

Gouvernance Cellulaire V 2.1

Explorons une autre façon de travailler ensemble

*Les modifications de cette version sont visibles [ici](#) (en vert). Cellular Governance® est une marque déposée ainsi que Gouvernance Cellulaire® et les logos associés. [lien logo](#). La Gouvernance Cellulaire est définie dans cette constitution et nulle part ailleurs. Marque, logos et constitution sont en accès libres **Vous devez simplement inclure un lien vers <http://cellulargovernance.org> quand vous l'utilisez.** Plus d'info à la fin de la constitution.*

1) Avant-propos

Principe du Vivant

Nous observons un phénomène en cours : beaucoup de gens ne se reconnaissent plus dans les systèmes hiérarchisés et cherchent des alternatives. Nous en faisons partie. Dans le même temps, des entreprises constatent la lenteur des processus hiérarchiques et inventent des façon de faire plus agiles Nous rejoignons les gens pensant que ces deux quêtes peuvent trouver réponse dans un mode de gouvernance centré sur :

- le respect des capacités, des élans et des choix des humains qui composent la structure (choix, liberté)
- faire avec le mouvement du monde dans l'unité avec notre environnement (unicité, inclusion, égalité de valeur)
- faire ensemble avec soutien et stimulation mutuels (ouverture, amour, fraternité)

Propriété

Ce mouvement de fond appartient à l'humanité, à la vie. Nous ne cherchons pas ici à nous l'approprier mais à y participer en proposant une forme suffisamment nette pour servir de repère. Par conséquent, cette constitution est un commun CCbySA sans aucun terme protégé

Posture

Nous croyons que le mouvement vers plus d'harmonie est facilité par :

- La recherche permanente et dans le mouvement d'**ajustements continus** vers un équilibre sain
- L'exploitation des enseignements du vécu : aborder les écarts entre le prévu et le réalisé par la curiosité et la confiance en ce qu'il se passe plutôt que par la crispation sur ce qui était attendu
- le travail individuel et collectif sur :
 - La présence au monde (méditation, prière, contemplation...)
 - La conscience de soi (introspection, accueil, évolution)
 - La conscience des autres (travail de la relation) et du monde (lucidité sur le système)
 - Le choix des actions en responsabilité et leur réalisation

Proposition

Notre proposition est de vous permettre d'améliorer le fonctionnement de votre structure par l'un ou l'autre des éléments de cette constitution. Rien n'impose de passer intégralement en mode Gouvernance Cellulaire

2) Raison d'être de la gouvernance cellulaire

Gouvernance cellulaire disparaîtra le jour où les humains n'en auront plus besoin pour :

- *laisser chacun engager ce qui lui paraît utile pour la structure*
- *se demander ce dont ils ont besoin et traverser les conflits de manière bénéfique*
- *actualiser une raison d'être ajustée et suffisamment motivante*

2.1 pour le monde

Quoi ?

Offrir une constitution hautement imparfaite, clef en main, libre de droit, simple, qui veille à l'équilibre éthique entre « agir » et « prendre soin » :

- Permette aux structures d'évoluer vers ce qui compte pour elles
- Permette la même chose aux humains qui les composent
- Propose de rechercher cet équilibre dans le mouvement, l'ajustement

Comment ?

- Un livret central avec des éléments cœur requis et des rôles préconstruits
- Des briques modulaires optionnelles

Le tout sous licence CCbySA : tous les termes et visuels sont libres de droit

Intention ?

- Il est important pour nous que chaque personne et chaque structure poursuive son chemin, perçoive le monde, ressente ses tensions et invente la façon d'y répondre En gouvernance cellulaire, la structure reconnaît cette caractéristique humaine et ne la dévoie pas pour son intérêt En gouvernance cellulaire, une personne ne prend pas en otage sa structure pour répondre à ses propres besoins
- Nous considérons qu'en tant qu'humain, nous avons besoin que notre structure performe suffisamment pour bien vivre, et que notre structure a besoin que nous soyons suffisamment sereins pour performer

Nous portons une grande vigilance à détecter et éviter les prises de pouvoir arbitraires, volontaires et involontaires

2.2 pour nos contributeurs

Quoi ?

- Donner forme à une pratique et à un rêve potentiel
- Nous doter d'un outil d'intervention facilitant les apprentissages basiques pour nous permettre d'aller plus loin dans la réponse aux attentes de nos clients

- Renforcer notre visibilité, notre expertise et notre crédibilité

Comment ?

- En approfondissant nos idées et nos connaissances dans une co-construction en mode Gouvernance Cellulaire
- Nous travaillons dans l'accompagnement professionnel. La rétribution de notre travail finance à la fois notre vie d'humain et notre activité de développement : R&D, supervision, formation, travail sur soi et création de communs comme celui-ci

Intention ?

Car nous avons envie :

- d'explorer des façons d'être ensemble apportant de la joie et de l'efficacité
- de participer au monde par la création d'un commun

2.3 pour nos actionnaires

Aucun impact, financement en mode don : "donner et recevoir" (pas d'actionnaire mais des financeurs)

3) Livret central : Eléments cœurs requis

Si vous adoptez le mode Gouvernance Cellulaire, vous mettez en place la constitution qui comporte 11 éléments cœurs requis, 4 rôles préconstruits et des briques modulaires optionnelles

Eléments cœurs requis

- Raison d'être : une raison d'être (pour la structure et pour chaque rôle) qui réponde à un besoin et pour laquelle se mobilisent les membres chargés de la réaliser
- Rôle : description de ce sur quoi les autres membres et collègues peuvent compter
- Cercle : rôle qui a grandi et s'est structuré en équipe autonome reliée aux autres rôles
- Responsabilité éthique de tension : chacun est en charge de ressentir les tensions entre son idéal et la façon dont les choses se passent puis d'activer les mécanismes à sa portée pour réduire l'écart avec le soutien du collectif et de la structure. La structure est en charge de créer les mécanismes et réunions nécessaires
- Réunion et activités métiers : les temps de travail individuels et collectifs nécessaires pour réaliser concrètement ce qui doit être fait

Espace Orga et Contrats :

- Réunion de triage : permettre à chacun d'engager les autres dans ce qui doit être fait pour réduire les tensions qu'il ressent
- Réunion de réorganisation : Objectif d'améliorer l'organisation de l'équipe (organigramme, contenu des rôles, règles et politiques)
- Décision Inéluctable par Consentement : Aider le collectif à statuer par une décision plutôt rapide

- Election sans candidat : Elire une personne dans un rôle sur la base des compétences perçues par les membres
- Exigence : Résoudre une situation de blocage lorsqu'une tâche programmée n'est pas effectuée

Espace Relation :

- Pilotage de soi : sortir par le haut d'une incapacité à appliquer une décision
- Prém-bulle : contacter la bulle énergétique du groupe
- Réunion de régulation : Exprimer une difficulté vécue de façon assertive et suffisamment saine pour restaurer la relation

Espace Sens :

- Réunion de sens : Se connecter à ce qui est présent pour en déduire une raison d'être, une stratégie, prendre une décision à fort enjeu ou pour approfondir un questionnement éthique
- Principe de souveraineté : clarifie les enjeux liés à la responsabilisation

3.1 Raison d'être

Nécessité

Chaque structure formalise et actualise sa raison d'être qui servira de cap lointain à tout ses membres et collègues, toute réunion, toute action, tout instant

Chaque rôle et chaque cercle reçoit une raison d'être pour les mêmes raisons

Contenu

Trois dimensions apparaissent dans la raison d'être de structure avec une priorisation :

- Impact sur le monde
- Impact sur ses membres et collègues
- Impact sur ses actionnaires

Il est possible de préciser l'impact (le quoi), le moyen (le comment) et l'intention (le parce que)

Rôle Source

La raison d'être d'une structure est intuitive, perceptible et évolutive

Nous souhaitons utiliser l'intuition motivante et confuse d'une personne source en lui donnant le pouvoir d'actualiser la raison d'être de son projet de structure jusqu'à ce qu'il décide de transférer ce pouvoir à d'autres ou à un cercle

3.2 Actualisation de la raison d'être

Pouvoir de proposition

Chaque membre ou collègue peut déclencher une réunion pour créer une proposition d'évolution de la raison d'être de sa structure ou de son cercle. Par défaut, la réunion est sous forme de Gestion par Consentement

Le livrable de la réunion est une proposition pour le rôle ou le collectif en charge de cette actualisation :

- cercle amont pour une évolution de la raison d'être de son cercle
- cercle ancrage pour une évolution de la raison d'être de sa structure

l'évolution peut concerner le titre, la raison d'être proprement dite ou les redevabilités

Devoir de réponse

Une réponse doit être fournie. Elle peut prendre deux forme :

- « La raison d'être est modifiée ainsi ... »
- « La raison d'être n'est pas modifiée, cette proposition constitue un autre projet »

Intention

L'intention est de permettre à chacun :

