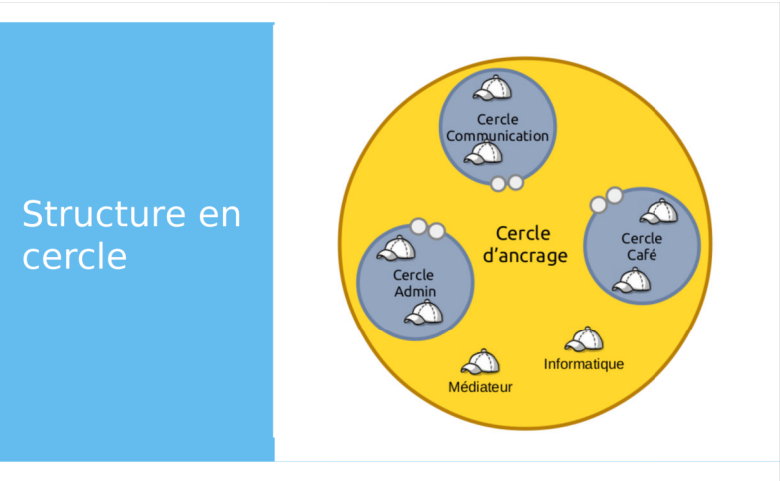
-----

-----

-----

-----

-----



Dans une organisation en gouvernance partagée, on appellera structure en cercles une structure composée cercles imbriqués. Ce type de structure est parfois également appelé holarchie. Holarchie vient de holon, un concept philosophique qui prétend que chaque chose est en même temps un tout, et la partie d'un tout plus grand. C'est l'équilibre à trouver entre le JE et le NOUS que nous poursuivons avec la gouvernance partagée.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

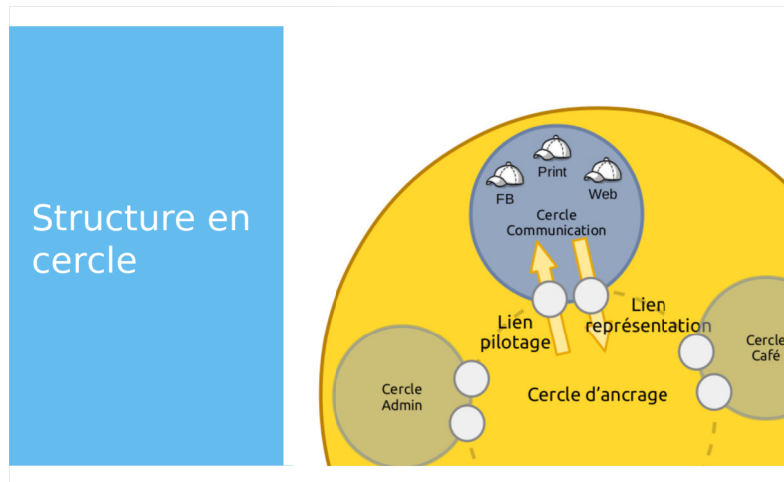
-----

-----

-----

-----

-----

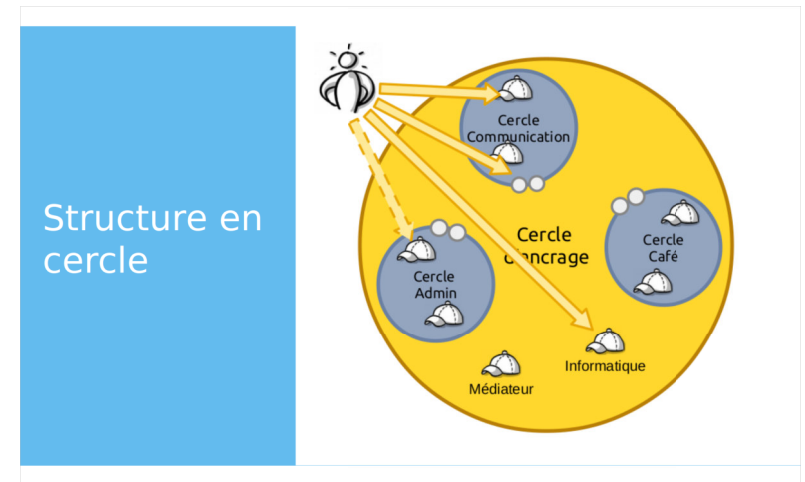


L'interaction entre un cercle spécifique et le cercle qui le contient se fait par l'intermédiaire de deux rôles structurels supplémentaires : les liens Pilotage et Représentation.

Le lien Pilotage se fait le porte-parole du cercle englobant et de la raison d'être dans le cercle spécifique.

Le lien Représentation transmet des infos et des demandes au cercle englobant lorsque cela dépasse son champ d'autorité.

Mes notes :

[illegible]

Une même personne peut dynamiser de multiples rôles dans l'organisation, à différents niveaux de profondeur dans la structure en cercles. En ce sens, il n'y a pas de notion hiérarchique, car il n'y a personne qui soit résolument « au dessus » de quelqu'un d'autre, ou « en dessous ».

Mes notes :

[illegible]

## Chapitre 16

### Evolution des modèles d'organisation



Dans ce chapitre, nous allons tenter de schématiser l'évolution de la conscience humaine à l'aide d'un modèle nommé Spirale Dynamique, imaginé par Clare Graves dans les années 70. Nous allons voir qu'à chaque niveau de conscience correspond un mode d'organisation différent.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

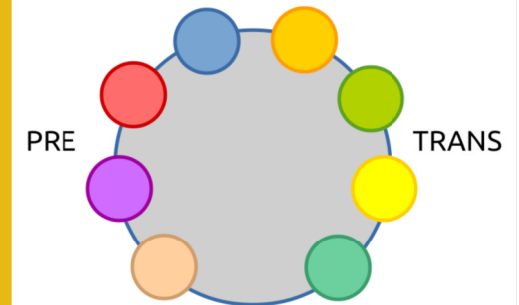
---

---

---

---

Ken Wilber:  
l'évolution  
de la  
conscience



En s'appuyant sur les travaux de Graves, Ken Wilber différencie 3 étapes principales :

- L'étape pré-personnelle : l'individu n'est pas autonome, la différenciation entre lui, les autres et son environnement n'est pas encore aboutie.
- L'étape personnelle : l'individu est pleinement conscient de son individualité. S'il est en groupe, c'est essentiellement par confort et facilité.
- L'étape trans-personnelle : l'individu devient conscient de l'importance de ses interactions avec son environnement.

Mes notes :

---

---

---

---

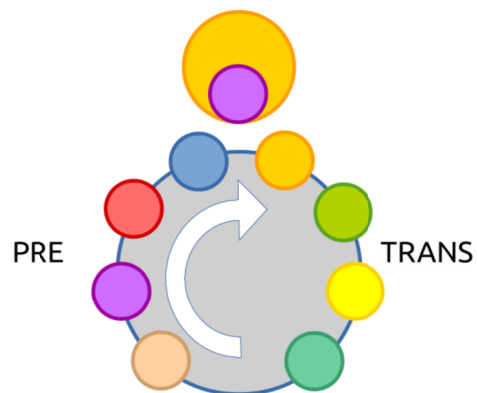
---

---

---

---

## Ken Wilber: l'évolution de la conscience



De notre naissance à notre mort, nous évoluons dans ces différentes étapes de conscience. Ainsi l'enfant qui naît n'est pas capable de différencier de son environnement, mais en grandissant il apprend à développer sa propre individualité. La société fait office d'aimant en nous amenant vers le système de pensée qui y est dominant.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

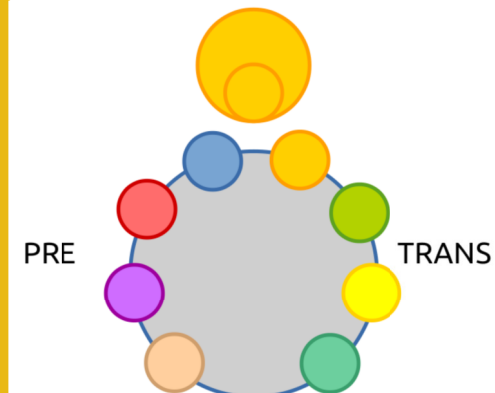
---

---

---

---

## Ken Wilber: l'évolution de la conscience



Une fois rejoint le centre de gravité de la société, nous vivons une vie parfaitement adaptée. Nous pouvons voir les marginaux qui nous précèdent dans le développement de la conscience, ou les allumés qui nous suivent dans ce même développement.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

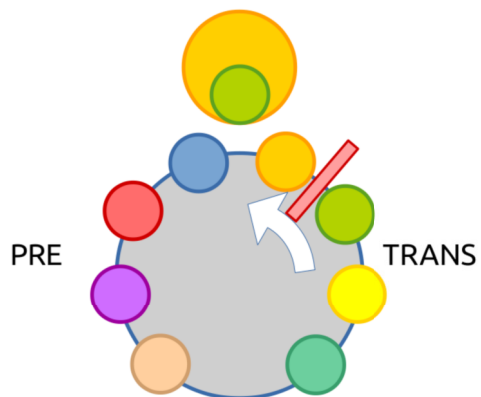
---

---

---

---

## Ken Wilber: l'évolution de la conscience



Selon nos parcours de vie, il est possible qu'un cadre spécifique ou un événement nous amène à poursuivre notre évolution. Cela peut être le cas lorsqu'on mesure les limites de notre système de pensée actuel.