- un consentement éclairé et actif à la raison d'être de la structure
- de prendre conscience qu'une partie de son chemin personnel devra être nourri ailleurs

plus de réflexion en cliquant [ici](#)

3.3 Rôle et cercle

Un rôle est formalisé par écrit si cela répond au besoin d'un des membres

Contenu de rôle

- Un titre et au moins un éléments parmi :
 - une raison d'être : ce qui manquerait au cercle s'il n'était pas là
 - des redevabilités ou attendus : ce que les autres peuvent lui demander, qu'il doit fournir
- éventuellement un domaine : une chasse gardée

Fonctionnement

Le rôle n'a pas à faire les choses lui-même, il a à s'assurer qu'elles se font

La personne affectée à un rôle est leader de son rôle : elle a le pouvoir de décider par elle même

Plusieurs personnes peuvent être affectées à un même rôle (un focus peut être précisé clarifiant des périmètres différents)

Lorsque plusieurs personnes sont affectées à un même rôle, il est possible qu'une seule participe à la gouvernance du cercle. Elle est alors « référent » des autres

Cercle

Quand plusieurs personnes énergisent le même rôle, elles peuvent s'organiser en cercle

Rôles préconstruits

Un cercle comprend impérativement :

- un rôle facilitation et un rôle mémoire élus pour une période
- un rôle lead nommé par le cercle amont
- sur demande, un rôle déblocage peut être élu, il devient alors aussi membre du cercle amont (sauf si une politique du cercle amont a défini un autre mode de déblocage)

3.4 Responsabilité éthique de Tension

Responsabilité de membre

Chaque membre a la responsabilité de ressentir les tensions qu'il éprouve entre la façon dont les choses se passent et la façon dont elles se passeraient selon son idéal.

Il a également la responsabilité et le pouvoir de tenter de réduire ces tensions par ses autorités, ou par des demandes concrètes. Une tension est une « tension vers » (envie) ou « tension par » (rejet)

Responsabilité de structure

Pour réaliser sa raison d'être tout en prenant en compte les humains qui la composent, la structure a la responsabilité de mettre en œuvre des processus de travail et une organisation (organigrammes, règles et politiques) afin de :

- préserver la liberté de chacun de s'orienter et de choisir (liberté)
- considérer chaque personne et chaque élan comme ayant de la valeur (inclusion, égalité)
- soutenir les tensions ressenties par les membres et de chercher une réponse (entraide, amour, fraternité)

Tension de rôle

Les tensions de rôles sont déclenchées par un écart pour réaliser son rôle au plus proche de son propre idéal. Elles entraînent une demande adressée à un rôle

Tension de personne

La tension de personne permet de prendre soin de soi en tant que personne

Elle peut aboutir à une demande adressée à un rôle, à une personne du cercle ou à tout le cercle

Elle entraîne par exemple une demande de réunion de régulation pour travailler la relation ou une demande de réunion de sens pour approfondir un questionnement éthique, une réflexion de raison d'être ...

Tension de cercle

La tension de cercle est relative directement à la réalisation des raisons d'être et redevabilités du cercle. Les actions demandées s'adressent :

- soit au rôle lead
- soit à tous les membres du cercle
- soit au cercle en mode consentement dans une réunion dédiée.

3.5 Réunion de triage

Raison d'être

Offrir d'un espace de contractualisation

L'objectif est d'aider chacun à réduire des tensions avec l'aide de son cercle en engageant les autres dans ce qui doit ou pourrait être fait

Les engagements peuvent tout a fait être pris en dehors de cette réunion

Logistique

Périodicité : sur demande ou hebdomadaire. Durée max fixée à l'avance. Nous conseillons un temps court de l'ordre de 30 à 60 minutes après apprentissage du processus. Le maximum de points possible est traité dans le temps investi, les autres sont reportés

Le processus peut être différent. Par contre, une structure en Gouvernance Cellulaire doit avoir un processus écrit activable par tout membre quand il a besoin de réduire des tensions avec l'aide de son cercle

Inclusion

Temps d'embarquement dans la réunion, chacun nomme comment il arrive

Préambule

Le cercle revoit la check list et les indicateurs avant de commencer

Un temps d'informations sobre sur les actions en cours est ouvert : il permet de communiquer les nouveautés qu'il est nécessaire de connaître pour réaliser cette réunion. Dès cette phase, le rôle facilitation peut noter des tensions quand elles sont exprimées

Ordre du jour

Chacun peut donner un ou deux mots pour réserver un créneau

Chaque créneau est dévolu à une des tensions qu'il éprouve entre la façon dont les choses se passent et la façon dont il voudrait qu'elles se passent

Triage

Le rôle facilitation mène le processus jusqu'à la contractualisation d'une action en s'aidant des questions :

- Quelle est la tension ? – De quoi as-tu besoin ? (demander une action ? Partager une information ? Solliciter un avis ? Une réunion ? Autre ?) – Lequel de tes rôles est impacté ? quelle redevabilité ? (question d'approfondissement optionnelle qui ouvre aux tensions de personne ou de cercle) – A quel rôle t'adresses-tu ? (la réponse peut aussi être je m'adresse à une personne ou au cercle) – Que demandes-tu concrètement ?
- *Au rôle concerné* : - Est-ce dans ton rôle ? – si oui : Que vas-tu faire ? (la réponse à des demandes adressées à un rôle dans le cadre de sa raison d'être ou de ses redevabilités est obligatoirement positive)
- *A la personne concernée* : Quelle est ta réponse ?
- *Au rôle demandeur* : Moyennant cette réponse, as-tu ce dont tu as besoin ici ?

Clôture

Le rôle facilitation demande : comment avez-vous vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion ? Chacun répond en une fois, les autres écoutent (en silence)

3.6 Réunion de réorganisation

Raison d'être

Création, suppression, évolution, clarification des rôles et des politiques

Logistique

Périodicité : sur demande ou hebdomadaire. Durée max fixée à l'avance. Nous apprécions un temps court de l'ordre de 25 minutes pour un point par semaine. Si une liste de sujets en attente existe, une réunion spécifique peut être demandée

Inclusion

Temps d'embarquement dans la réunion, chacun nomme comment il arrive

Ordre du jour

Chacun peut donner un mot dévolu à une tension pour réserver un créneau. Le rôle facilitation choisit le point à traiter

Process par consentement

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1- Proposeur, quelle est la proposition V1 et la tension qu'elle réduit ?

2- Le rôle facilitation enchaîne sur le process Gestion Par Consentement à partir de la « proposition V1 »

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

3.7 Décision Inéluctable par Consentement (DIC)

Utilité

Ce processus est utile dans toute réunion nécessitant une prise de décision plutôt rapide. Il peut être activé pour terminer une décision

Il aide les participants à s'imposer de prendre une décision. Le processus décrit ici inclue chacun et favorise la créativité

Le processus peut être différent, mais une structure en Gouvernance Cellulaire doit afficher un processus écrit de prise de décision collective

Process : Gestion Par Consentement (GPC)

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1 **Ecoute** du réel. Chacun nomme ce qu'il a en tête du contexte, ses perceptions, envies, essentiels. Pour éviter les redites : les gens lèvent la main pour signaler qu'ils perçoivent la même chose. Aucun débat. Temps d'imprégnation et de présence

2 Chacun rédige sa **proposition en silence**

3 **Appel a proposition**. Un membre se signale et devient le proposeur. Le collectif devient co-constructeur

4 Proposeur quelle est ta **proposition V1** ?

5 Tous, avez-vous des besoins de **clarification** ?

6 - Chacun en une seule fois : quelles sont vos **réactions**, ressentis, avis, pensées, meilleures idées, suggestions, influences ?

7 - Proposeur quelle est ta **proposition V2** ? (idem V1, ou modifiée ou retrait)

8 - Chacun se questionne : **puis-je composer avec** cette proposition ou ne puis-je pas ? Ceux qui ne peuvent pas ont une objection. Le rôle facilitation questionne chacun en tour de salle pour repérer les objections

9 - Le rôle facilitation aide les objecteurs à évaluer s'il est **impératif d'intégrer leur objection** à la proposition V2 : il les aide à vérifier que l'objection n'est pas en fait une

meilleure idée, une tension d'un autre, un risque acceptable ou un autre sujet. Il aide de plus à clarifier et ancrer dans le réel la tension concrète liée à l'objection par des exemples

Ceci permet de gagner du temps, de préserver la capacité d'innovation et de préparer l'intégration dans la proposition

10 - Résolution. Toutes les idées sont bienvenues. Dès que l'objecteur annonce qu'une idée résout son objection, le proposeur choisit s'il l'intègre dans sa proposition. Dès qu'il intègre l'idée, l'objection est levée, un tour d'objection redémarre

Si le rôle facilitation n'a pas l'intime conviction qu'une solution est cherchée par l'objecteur et va être trouvée pour répondre à son objection tout en répondant à la tension de départ, il annonce que son rôle va exiger de lui qu'il suspende l'objection. L'objecteur reviendra avec une proposition quand il aura expérimenté la proposition et qu'il aura précisé son besoin pour réduire sa tension. Idem vis-à-vis d'une posture non-constructive du proposeur pour intégrer l'objection : le rôle facilitation devra retirer la proposition : retour à l'appel à proposition.

11 - Célébration et enregistrement quand toutes les objections sont levées.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion Plus de réflexion ici

3.8 Election sans candidat

Raison d'être

Affecter un rôle élu : soit un rôle de la constitution, soit les rôles que le rôle lead choisit d'affecter en mode élection sans candidat

Logistique

Périodicité : sur demande ou à échéance des rôles élus . Durée max fixée à l'avance. Nous conseillons un temps court de l'ordre de 15 minutes pour une élection

Inclusion

Temps d'embarquement dans la réunion : chacun nomme comment il arrive

Ordre du jour

Le rôle facilitation rappelle le/les rôles à élire

Process d'élection

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Rôle mémoire, peux tu afficher le rôle, sa raison d'être et ses redevabilités ?

2. Tous : quelles sont les caractéristiques nécessaires pour tenir ce rôle ? (Concept « nuage de mots » : pas de recherche d'accord, chacun décidera de ses critères de sélection informellement)
3. Chacun remplit son bulletin de vote (vote pour soi bienvenu) (un seul nom par bulletin) (noter « untel vote pour ... »)
4. Je récupère et affiche les bulletins un par un, merci d'expliquer votre choix à tous
5. Après avoir écouté les arguments des autres, certains souhaitent-ils reporter leur voix ?
6. Option consensuelle : le rôle facilitation propose l'un des candidats avec le plus de voix. Option créative, le rôle facilitation demande une proposition parmi les candidats à qui il reste au moins une voix.
7. Le process redevient celui de consentement à partir des objections : chacun se questionne : puis-je composer avec cette proposition ou ne puis-je pas ? Ceux qui ne peuvent pas ont une objection...

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

3.9 Exigence

Intention

Permet de résoudre une situation de blocage lorsqu'une action prévue n'est pas mise en œuvre et que cela crée une tension opérationnelle

Quand l'actionner ?

Lorsque une action n'est pas réalisée comme prévu (hors délai ou hors règles par exemple) ou menace de l'être (échéance proche par exemple)

Qui l'actionne ?

Le membre qui ressent la tension

Comment fait-il ?

Il l'exprime en réunion de triage.

Il est encouragé à ne pas abandonner sa tension tant qu'une solution nouvelle pour s'extraire de cette situation de blocage n'apparaît pas

Il peut demander un tour de boîte à idées aux membres du cercle

Solution alternative

Le but n'est pas de contraindre qui que ce soit (ni le premier à faire, ni le second à subir que ce ne soit pas fait)

Les alternatives peuvent être :

- soutien au rôle « défaillant »
- affectation du rôle à une autre personne en complément ou en remplacement
- focalisation de tout le cercle sur l'action
- une meilleure solution

3.10 Pilotage de soi

Raison d'être

Ecouter les personnes qui sont en inconfort avec des décisions du collectif

Aider la personne à décider ce qu'elle veut engager pour réduire sa tension

Accueillir, apporter de l'empathie, de la chaleur humaine

Préparation

Ce process peut être utilisé :

- par une personne impactée (seule, ou en se faisant accompagner)
- lors de discussions entre collègues avec l'accord de la personne

Process

Le rôle facilitation passe par différentes étapes

1. Réalité : rappelle ce qui s'est passé, les faits
2. Vécu : qu'as-tu éprouvé pendant la prise de décision ?
3. Elan : comment aurais tu aimé que cela se passe ?
4. Relation : qu'est ce que tu aurais aimé que les autres fassent ?

Les prochaines fois

5. Décision /soi : parmi ce que tu attendais des autres, que peux tu/veux tu faire directement toi-même
6. Décision /autres : que vas-tu demander ? A qui ? Dans quel rôle ?
7. Décision : maintenant que tu as clarifié cela, que choisis tu de faire par rapport à cette décision qui a déjà été prise et avec laquelle tu n'étais pas serein ?

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

3.11 Prém-bulle à la décision

Intentions

Contacter la bulle énergétique du groupe

- Inclusion : faire de la place à chacun pour lui permettre de contribuer avec qui il est aujourd'hui
- Accueillir l'expression du vivant de chacun pour le connecter à ce qui est vivant dans le groupe
- Animer un temps pour se centrer sur ce avec quoi chacun arrive (tête, corps, coeur)
- Eviter les blocages

Process

Exemples de process corporel : plus d'info [ici](#)

- Un temps de silence
- Déambulation dans la salle et centrage, attention flotante à soi, puis à ceux qu'on croise, puis au groupe
- Exercice corde et bougie
- Atelier le choeur et le héros

Exemples de process verbalisé :

- Moment de palabre, par exemple sur la raison d'être de la structure, ou du cercle (cf brique palabre)
- Photolangage
- Exprimer ses enjeux « ici et maintenant » (personnel, équipe, structure, société, environnement)
- Tour de table

3.12 Efficacité et humanité

des conditions pour que les décisions prises soient suivies d'effets

Intentions

Agir ensemble sans contraindre qui que ce soit :

ni l'un à faire ce qui était attendu de lui par un/des autres

ni l'autre à subir que ce ne soit pas fait

Processus

De notre expérience, si l'autorité ou la « verticalité » manque, (cf « Exigence », ci-dessus), l'équipe risque d'être attirée vers une sorte d'exigence de la posture de l'autre (cf « Pilotage de soi », ci-dessus)

La relation peut se dégrader au point d'amener une séparation pour incompatibilité relationnelle

Le collectif considèrera que la personne n'avait pas la posture adéquate

Il nous paraît sain de :

- nourrir la cohésion et l'authenticité (cf « préam-bulle » ci-dessus)
- donner l'opportunité à un collègue qui ne tient pas compte de certaines décisions de prendre du recul (cf « Pilotage de soi », ci-dessus)
- d'assumer de tenir une tension avec une exigence décomplexée tant qu'une solution nouvelle à tester n'apparaît pas (cf « Exigence », ci-dessus)

3.13 Réunion de régulation

Raison d'être

Aider des membres ou collègues en tension relationnelle à se distancier de la situation et à restaurer les conditions d'une relation plus saine et confiante

Logistique

Périodicité : sur demande. Participants : les membres ou collègues impactés volontaires et s'ils le souhaitent un rôle facilitation de séance.

Le processus peut être différent. Par contre, une structure en Gouvernance Cellulaire doit avoir un processus écrit activable par tout membre quand il en a besoin

Inclusion

Temps d'embarquement dans la réunion, chacun nomme comment il se sent en arrivant, ce qu'il espère de ce temps, ce qu'il n'a pas envie de vivre (ce qu'il peut craindre) et toute autre chose qu'il a envie de dire avant de commencer. Les autres écoutent en silence

Ordre du jour

Le rôle facilitation rappelle la raison qui a déclenché ce temps de régulation

Processus de régulation

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Si l'intention de restauration n'a pas été nommée : quelle est votre intention vis-à-vis de ce temps de régulation ?
2. Qui souhaite commencer ? (il devient l'émetteur, l'autre ou les autres deviennent les receveurs)
3. Peux-tu nous dire ce qu'il s'est passé (les événements)? Ce que tu as ressenti (les émotions)? Comment cela se passerait dans ton idéal (le besoin)? Ce que tu demandes concrètement à qui (la demande)? Merci de t'adresser à moi. Les autres écoutent en silence (mode CNV)
4. Au receveur : peux-tu reformuler ce que tu retiens ?
5. À l'émetteur : est-ce bien cela ? (plusieurs boucles peuvent être nécessaires).
6. Au receveur : que décides-tu ? Eventuellement, qu'est ce qui serait aidant pour cela ? (à ce stade peut se conclure un contrat entre les deux partenaires ou un constat d'incompatibilité)
7. Refaire la séquence avec l'interlocuteur suivant (ou les).

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

plus de réflexion [ici](#) (avec toutes nos excuses aux chacals)

3.14 Réunion de sens

Raison d'être

Temps de construction du collectif autour d'un rendu co-élaboré (le rendu sera une décision ou une proposition)

Méthode

Le processus peut être différent. Par contre, une structure en Gouvernance Cellulaire doit avoir un processus écrit activable par tout membre quand il en a besoin

Thèmes

Tout sujet proposé par l'organisateur, dont ambition ; objectifs ; priorités stratégiques ; sujet métier ; lignes directrices (ou valeurs) etc

Inclusion

Les invités sont les personnes (ou leurs représentants) concernées et celles compétentes pour le sujet
Tour d'inclusion : comment je me sens en arrivant ?