Dans ce cas, la société va plutôt nous freiner dans notre élan, en essayant de nous faire revenir vers son centre de gravité. Lorsque suffisamment d'individus ont passé ce barrage, c'est le centre de gravité de la société qui peut basculer.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ken Wilber: l'évolution de la conscience

- Recréer un schéma cohérent de l'évolution des modèles d'organisations.

|              |              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NOM          | NOM          | NOM          | NOM          | NOM          |
| IMAGE        | IMAGE        | IMAGE        | IMAGE        | IMAGE        |
| SCHÉMA       | SCHÉMA       | SCHÉMA       | SCHÉMA       | SCHÉMA       |
| BESOIN       | BESOIN       | BESOIN       | BESOIN       | BESOIN       |
| POINTS FORTS | POINTS FORTS | POINTS FORTS | POINTS FORTS | POINTS FORTS |
| RISQUE       | RISQUE       | RISQUE       | RISQUE       | RISQUE       |

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Chaque mode de pensée a donné naissance à un modèle d'organisation dominant. Depuis que les humains se sont assis en cercle pour fonder des tribus, ils n'ont eu de cesse de trouver des moyens de s'organiser qui répondent aux défis de leur temps : limitation des ressources alimentaires, taille des empires, agilité devant un monde en perpétuel changement. Aujourd'hui, face à l'urgence écologique, certains d'entre nous cherchent de nouvelles façons de s'organiser, sans qu'elles soient encore bien définies.

Mes notes :

---

---

---

---

---

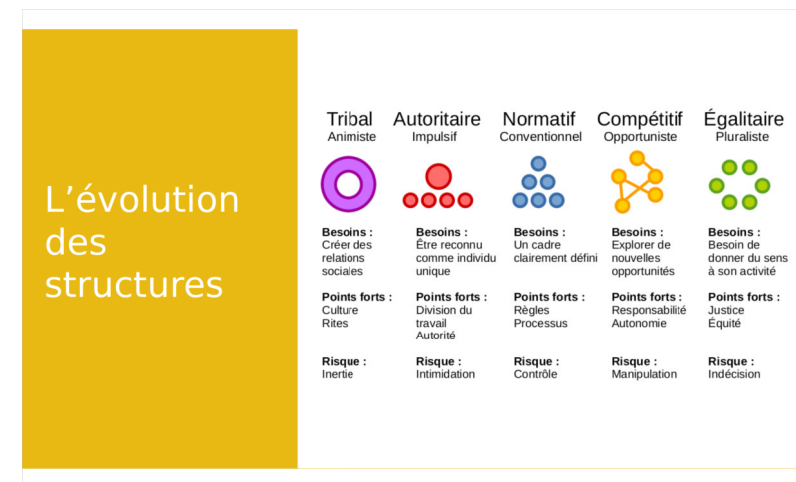
---

---

---

---

---



Chacune de ces méthodes d'organisation amène quelque chose de nouveau, qui répond à un besoin spécifique. Mais chacun de ces modes d'organisation a également ses limites, et nécessite d'évoluer en même temps que notre environnement.

Mes notes :

---

---

---

---

---

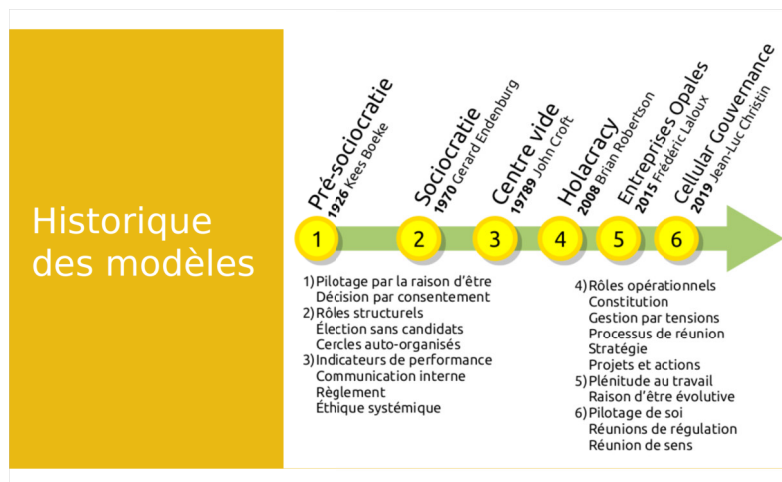
---

---

---

---

---



En 1926, Kees fonde à Bilthoven l'école Werkplaats Kindergemeenschap. Il y applique les pratiques pédagogiques les plus innovantes de l'époque, inspirées des théories de Maria Montessori. Les règles de l'école sont fondées sur la prise de décision par consensus et axée sur l'autonomisation des enfants et l'autorégulation dans la classe. C'est le début de l'histoire qui nous amène à aujourd'hui, en passant par quelques dates clés amenées à différentes époques.