Processus

Beaucoup d'alternatives et de variantes existent ici : brainstorming, 6 chapeaux Toutes à expérimenter

Nous préférons les méthodes avec des alternances sous-groupes, solo et plénière ; nous avons observé qu'elles produisent des rendus solides

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Présentation du thème et de la question préparée par l'organisateur
2. Tous : ce qu'il faut se remémorer du thème ; nos et mes enjeux, peurs, espoirs, rêves, contraintes
3. Sous-groupe : 15' Où en sommes-nous sur ce thème ? En quoi est-ce important de le travailler ?
4. Restitution rapide des sous-groupe en plénière
5. Solo : chacun prépare une proposition par écrit (éventuellement sous groupes par affinités selon la taille du groupe)
6. Restitution : description des réponses écrites en sobriété de parole. Regroupements possibles
7. Préparation de la sélection : chacun dispose de trois points à affecter selon ses préférences (barrettes ou gommettes)
8. Le groupe décide de la solution qu'il retient (décision spontanée ou consentement)
9. Solidification de la décision par concordance

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

3.15 Principe de choix - souveraineté

Liberté

Chacun décide en son for intérieur des actions les plus pertinentes à mettre en place pour remplir ses rôles. Chacun décide en particulier de sa liste de priorisation, de sa présence dans une réunion ou ailleurs

Assumer

Cette liberté est rendue possible par le fait que chacun assume les conséquences de ses choix, de son travail. Assumer signifie observer les résultats, percevoir les tensions présentes en soi et chez les autres, actualiser sa représentation des choses et décider de la suite. Assumer est aussi en lien avec le fait que le collectif va chercher des solutions ne passant pas par moi quand je ne réponds pas aux besoins

Sortie de rôle

Il est possible de démissionner à tout moment d'un rôle. Il est également possible que le rôle soit affecté différemment à tout moment

Plus de réflexion [ici](#)

4) Livret central : Rôles préconstruits requis

4.1 Rôle lead

Raison d'être

Le rôle lead porte la raison d'être de l'ensemble du cercle

Domaine

Affectation des rôles du cercle

Redevabilités

- Veiller au cap : alerter quand le cercle ne réalise pas sa raison d'être dans le réel et/ou ne délivre pas ce dont il est redevable
- Actualiser les priorités stratégiques du cercle et sur demande, résoudre les conflits de priorités entre les rôles
- Répartir les ressources disponibles du cercle sur les différents projets et/ou rôles
- Affecter des personnes aux rôles du cercle
- Construire une structure minimum pour que le cercle réalise sa raison d'être (rôles et cercles aval) : le rôle lead procède à sa manière en phase de lancement puis via la réunion de réorg.

Redevabilités complémentaires

Il est d'interdit d'ajouter des redevabilités à ce rôle

Le rôle lead est en charge de tout ce qui n'est pas affecté

- *Chacune de ces redevabilités pourra être progressivement assurée autrement que par le rôle lead : soit affectée à un autre rôle soit transférée au cercle par politique. Le cercle les remplit alors via ses processus*
- *Exemple de variation : une structure expérimentée peut créer une politique permettant aux cercles constitués de déclencher une élection sans candidat pour désigner leur rôle lead, un représentant du cercle amont étant invité à participer à l'élection*

4.2 Rôle facilitation

Raison d'être

Les pratiques de réunions du cercle sont conformes à la constitution

Redevabilités inamovible

- Faciliter les réunions du cercle requises par la constitution
- Auditer les réunions et les registres des cercles aval. Signaler au rôle mémoire et au rôle déblocage les observations incompatibles avec les règles de la constitution

Redevabilités amovibles

Développer l'aisance des participants dans les processus pour qu'ils puissent tenir leurs tensions jusqu'à résolution sans prendre le pouvoir les uns sur les autres

4.3 Rôle mémoire

Raison d'être

Enregistrer les décisions dans les registres officiels du cercle

Domaine

Tous les registres du cercle requis par la constitution

Redevabilités inamovible

- Organiser les réunions du cercle requises par la constitution et informer tous les invités des dates et lieux
- Enregistrer et publier les résultats des réunions du cercle qui sont requises, et maintenir une vue compilée de la gouvernance en cours, des points de check-list et des indicateurs du cercle
- Interpréter la gouvernance et la constitution sur demande

Redevabilités amovibles

- Afficher les enregistrements aux membres et collègues pour les aider à se repérer dans ce qui est écrit

4.4 Rôle déblocage

Raison d'être

Les tensions pertinentes à traiter dans le cercle amont y sont apportées et traitées..

Redevabilités

- Éliminer au sein du cercle amont les contraintes qui limitent le cercle
- Chercher à comprendre les tensions transmises par les membres du cercle et discerner celles qu'il est pertinent de traiter dans le cercle amont
- Donner de la visibilité au cercle amont sur la santé du cercle (niveau de sérénité) et sur la performance du cercle (niveau de délivrabilité)

Le rôle déblocage n'est pas nécessaire si une politique du cercle amont a défini un autre mode de déblocage

5) BRIQUES OPTIONNELLES

5.1 Briques

Qu'est ce qu'une brique ?

Les briques sont des modules autonomes compatibles Cela signifie que vous pouvez activer une brique, ou plusieurs, en fonction de ce qui est utile pour vous Elles sont interdépendantes : activer une brique aura un impact sur l'usage des éléments cœur du livret central et des autres briques

Elle se veulent à la fois inspirantes et guidantes

Comme tout le reste de notre travail, elles sont hautement imparfaites, en cours d'évolution, discutables et ajustables (par politiques formalisées)

Elles sont les thèmes et idées qui nous ont paru les plus pertinents à inscrire ici Elle peuvent être activées pour un cercle, un cercle et ses sous cercle ou pour toute la structure

Comment activer une brique ?

Activer ou désactiver une brique dans un cercle est une politique. Par conséquent, cela se formalise en réunion de réorg.

Une personne peut utiliser une brique en autonomie pour s'inspirer elle-même dans son rôle

Conséquence de l'activation

Une brique activée a le même poids qu'un élément cœur : elle devient constitutionnelle.

5.2 Brique responsabilités de membre

Priorisation

Chacun examine régulièrement les prochaines actions utiles à ses rôles et déclenche celle qui lui paraît apporter le plus. Il a autorité pour ce choix lié à ses rôles. Il ne peut pas exercer de contrôle sur un autre rôle

Suivi

Chacun tient à jour un suivi des projets et actions à venir pour ses rôles. Il décide jusqu'où agir et quand s'arrêter parce que la journée est finie. Chacun assume les conséquences de ses choix :

- sur le collectif en mode ajustement itératif
- sur ses rôles qui pourront, par exemple, être affectés différemment

Priorité de coopération

- Prendre en compte les demandes des autres membres (c'est à dire inscrire comme prochaine action, pas exécuter)
- Si un membre le demande, participer à une réunion (sauf réunion de régulation qui n'a pas de sens si elle est imposée)
- Décider de ses actions en fonction des priorités et stratégies du cercle

Transparence sur demande

- Projets et actions : partager tout projet ou action engagé
- Priorité relative : donner à voir son choix concernant l'ordre de priorité de ses projets et actions à venir
- Projections : fournir une date à laquelle seront probablement terminés ses projets et actions. Ce n'est pas un engagement qui lie mais une estimation qui peut varier en fonction des imprévus
- Check-list et Indicateurs : renseigner les check-list et indicateurs qui concernent ses rôles

5.3 Brique posture professionnelle

Raison d'être

Décrire des questionnements aidants pour cultiver une posture professionnelle bénéfique à la fois pour moi, mes interlocuteurs, mon collectif et mon travail

Inclusion

- **Ma présence, ma complétude, ma plénitude.** Suis-je dans une attention flottante me permettant d'utiliser tous mes canaux d'information ou suis-je bloqué dans le mental, ou l'émotionnel, ou l'intuitif, ou les sensations ... ?
- **Vis-à-vis des autres :** est-ce que je prends la place qui me paraît pertinente ? Est-ce que j'invite ceux qui sont silencieux à participer ? Est-ce que je laisse sereinement d'autres occuper l'espace ? Est-ce que je signale à l'un qu'il monopolise le temps de parole ?

Contrôle

- **Mon auto-détermination, ma capacité à décider** sans avoir besoin d'entendre l'accord du groupe ou d'une autorité
- **Vis-à-vis des autres** : Est-ce que je tiens mes propositions ? Est-ce que j'invite ceux qui lâchent facilement à affirmer leur point de vue ? Est-ce que je me sou mets facilement à l'influence des autres. Est-ce que j'arrive à me discipliner dans les processus ? Comment est ce que j'agis quand quelqu'un me semble imposer son idée ?

Ouverture

- **Ma conscience de moi.** Ma lucidité sur mes fonctionnements. Est-ce que j'observe avec suffisamment de sérénité mes comportements pour pouvoir tenter de modifier ce qui me déplaît ?
- **Vis-à-vis des autres** est-ce que j'ose exprimer ce que je vis dans les moments intenses ou est-ce que j'adopte un masque consensuel ? Comment est-ce que j'accueille la détresse, la colère, la peur, l'enthousiasme d'un membre ? Est-ce que je réussis à prendre sur moi quand la situation ne permet pas l'expression des ressentis ?

Leader « as a completer »

Du terme anglais « completer » qui signifie à la fois terminer et compléter

- Chacun est leader de son rôle « as a completer » : garde le cap, réalise sa raison d'être et ses redevabilités
- Chacun est membre du cercle « as a completer » : cherche à compléter les comportements manquants dans les trois dimensions Inclusion, Contrôle et Ouverture (quand il se sent suffisamment serein)

Plus de réflexion avec l'élément humain de Will Schutz

5.4 Brique estime de soi

Raison d'être

- Cultiver notre autonomie en interdépendance avec notre environnement et en sérénité

L'estime de soi est sans doute la première motivation à agir au travail

La considérer permet d'ajuster sa posture au profit d'actes pertinents pour soi, les autres et la structure

- Se prendre en compte en tant que personne, avec ses besoins et ses peurs

Estime de soi

Selon William Schutz, notre motivation se développe quand on devient quelqu'un que l'on estime

A contrario, nos comportements répétitifs nocifs sont souvent liée à des peurs :

la peur principale de ne pas être capable de faire face, les peurs secondaires sont d'être abandonné, humilié ou rejeté

Une estime de soi sereine déploie une capacité d'ajustements inventifs à la situation comme à la relation

Une estime de soi dégradée déclenche souvent des rigidités qui nous empêchent de nous adapter et nous aveuglent

Mon estime de moi est nourrie quand je me sens important, compétent et apprécié, tant par les autres qu'à mes propres yeux. A moi de développer des situations et un regard sur moi favorable pour cela

Autonomie

Pour décider par soi-même dans une posture autonome et mature, il est utile de prendre du recul avec :

- une présence à ce qu'il se passe en soi et autour de soi
- une conscience de ce qu'on connaît ou découvre de soi, de la situation et des autres

L'autonomie est à distinguer de l'indépendance : être autonome peut m'amener à solliciter mes collègues dans leurs compétences

Relation

La structure et chaque membre ou collègue ont intérêt à créer les conditions rendant possible une estime de soi sereine pour chacun, mais il est également précieux de ne pas charger les autres de sa propre estime de soi

Là encore, il s'agit d'une recherche permanente d'équilibre

5.5 Brique réciprocité

Exercice du pouvoir

Le leadership tournant est systématisé par la gouvernance en mode rôles : chaque personne affectée à un rôle est leader de son rôle, tous les membres et collègues de la structure sont soumis aux décisions qu'elle prend dans l'exercice de ce rôle.

Groupe solidaire

Une équipe qui fonctionne en mode solidaire est plus saine et sécurisante pour ses membres

La solidarité sera privilégiée comme ligne directrice utile

Membre solitaire

Au sein d'un groupe, un membre agissant au bénéfice de ses intérêts personnels cumule des gains. Ce faisant, il met en danger le groupe

La lucidité et la fermeté seront également privilégiées comme ligne directrice utile pour contrer de tels comportements.

Plus de réflexion [ici](#)

5.6 Brique feedback

Raison d'être

Donner des informations aux autres pour qu'ils gagnent en conscience de ce que leurs actions ou comportements déclenchent

Reconnaitre nos partenaires dans ce qu'ils apportent

Préparation

Il nous faudra être attentifs au fait que notre perception des actions et comportements d'un partenaire est biaisée par :

la sympathie ou antipathie que l'on éprouve pour la personne ; la prégnance de la dernière observation au détriment de toutes les précédentes ; les difficultés rencontrées récemment sur d'autres sujets (avec ou sans ce partenaire) ; la quantité de contact ; ce que nous croyons savoir de cette personne plus ou moins consciemment ; notre propre estime de soi à cet instant ; nos idées préconçues ; notre absence de distanciation par une préparation

Intention

Clarifier notre intention avant de faire un feedback et peut être la nommer évite beaucoup de faux pas involontaires

Process

Un feedback utile professionnellement comporte

- une observation (tu as fait ceci ...)
- ses conséquences pour soi (j'ai apprécié / pas apprécié parce que cela reconnais/nie mon travail ...)
- une demande éventuelle (c'est top, continue / une autre fois merci de ...)

Indigestion

Comme pour la nourriture, chacun a ses besoins et ses limites en terme de feedbacks (qui sont des signes de reconnaissance)

Il importe de ne pas forcer le receveur : lui demander s'il est d'accord pour un feedback (quand et où ?), être attentif à sa saturation et ne pas insister

Il est bénéfique d'être attentif à ses propres besoins : demander une feedback, s'en donner à soi même

5.7 Brique changement

Intention

Donner des repères sur les étapes que traversent souvent les équipes quand des changements apparaissent avec une focale « évolution vers une gouvernance de type cellulaire »

Etapes de changement

Il ne s'agit pas ici de vérités mais de ce que nous avons souvent observé et qui a été abondamment documenté

Cette liste sert de repère, l'ordre peut être différent, des séquences peuvent ne pas apparaître dans une équipe

1. Enthousiasme : l'équipe voit les difficultés quotidiennes que la nouvelle façon de faire dépasse
2. Premiers essais : l'épreuve du réel
3. Colère : la nouvelle façon de faire présente aussi des inconvénients qui peuvent être difficiles
4. Peur : va-t-on pouvoir continuer à choisir comment nous voulons procéder ?
5. Déception : la nouvelle façon de faire ne répond pas à toutes les frustrations, des illusions tombent

« 3, 4 et 5 » correspondent à un point bas dans la dynamique de changement pendant lequel il peut être approprié de se rappeler pourquoi ce changement va être utile à l'équipe et quelle est la réalité de la méthode choisie (ce stade est facilement porteur d'un effet fantasme)

6. Expérimentation : le niveau de compétence sur la nouvelle façon de faire augmente, la sérénité revient
7. Maîtrise : le collectif sait se servir de la nouvelle façon de faire, bénéficie des atouts, évite les points faibles, utilise les marges de manœuvre habilement
8. Désir : une tension vers quelque chose de mieux apparaît, un nouveau changement est en cours ...

5.8 Brique Accompagnement Extérieur

Technicité

Un accompagnement extérieur par un spécialiste de la Gouvernance Cellulaire peut être utile pour permettre une montée en compétence rapide des équipes impliquées. Il n'est pas indispensable. A chaque équipe d'expérimenter et de décider si une aide pour progresser plus facilement et plus rapidement serait utile

Changement culturel

Le changement culturel est très facile à comprendre intellectuellement, beaucoup plus délicat à mettre en œuvre pour chacun de nous

Adopter une posture professionnelle (inclusive, disciplinée et ouverte) nécessite le temps de désapprendre ses habitudes pour en adopter d'autres. Ce changement est sans doute le plus délicat à mener. Il n'est pas impératif d'être accompagné pour le vivre, mais cela peut rendre les choses plus fluides et efficaces. Le moment le plus délicat nous semble apparaître lorsque les premières équipes s'essaient à la pratique de la Gouvernance Cellulaire Les équipes

suivantes bénéficieront d'interlocuteurs internes ayant éprouvé la méthode dans leur vécu qui pourront apporter leur éclairage

5.9 Brique séparation

Processus de séparation

La structure doit posséder un processus de fin de coopération visant une décision co-construite tout en assumant, quand ce n'est pas possible, d'imposer cette décision à la personne concernée

Par défaut, cette décision est prise en concordance

Intention

Eviter les situations de blocages délétères tout en prenant soin autant que possible des humains

5.10 Brique palabre

Intention

On a parfois simplement besoin de parler d'un sujet, d'échanger, de réfléchir à plusieurs. Ce temps est important dans la constitution d'un collectif, de sa culture, de ses représentations

Il peut être question d'un sujet métier ou autre

Les réunions structurées de gouvernance cellulaire, si elles permettent d'éviter les réunions interminables où l'on ne décide pas vraiment, ont l'inconvénient d'écarter ces moments de conversation

Notre expérience nous montre que ces temps sont précieux et doivent pouvoir être déclenchés

Logistique

Une réunion de palabre est déclenchée par ceux qui en ont besoin en invitant les personnes qu'ils souhaitent. La durée est totalement libre et variable de quelques minutes à plusieurs jours

Objectif

La réunion de palabre ne vise aucun objectif, c'est juste un temps de parole à plusieurs. Les participants pourront décider s'il est pertinent ou non de restituer leur parole à d'autres membres ou collègues de la structure

Impact

L'acquisition de connaissance et de sens dans une structure passe par :

- le vécu implicite individuel
- le vécu implicite collectif

- l'expression individuelle
- l'expression collective

Les temps de palabre sont des espaces d'expression collective

5.11 Brique contentement

Se contenter

- L'idée est de faire de son mieux, individuellement et collectivement et d'apprendre à se contenter de ce « mieux »
- Je consens à une décision d'autrui parce que j'accueille que notre collectif (ou mon interlocuteur) en est là de son développement et non là où je voudrais qu'il soit. Je m'en contente