Mes notes :

---

---

---

---

---

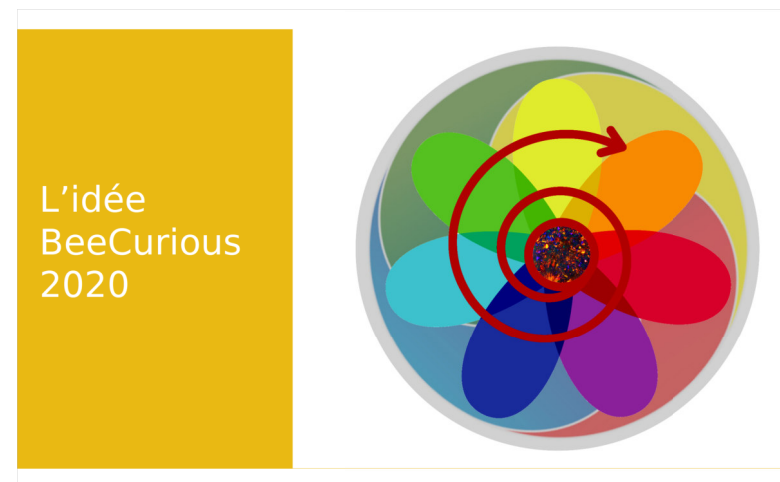
---

---

---

---

---



En 2020 continuons de construire le modèle de gouvernance qui nous portera vers la beauté ! Nous espérons simplement que BeeCurious vous aura donné envie de poursuivre le chemin.

Mes notes :

---

---

---

---

---

---

---

---



Le système d'information est l'élément qui permettra une communication efficace au sein de l'organisation. Les dérives associées à l'information dans les organisations sont de deux types, à savoir les deux extrêmes : Le manque d'informations, parfois associé à des jeux de pouvoir (rétention d'information), ou à un état de non-coopération au sein de l'équipe. A l'inverse, il peut y avoir également trop d'informations : trop de temps consacré en réunion pour que chacun partage ce qu'il fait, des messages envoyés systématiquement en copie à tous, des What's App avec 50 messages par jour,...

Mes notes :

-----

-----

-----

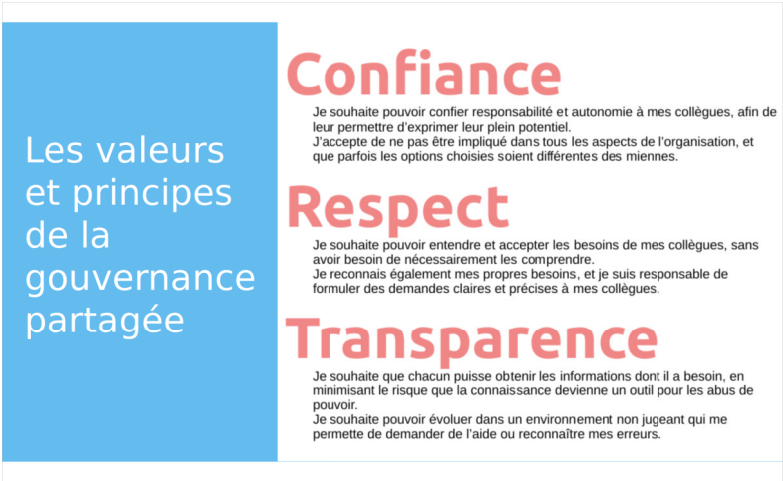
-----

-----

-----

-----

-----



Avant de définir comment devrait fonctionner un système d'information, voyons pourquoi nous voulons nous pencher sur ce sujet. Une bonne pratique de la gouvernance partagée nécessite de s'appuyer sur 3 valeurs : la confiance, le respect et la transparence. S'appuyer sur ces 3 valeurs est essentiel pour construire un bon système d'information. Ainsi, si je n'ai pas confiance en mes collègues, j'aurai de la peine à partager avec eux des données sensibles.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Les bonnes pratiques de la gouvernance partagée

Confiance

- Je délègue autorité et responsabilité le plus clairement possible avec des fiches de rôles le plus explicite possible.
- J'accepte que certaines décisions soient prises de façon autoritaire ou en consultation limitée, du moment que le champ d'autorité est défini clairement

Respect

- Je prend le temps de comprendre les demandes des autres, et j'accepte de suivre d'autres voies que la mienne si je n'arrive pas à identifier un danger concret.
- J'amène mes propres tensions dans les espaces adéquats, et je me permet d'assumer mes demandes sans chercher à faire plaisir à tout le monde.

Transparence

- Je partage spontanément les informations en ma possession, en choisissant un format qui permette à chacun de trouver ce dont il a besoin sans l'étouffer sous une avalanche d'informations.
- J'accepte de rendre compte régulièrement de l'avancement de mes actions, sans maquiller la réalité.

Comme nous l'avons déjà vu, une valeur et son principe n'est pas suffisant. Il faut que l'on puisse observer des actions concrètes dans les pratiques pour que ces valeurs soient cohérentes et incarnées.

Ici, c'est essentiellement la notion de transparence qui est importante. Il s'agit d'accepter un rôle pro-actif dans le partage de l'information, tout en s'assurant que le format choisi est le plus efficient possible. De même, chacun doit accepter de rendre des comptes, en voyant dans cette action non pas la mise en place d'un système de surveillance, mais un soutien pour rester vigilant ensemble dans la conduite de l'organisation.

Mes notes :

Les outils de la gouvernance partagée

Les documents fondateurs

- La raison d'être
- L'éthique
- La stratégie

La structure de l'organisation

- Les cercles
- Les rôles
- Le règlement

Le tableau de bord opérationnel

- La liste des projets
- Les indicateurs
- Les check-lists

Le système de fichier

Les modèles et documents produits et à disposition de tous

Le système d'information doit rendre l'information suivante accessible :

Les documents fondateurs doivent être disponibles pour que hacun puisse s'y référer si nécessaire.

- La structure de l'organisation doit permettre à chacun d'identifier à qui il doit s'adresser pour obtenir une information ou pour demander la réalisation d'une tâche.
- Le tableau de bord opérationnel doit fournir des données à jour sur l'état de santé de l'organisation, pour permettre à chacun de prendre des initiatives.
- Les documents produits par chacun doivent être accessibles en cas d'absence, d'urgence ou de départ.

Mes notes :

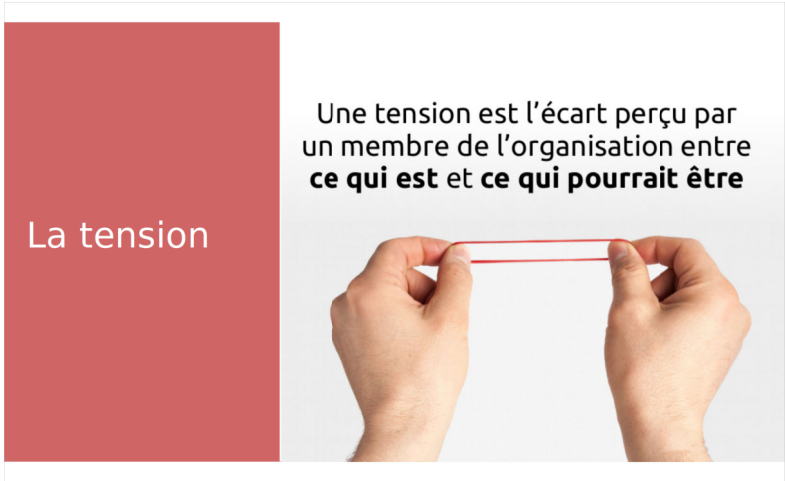


Dans ce chapitre, nous allons voir comment se déroule une réunion opérationnelle. Elle est parfois également appelée réunion de triage, car elle a une fonction d'orientation :

- Orienter les demandes vers la personne en charge d'un rôle qui puisse y répondre.
- Orienter les tensions vers le bon espace de réunion : modifications de la gouvernance vers les réunions de réorganisation, tensions interpersonnelles vers les réunions de régulation,...

Mes notes :

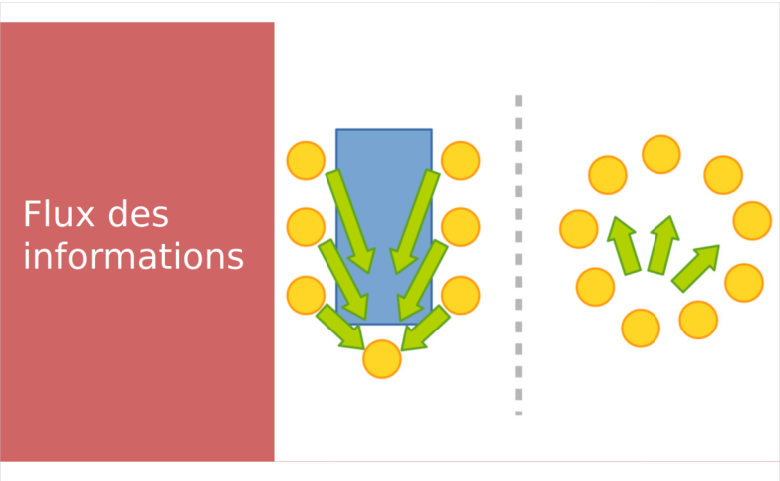
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



A travers ce terme, nous souhaitons affirmer que la tension, tout comme le conflit, est source d'apprentissage et d'évolution. Une tension, si elle est traitée assez tôt, permet à l'organisation de s'adapter et d'évoluer. Si elle n'est pas traitée, elle va se transformer progressivement en frustration, antagonisme, conflit ou burn-out. Pour cette raison, il est important d'ouvrir régulièrement des espaces pour les traiter rapidement.