Se contenter est rendu possible par

- Les boucles itératives : nous faisons de notre mieux dans l'instant, observons les résultats, ressentons une tension quand ils ne correspondent pas à l'idéal que nous cherchions, intégrons mieux le fonctionnement du monde, du collectif et de nous-même, devenons capable de décider de la suite
- L'alternative de l'autoritarisme : si je ne me contente pas de ce que nous faisons, je risque d'imposer involontairement mon option dans une prise de pouvoir sur les autres

Contentement

De cette discipline de se contenter peut apparaître un contentement sain pour nous, humains

5.12 Brique distanciation

Raison d'être

Aider un membre ou collègue en tension interne à se distancier et à restaurer les conditions d'une capacité d'agir

plus sereine. Elle est en particulier pertinente en amont d'une réunion de régulation

Logistique

Périodicité : sur demande. Participants : un partenaire impacté seul ou aidé par un rôle facilitation qu'il sollicite

Inclusion

Temps d'embarquement dans la réunion, chacun nomme comment il se sent en arrivant.
Ecoute silencieuse

Process de distanciation

Le rôle facilitation aide la personne à repérer ce qui se vit en elle selon les étapes ci dessous (souvent en plusieurs boucles) :

1. De quoi souhaites-tu parler ?
2. Quels sont les plaintes ou les critiques qui te viennent en évoquant ce sujet ?
3. Quelles sont tes ressentis, émotions ?
4. A quel moment se déclenchent ces ressentis (quel lieu, quelle action ; chercher les détails) ?
5. Quelle impression as-tu de ce que tes interlocuteurs pensent de toi à cet instant ? (ou Que n'aimerais-tu pas qu'ils pensent de toi ? ; que crains-tu qu'ils pensent de toi ?) Que tu es ...
6. Quelle peur cela déclenche-t-il chez toi ? Plutôt d'être quantité négligeable, *l'abandon* ? Ou d'être mis face à un échec, *l'humiliation* ? Ou de sentir que tu n'es pas apprécié, *le rejet* ?
7. Derrière chacune de ces peurs se cache un besoin. Dans l'ordre : de se sentir *important/reconnu*, ou *compétent/capable*, ou *aimé/appréciable*. Observons la réalité du danger : est-ce une peur liée à un danger existant ou potentiel ?
8. De quoi as-tu besoin pour nourrir se sentiment d'importance/de compétence/d'être apprécié ? Vis-à-vis des autres ? Vis-à-vis de toi ?

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

5.13 Brique Frustration

Raison d'être

Clarifier notre rapport à la frustration

Rapport à la frustration

Nous considérons inéluctable que de la frustration apparaisse, plus ou moins intense au travail
La frustration est une tension vers ce qui correspondrait mieux à mon idéal.

Nous considérons une équipe performante tant d'un point de vue humain que délivrabilité dans les moment où ses membres et collègues réussissent à gérer un haut niveau de frustration :

- savoir la repérer, la nommer si besoin
- distinguer la frustration nécessitant une action de celle nécessitant un consentement

Nous considérons que cette capacité à composer avec la frustration varie selon les enjeux, les moments, les personnes. Nous cherchons à vivre en paix avec ces variations tout en étant dans l'intention de cultiver un haut niveau de tolérance à la frustration grâce aux différents processus et réunions

Bénéfice

La gestion d'un haut niveau de frustration aide à préserver la fluidité dans l'équipe et développe le bien-être et l'efficacité

5.14 Brique composer avec nos différences

Raison d'être

Découvrir les modes de fonctionnements étonnamment différents d'un collègue à l'autre

Apprendre à découvrir le fonctionnement des autres pour mieux travailler avec eux

Savoir expliquer son fonctionnement à nos partenaires

Limite

Une fois n'est pas coutume, nous ne connaissons pas pour cette brique d'autre moyen que de travailler avec un accompagnement extérieur. L'intervenant vient avec sa méthode et son expertise de la mise en œuvre

S'agissant de décrire les différentes modalités humaines, il nous paraît précieux de se doter de cette aide

Approche

Nous pensons que l'humain est riche de ses comportements et talents, de sa singularité. Les connaître permet de répondre aux besoins de l'équipe, de la structure de manière appropriée et efficace

Pour ce faire, une multitudes d'outils existent. Nous privilégions les approches « positives » et « bienveillantes » qui permettent de nous faire apparaître tel que nous sommes, de révéler nos talents et de rechercher les voies nécessaires pour composer ensemble avec nos différences (telles des opportunités d'enrichissement)

Exemples

Nous pensons par exemple au MBTI, au DISC, à Process Com, à Com Color, à Ennéagramme ...

Par ailleurs, Will Schutz a développé une approche centrée sur la compatibilité des équipes qui permet aux partenaires de s'autoévaluer et d'identifier leurs besoins de changement pour aller au plus proche de leur idéal. Elle s'adresse à des équipes peu nombreuses

Plus d'info [ici](#)

5.15 Brique inclusion

Raison d'être

- Traverser humainement une fusion acquisition ou la fusion des deux équipes
- Fonctionne aussi pour aider des membres et collègues d'une même structure qui se « comprennent » difficilement

Contexte

Lors d'une fusion de deux équipes ou de deux structures, il y a une « absorption administrative ». Une structure est absorbée par l'autre

Cette logique administrative n'est pas la logique humaine : humainement, il y a inclusion de chacun, ce qui modifie l'identité des deux parties pour en créer une nouvelle

Ligne directrice

L'objectif va être de faire apparaître une mosaïque de vécus complémentaires, en aucun cas de chercher la vérité

Inclusion

Temps d'embarquement dans la réunion, chacun nomme comment il se sent en arrivant, ce qu'il espère de ce temps, ce qu'il n'a pas envie de vivre (ce qu'il peut craindre) et toute autre chose qu'il a envie de dire avant de commencer

Les autres écoutent en silence

Process inclusion

Nous préférons les méthodes avec des alternances sous-groupes, solo et plénière ; nous avons observé qu'elles produisent des rendus solides

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Chaque entité prépare une présentation de son historique et de comment elle vit l'actualité
2. Présentations en plénière
3. Temps de réaction après chaque présentation pour les autres entités (reformulation, ressentis, surprises etc)
4. Temps de décision collectif des prochaines actions utiles (par défaut en mode consentement)

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

5.16 Brique 180°

Raison d'être

Sur sa demande, aider un membre ou collègue à se distancier d'une difficulté relationnelle répétitive et à trouver une idée d'action révolutionnaire

Paradigme

Technique : faire des expériences nouvelles pour s'extraire de situations répétitives

Principe stratégique : Le demandeur assume qu'il attend de ce temps de conversation des améliorations concrètes

Philosophie : mon environnement me construit en même temps que je le façonne (co-construction)

Process 180°

Le rôle facilitation discute avec la personne demandeuse en suivant le canevas ci-dessous

1. Quel est le problème précisément (exemples factuels, ressentis et émotions)
2. A quoi sens-tu que tu as envie de trouver une solution ?
3. Comment ce serait concrètement si c'était mieux ?
4. Listons les tentatives de solutions que tu as faites
5. Nous faisons aujourd'hui l'hypothèse qu'elles ont maintenu le problème par répétition. Repérons ensemble ce qui les sous-tend : l'implicite qu'elles comportent, le message qu'elles envoient
6. Ma recommandation est d'arrêter ces tentatives vu qu'elles ne marchent pas : arrêter de faire plus de la même chose
7. Qu'est ce que ce serait d'aller à l'inverse ? A l'opposé de ce que tu as tenté depuis longtemps et qui, à l'évidence, échoue ?

Banni les pensées vaines à propos des « coupables, méchants, incompetents » sauf si elles apportent des solutions nouvelles !

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

5.17 Brique équilibre éthique

Priorisation éthique : produire et prendre soin

Le collectif compose entre l'humain (essentiel) et le travail(important) de façon à ne pas bloquer le travail des membres. Une tension de personne est dite essentielle et peut devenir ponctuellement prioritaire sur toutes les actions importantes si la personne concernée le demande

Les membres de la structure assument qu'ils n'ont pas les compétences pour faire face à toutes les tensions de personne. Ils cherchent des solutions qui préservent autant que possible la personne et la structure

Intention

Ne pas prendre soin du travail sans considération des humains : considérer chaque acteur à la fois en tant que personne et en tant que rôle de la structure. Préserver la structure et les humains qui la composent

5.18 Brique bonté

Prendre Soins

Fonctionner dans un environnement solidaire signifie que chacun prend soin des autres de son mieux

Une posture nous semble bénéfique :

- Cultiver une posture « basse », **non contrôlante**, sanctuarisant l'auto-détermination de chacun
- Entretenir notre **confiance** : considérer nos partenaires capables de trouver leur propre solution
- Se retenir d'apporter une autre idée face à une idée qui nous paraît moins intéressante, mais se discipliner à **laisser expérimenter** tant qu'il ne nous est rien demandé
- Renvoyer du **feedback** de son vécu positif et négatif pour que chacun repère l'impact de ses actions et rétablisse de lui-même les aspects qu'il souhaite favoriser ou corriger
- Exprimer de la **gratitude** en précisant ce qui a été fait et l'impact sur nous
- **Veiller** à la santé apparente de nos partenaires proches, proposer un café quand le comportement de l'un change pour s'intéresser à ce qu'il vit, proposer une réunion de régulation quand deux collègues semblent en froid, alerter un partenaire quand on imagine qu'il se met en danger ...
- **Soutenir** voire encourager un partenaire quand il s'avère qu'il aimerait plus prendre sa place, ou plus s'affirmer ...
- **Réciprocité** : recevoir les mêmes soins de la part de nos partenaires, écouter en mode présence à ce que cela nous donne à vivre
- **Non-emprise** : m'astreindre à respecter ces préceptes s'ils me semblent bons mais ne pas exiger des autres qu'ils les suivent à ma manière

Indicateurs de réussite : Se laisser surprendre par une idée qui s'avère efficace, entendre un rire joyeux ...