Mes notes :

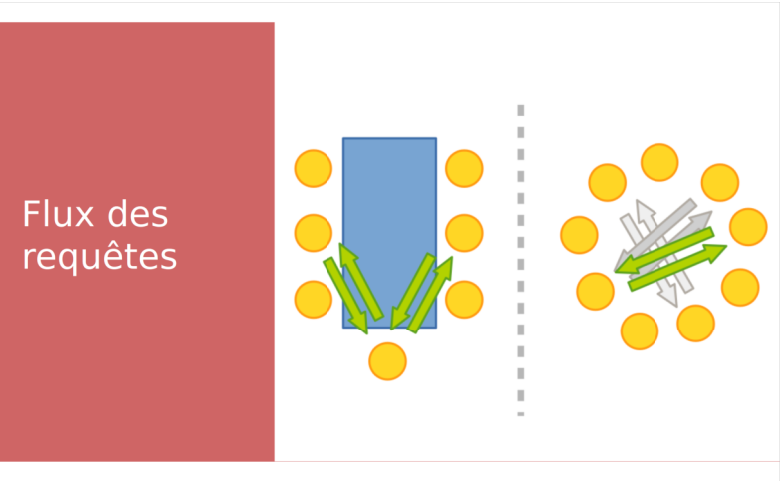
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Dans un système hiérarchique conventionnel, les informations sont surtout communiquées au chef ou au manager, sur qui on compte pour avoir une vision globale de ce qui est en train de se passer. Dans le modèle de la gouvernance partagée, les informations sont communiquées à tous, et chacun est responsable d’identifier s’il y a une action à entreprendre dans l’un de ses rôles.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Dans un système hiérarchique conventionnel, les requêtes sont adressées au chef ou au manger pour obtenir une validation. Dans le modèle de la gouvernance partagée, le rôle facilitation s’assure de mettre en contact les personnes concernées par la tension et les laisse trouver une solution par eux-mêmes.

Mes notes :

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## Processus de triage

- Tour d'inclusion
- Retour des rôles
  - Revue des check-lists
  - Revue des indicateurs
  - Revue des projets
- Établissement de l'ordre du jour
- Traitement des tensions
- Tour de clôture

Dans le modèle de gouvernance que nous préconisons, le partage des informations en début de réunion est structuré pour être rendu efficace.

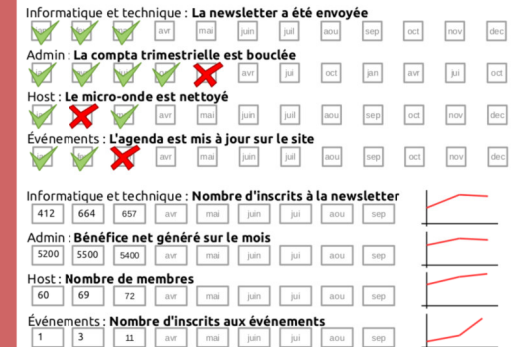
On y donne des informations sur les tâches récurrentes (check-lists), les indicateurs et l'état des projets.

Mes notes :

[illegible]

## Check-lists

## Indicateurs



Idéalement, ces informations sont reportées sur un tableau qui permet d'en saisir l'évolution dans le temps. En effet, ce sont bien plus les évolutions qui sont significatives que les chiffres eux-mêmes.

Mes notes :

[illegible]

Traiter une tension

**Lorsque le sujet part en analyse et/ou discussion :**

A tous :  
« Quelles sont les actions requises ? Y a-t-il besoin de créer un projet ? »

A celui qui a apporté le point :  
« Et donc, de quoi as-tu besoin ? »

**Lorsque des personnes sont mentionnées par leur nom :**  
« Quel rôle veux-tu engager dans le cas présent ? »

**Lorsque les participants recherchent une forme de consensus ou d'approbation :**  
« Quel rôle a l'autorité pour prendre une décision dans le cas présent ? »

« Avons-nous besoin de clarifier les autorités et responsabilités ? »

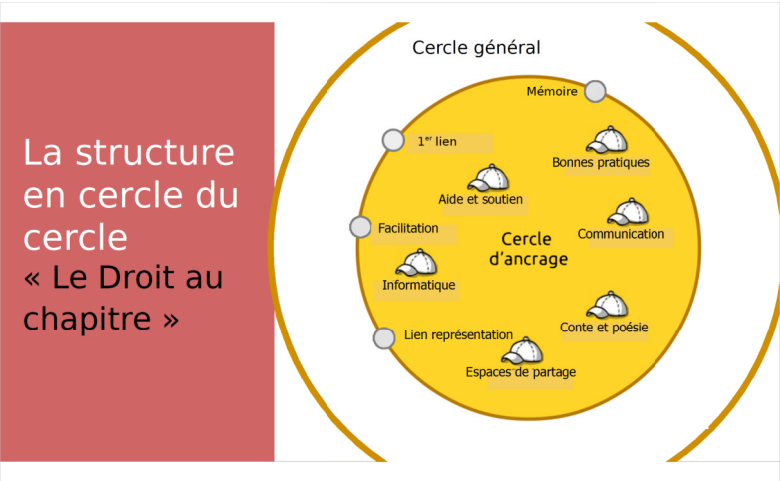
Lors du traitement d'une tension, le facilitateur a quelques phrases types qui lui permettent de recentrer le débat et chercher des choses concrètes à entreprendre. Son rôle n'est pas de devenir proposeur lui-même, ou de tenter de faire la synthèse des échanges.)

Mes notes :

Exercice

- Tenez une réunion opérationnelle de triage
- Tour d'inclusion
- Retour des rôles
  - Revue des check-lists
  - Revue des indicateurs
  - Revue des projets
- Établissement de l'ordre du jour
- Traitement des tensions
- Tour de clôture

Mes notes :



Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

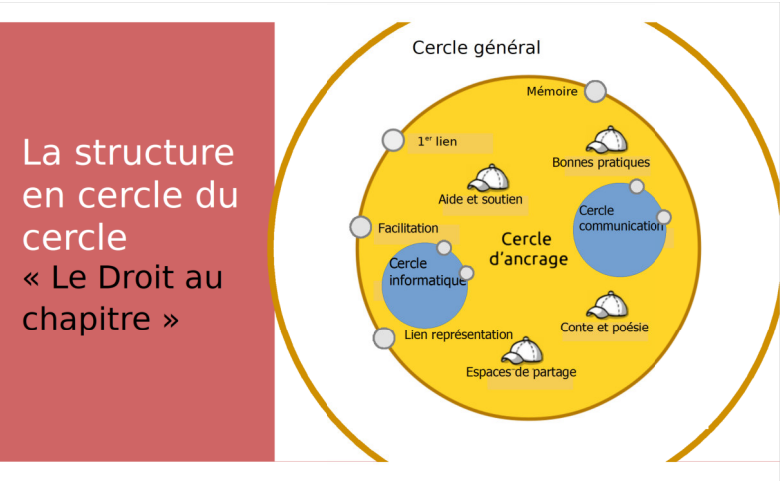
-----

-----

-----

-----

-----



Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



Une bonne cohésion d'équipe ne se crée pas par hasard pas dans une organisation, elle se cultive en investissant du temps et des moyens. Prendre un temps de recul pour observer et découvrir la dynamique de groupe de son équipe permet de mieux connaître les forces et faiblesses du groupe et des individus qui le compose et prépare donc un terrain propice à la confiance et au soutien mutuel.

Il existe différents modèles pour observer nos comportements plus ou moins conscient dans nos interaction au sein d'un groupe, le psycho-sociologue David Kantor nous en livre un simple et pertinent.

Mes notes:

-----

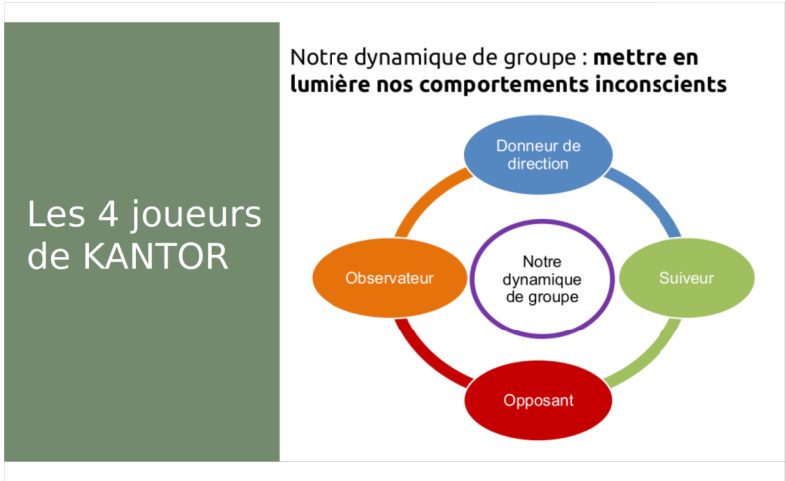
-----

-----

-----

-----

-----



Travailler sur notre façon de s'exprimer permet d'améliorer la collaboration au sein d'un groupe. Le schéma des 4 joueurs de Kantor nous aide à identifier des situations de blocage au sein de l'équipe ainsi que les préférences de comportement de chacun des membres liées à leur personnalité.

On retrouve ce schéma dans nos actions et dans nos paroles lors d'une discussion.

En Gouvernance Partagée, chaque personne est encouragée à « prendre la direction » (dans un rôle), le rôle facilitation peut recadrer les discussions dans une réunion en s'aidant du schéma, un rôle « observation » peut être attribué et un même rôle peut contenir plusieurs personnes avec des focus différents.