5.19 Brique décision par concordance

Raison d'être : forts enjeux humains

Contrairement à la décision inéluctable par consentement, la décision par concordance vise une adhésion pleine et entière de tous les participants

Elle est plus longue qu'une décision par consentement, cherche la meilleure issue possible. Par conséquent, elle est réservée aux décisions à fort enjeu humain

Préparation

La décision est préparée jusqu'au stade où les participants ont l'impression d'être d'accord, par consensus, ou par consentement ou autre. La décision peut même avoir été décidée et qu'une concordance soit déclenchée pour solidifier la décision

Processus

Le rôle facilitation demande aux participants de fermer les yeux, leur demande de se remémorer les étapes qui ont conduit à la décision, lit le résultat et leur demande s'ils sont 100% d'accord. Quand il leur dira d'ouvrir les yeux, ils diront « oui » s'ils sont 100% d'accord, autre chose sinon. La règle est que tout autre mot que « oui » signifie « non », même « ok », « dac », « ça me va »

Le rôle facilitation procède à un tour de salle en posant la question « Es tu 100% d'accord avec ce résultat ? » et écoute les réponses

Le rôle facilitation revient ensuite vers les membres qui n'ont pas prononcé exactement « oui » et leur demande « que te faudrait il pour être 100% en accord ? » Ce temps de recherche produit souvent des améliorations créatives utiles

Le rôle facilitation gère en fonction du temps déjà investi, du temps disponible et de ce qu'il perçoit des efforts de la personne pour chercher une solution : il peut décider d'entériner la décision s'il ressent que la personne ne trouve pas à ce stade ce dont elle aurait besoin

5.20 Brique création raison d'être

Raison d'être

Co-construire une raison d'être quand elle ne s'actualise pas suffisamment par itérations spontanées

Méthode

Le processus peut être différent, celui-ci présente l'intérêt de dépasser les capacités du mental

Inclusion

Les invités sont les personnes (ou leurs représentants) concernées et celles compétentes pour le sujet

Tour d'inclusion : comment je me sens en arrivant ?

Processus

Passer par le dessin : feutres de couleurs, sous groupes de 5-6

1. Dessiner d'où vient votre structure, son histoire (sous groupes « historiques » s'il y a lieu)
 - Repérez ce que vous avez laissé derrière vous aux étapes clef
2. Restitution
3. Dessiner la structure actuelle (éventuellement modifier les groupes)
 - Repérer les tensions
4. Dessiner la future structure (mélanger les membres ou collègues des différents groupes historiques) ♦ Repérer les différences par rapport à aujourd'hui
 - Qu'allez vous devoir abandonner ? Qu'allez vous gagner au changement ?
5. Restitutions
6. Création d'une phrase de raison d'être en mode consentement consolidée par concordance comprenant
 - ce que la structure va apporter (nous allons créer ...)
 - comment elle va procéder (en ...)
 - La motivation de fond (parce nous considérons important de ...)
7. Clôture
Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

5.21 variante DIC et réorg.

Variante DIC : « la proposition tournante »

Après les réactions, le proposeur rédige sa V2 (étape 7)

Il peut alors passer le relai à un membre qui a eu une réaction riche. Le relai est matérialisé par un stylo

Celui qui a le stylo dicte la nouvelle version au rôle mémoire

Si l'équipe est suffisamment mature, les étapes « réactions/réécriture » peuvent continuer en désordre

Celui qui a le stylo peut à tout moment passer le relai à un autre membre

Le processus rejoint la DIC simple quand celui qui a le stylo décide de passer à l'étape 8 (chacun peut-il composer avec la proposition ?)

Variante réorg : « la boîte à idée »

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Demandeur, quelle tension souhaites-tu réduire ?
2. Tous, avez-vous des besoins de clarification ?
3. Chacun en une seule fois : quelle est votre meilleure idée, quelles sont vos réactions, préférences, influences, ressentis ?
4. Demandeur quelle est ta proposition ?
5. Le process redevient celui de consentement après la V2. Chacun se questionne : puis-je composer avec cette proposition ou ne puis-je pas ? Ceux qui ne peuvent pas ont une objection...

5.22 Brique réorg. hors réorg.

Raison d'être

Simplifier le processus, fonctionner à distance

Processus

1. Tout membre d'un cercle peut faire une proposition à tout moment, par exemple par mail, à l'ensemble des membres du cercles
2. Il répond aux questions de clarifications
3. Il prend connaissance des réactions
4. Si un membre demande à ce que le point passe en réunion de réorg. formelle, le process est stoppé
5. Il suffit qu'un membre signale qu'il n'a pas d'objection et qu'aucun membre ne demande le passage en réunion de réorg. formelle pour que la proposition soit validée automatiquement 10 jours après la proposition
6. Le rôle mémoire enregistre la proposition

5.23 Brique Entretien annuel

Raison d'être

Répondre au besoin de certaines structures ou de certains partenaires de disposer d'un processus d'entretien annuel

Limite

Nous retranscrivons ici la méthode qui nous a paru la plus pertinente en tant que « boîte à idée »

Process entretien annuel

1. Un partenaire choisit une personne et lui propose le rôle de réaliser son entretien annuel
2. La personne questionne à minima trois personnes qui travaillent directement avec le demandeur. Elle leur précise qu'un retour sera fait au demandeur Le support de questionnement peut être
 - celui de la structure
 - une grille fournie par le demandeur
 - la brique « posture professionnelle » complétée de :
 - la question « comment vis-tu « l'efficacité » et le « prendre soin » à l'occasion des séquences de travail avec le demandeur ? »
 - Dans ton idéal, qu'est-ce qui changerait l'an prochain ?
3. La personne restitue le contenu de ce qui lui a été dit au demandeur dans un rendez vous planifié, dans un espace fermé, téléphones éteints.
4. Le demandeur remercie la personne pour avoir préparé et communiqué ce retour

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu « l'efficacité » et le « prendre soin » dans cette réunion

5.24 Brique numérique

Raison d'être

La gouvernance cellulaire est rendue beaucoup plus facile grâce aux outils numériques offrant une possibilité de traçabilité simple, en temps réel et accessible

Exemple

Un exemple gratuit pour commencer à votre disposition [ici](#)

Des outils plus puissants payants permettent de continuer l'aventure ensuite

5.25 Brique magique

Raison d'être :

Répondre au besoin de votre cercle

A vous de jouer !

5.26 Brique rôle Source

Raison d'être du rôle source

Tenir le cap de son intuition de ce que pourrait devenir la structure

Redevabilités

- Révéler la raison d'être de la structure en fonction de ce qu'il perçoit
- Actualiser cette raison d'être selon son intuition en tenant compte des remontées des membres de la structure
- Faire son possible pour que cette intuition devienne réalité

Domaine

Un domaine peut être précisé. Par exemple pour cette constitution, le rôle source a la redevabilité de choisir la rédaction finale

Cercle d'ancrage

Le rôle source fait partie du cercle ancrage. Le cercle d'ancrage est celui le plus en amont de la structure

Le rôle source peut être affecté à un, plusieurs ou tous les membres du cercle ancrage

Réutilisation

Dans le cadre d'un projet en autonomie, la structure d'origine peut créer un rôle source et l'affecter à un membre. Ce membre va alors créer le cercle ancrage du projet

5.27 Brique légèreté-simplicité

Sobriété d'organisation

Un formalisme minimum sera créé (cercles, rôles, politiques, processus etc) pour

- pouvoir travailler ensemble
- ne pas entraver l'action

Rôle simplification

Un rôle simplification pourra être activé pour veiller à supprimer ou remplacer (en réunion de réorg.) :

- tous les rôles dont il n'est pas nécessaire de disposer formellement par écrit
- toutes les politiques suffisamment intégrées pour pouvoir quitter l'écrit
- toutes les règles ou politiques qui nient l'intelligence de chacun

Ce rôle pourra être affecté à certains membres du cercle ou à tous

Intention

Contre la tendance humaine de générer de la complication pérenne

Permettre aux membres de connaître leur organisation avec un investissement minimum

Focaliser l'attention sur les seuls sujets qui le nécessitent

Sobriété de la constitution

La description du livret central sera la plus légère possible

5.28 Brique compatibilité système pyramidal

Système

L'organisation en cercle est compatible avec une organisation pyramidale du point de vue structurel

Ce qui est commun

- La raison d'être et les redevabilités du cercle doivent répondre aux besoins de l'équipe amont
- Le rôle lead a pour redevabilités : Veiller au cap ; choisir les priorités stratégiques ; résoudre les conflits de priorités ; répartir les ressources disponibles ; affecter des membres ; construire une organisation de départ

Les différences

- Le manager pyramidal a pour redevabilités complémentaires : percevoir l'environnement ; orienter la raison d'être ; organiser l'équipe ; définir les priorités ; prendre en compte les demandes des membres ; donner du feedback et recadrer ; finaliser les décisions
- En mode cellulaire, ces redevabilités ont été déléguées aux membres du cercle

La voie du milieu

En complément du rôle lead, un cercle peut créer un rôle Leader pyramidal reprenant tout ou partie des redevabilités du manager pyramidal.