Mes notes :

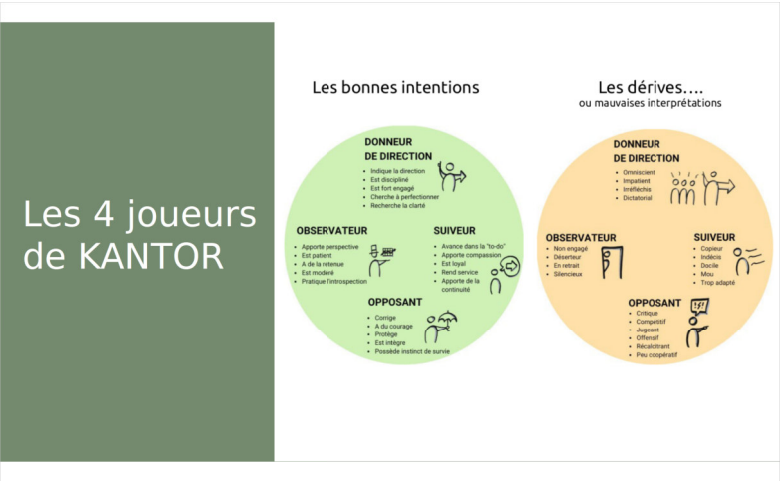
-----

-----

-----

-----

-----



Si certains de ces 4 profils sont perçus comme forcément entravant pour l'équipe, il faut prendre conscience des apports positifs que chaque profil apporte pour le bon fonctionnement du groupe.

Exemple: une personne dit être soulagée de prendre conscience que sa position de suiveuse est en fait réellement utile à l'équipe. En prenant conscience de nos profils préférés, nous pouvons rester attentif à ne pas tomber dans des comportements entravant pour le groupe. De même, nous resterons attentifs à ne pas juger ou rejeter trop vite des remarques qui nous paraissent de premier abord négatives (ex : un opposant peut être rapidement classé comme le rabat-joie, alors qu'il cherche simplement à protéger le groupe).

Mes notes :

-----

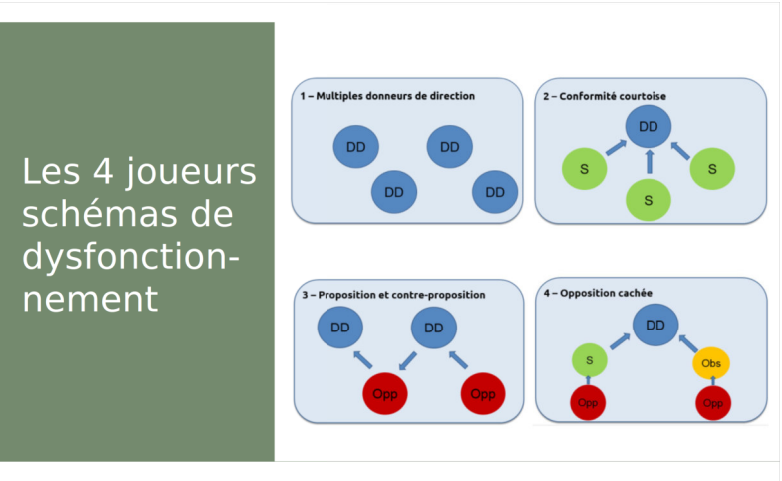
-----

-----

-----

-----

-----



Lorsque nous n'arrivons pas à nous mettre d'accord, ou lorsqu'une discussion tourne en rond, il est probable que nous soyons prisonnier d'un de ces schémas de dysfonctionnement. Une fois identifié, le schéma peut être nommé par un membre du groupe et chaque personne pourra alors revoir son comportement pour débloquer la situation.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

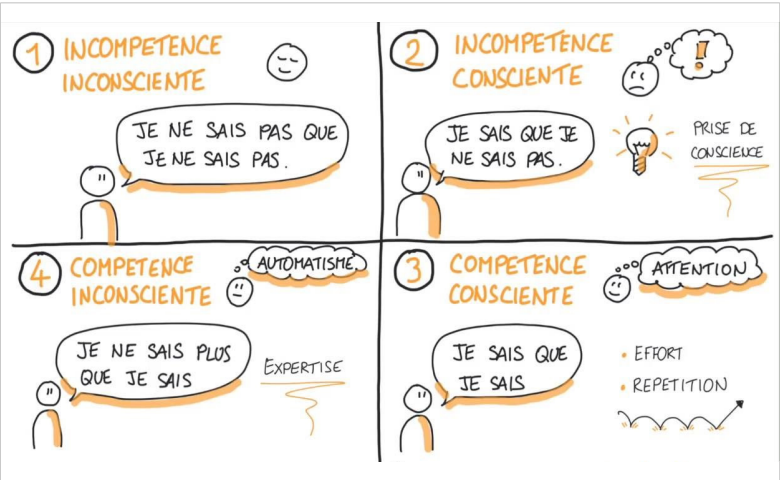
-----

-----

-----

-----

-----



En 2020 continuons de construire le modèle de gouvernance qui nous portera vers la beauté ! Nous espérons simplement que BeeCurious vous aura donné envie de poursuivre le chemin.

Mes notes :

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



Merci !