Humains

De notre expérience, la cohabitation de la culture hiérarchique et de la culture cellulaire amène des tensions humaines. Il devient difficile à ceux qui ont appris à assumer leurs responsabilités de fonctionner en mode obéissance. Il est alors temps d'essayer de réduire la tension qui émerge en cherchant des idées d'évolution

5.29 Brique charte gouvernance cellulaire

Contexte

Dans le cadre de la refonte de notre gouvernance en mode Gouvernance Cellulaire, des rôles et des cercles ont été créés.

Chaque rôle, chaque cercle a une raison d'être à réaliser et des redevabilités ou attendus qui peuvent lui être demandés par les autres rôles.

Chaque rôle, chaque cercle est responsable et auto-déterminé dans sa façon de réaliser sa raison d'être. Il assume les conséquences de ses choix, c'est-à-dire perçoit les tensions déclenchées en lui ou chez les autres et en tient compte pour ajuster son action selon ce qui lui paraît le plus pertinent.

Engagement

Nous nous engageons à respecter le principe de non-ingérence :

- nous respecterons l'auto-détermination des rôles et cercles créés
- nous agirons dans le cadre des rôles et cercles qui nous sont affectés
- nous respecterons les décisions des rôles et cercles créés
- nous agirons dans le respect des règles définies par notre constitution
- nous respecterons toutefois prioritairement la loi et les règles de notre structure qui ne sont pas sous notre responsabilité.

L'organisation adopte la constitution Gouvernance Cellulaire le _____, à _____

Signatures :

x _____ Nom: Titre:

x _____ Nom: Titre:

☒ Cet engagement pourra aussi être proposé à la signature de tous les membres participant à un cercle ou être intégrée au règlement intérieur

☒ Cette charte pourra être amendée ou abrogée par ses signataires

5.30 Brique Liberté Egalité Fraternité

Intention

Ce travail a émergé en France. Nous avons eu envie de jouer avec la devise de notre état pour retrouver certains de nos principes fondamentaux. L'idée est un clin d'œil : faire des choses sérieuses sans se prendre au sérieux

Liberté - choix

Le terme liberté nous permet d'aborder les sujets du choix, de l'autonomie, de l'auto-détermination, de la souveraineté, du pouvoir d'agir. Les libertés des uns doivent composer avec celles des autres, de façon à éviter l'emprise (le pouvoir sur l'autre) tout en encourageant la capacité d'agir (le pouvoir avec le collectif ou une réalisation)

Egalité - unicité - inclusion

Nous utilisons ce terme pour les notions d'importance égale de tous les membres, de toutes les tensions et de tous les élans. Il est associé à la notion de réciprocité : de leadership tournant. Il permet enfin, avec un peu de laxité vis-à-vis du sens de « égalité », de nommer l'unité dans laquelle nous vivons : à la fois nous sommes construits par notre environnement, nos structures, et à la fois nous les construisons. C'est l'impact mutuel, l'interdépendance

Fraternité - amour

Ce vocable nous permet de nommer l'importance de la relation, le besoin de se soutenir entre membres et collègues à certains moments et de se stimuler à d'autres pour créer ensemble. Il aurait pu être question de sororité, ou d'adelphité : nous sommes tous des humains vivant dans ce monde, il est au final question d'amour

6 CONSTITUTION : Bibliographie et glossaire

6.1 Bibliographie et références

Intro

Nous éprouvons une grande gratitude pour tous les progrès humains qui nous ont amené là où nous en sommes maintenant

Il ne nous est pas possible de citer l'intégralité des travaux qui ont rendu cela possible, nous citons ici ceux qui ont eu un impact direct dans ce travail

Plus d'info sur l'histoire qui a amené à la Gouvernance Cellulaire [ici](#)

Bibliographie

- Remerciement spécial à Brian Robertson dont la constitution holacracy® a entraîné beaucoup d'expérimentations, dont celles que nous avons vécues. <https://www.holacracy.org/>
- Will Schutz (2006), *L'Élément Humain*, InterEdition : en particulier pour avoir favorisé l'autorisation d'exprimer les peurs, l'amour et la complétude en entreprise et pour les notions de concordance, d'ouverture, de choix. plus d'info [ici](#) et dans son ouvrage l'élément humain
- Bergson H. (1934), *La Pensée et le Mouvant*, Paris, Presses Universitaires de France (Ed. 1969)
- Endenburg G. (1988), *Sociocracy: The Organization of Decision Making*, La Haye, Eburon Academic Publishers
- Roland Yuno Rech (2013), *Bodaïshin L'esprit d'éveil*, Yuno Kusen
- Simone Weil (1955), *Oppression et liberté*, Gallimard, Collection Espoir pour avoir révélé le versant spirituel du travail comme de l'expérience et par conséquent, la caractéristique sacrilège des actes de domination excessifs
- Jos de Blok pour l'existence modélisante de Buurzorg <https://www.buurtzorg.com/>
- Vincent Lenhardt (1995), *Responsable porteur de sens*, Inseep Editions
- Marshall Rosenberg (2017), *Dénouer les conflits par la communication non violente*, Jouvence
- Bateson, G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: The University of Chicago Press (New edition 2000)
- Frédéric Laloux (2014) *Reinventing Organizations*, Nelson Parker

- Jims Collins (2001) *Good to Great*, Random House et le concept du « hérisson » pour faire émerger la raison d'être à partir de trois cercles : Ce qui me passionne. Ce que je sais bien faire. Ce dont le monde a besoin.
- Simon Sinek (2011) *Start with why*, Portfolio qui présente ces trois dimensions en cercles concentriques du WHY au HOW puis au WHAT
- Dan Buettner : pour la diffusion du concept japonais IKIGAI ajoutant la dimension Ce pour quoi je peux être payé
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, n° 1, p. 14–37
- Mary Parker Follett, (1918) *The New State*, Longmans Green pour ses modélisation de la réciprocité et la distinction « Power over and power with » dès les années 1900 en réponse à FW Taylor, (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper et Brothers publisher
Notre ambition ici est un mariage posthume entre les théorie humanistes de Parket Follet et la structuration de celles de Taylor
- Pablo Sevigne et Gauthier Chapelle (2017) *l'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent éditions

6.2 Glossaire

- Brique : module activable et désactivable par un cercle selon les besoins qu'il rencontre
- Cercle : Une équipe de membres en charge d'un rôle. Cette équipe est organisée selon la constitution
- Collègue : Un collègue est une personne de la structure qui ne participe pas à la gouvernance
- Contrôle : action de tenir sa proposition, d'obtenir que quelque chose soit fait ou de se laisser guider (plus présente dans le monde pyramidal)
- Décision inéluctable par consentement : à mettre en œuvre pour se contraindre à aboutir à une décision, avec un niveau d'ouverture à chacun relatif
- Décision par concordance : réunion avec un niveau de profondeur accru pour les décisions à fort enjeu
- Inclusion : action de faire de la place, donner du temps, considérer ou prendre de la place, du temps
- Espace contrat : toutes les réunions, postures, processus permettant de s'accorder sur ce qui doit être fait et par qui
- Espace relation : toutes les réunions, postures, processus permettant de cultiver ou restaurer la relation
- Espace sens : toutes les réunions, postures, processus permettant d'approfondir seul ou en équipe une raison d'être, un questionnement éthique, une motivation interne, une stratégie ...
- Gestion par tension : utiliser les tensions comme source des prochaines actions
- Membre : Un membre est une personne affectée à un rôle dans un cercle. Le membre participe à la gouvernance
- Ouverture : action de dévoiler en authenticité et profondeur sa représentation, sa vérité ou d'accueillir des « vérités » extérieures à soi
- Politique : règle décidée par un cercle qui s'applique soit au cercle, soit aussi aux cercles avals
- Référent : un membre qui représente une catégorie de collègues sans organisation particulière
- Réunion d'élection sans candidat : affecter un rôle
- Réunion de triage : affecter des actions nécessaires pour avancer dans le travail
- Réunion de régulation : restaurer la relation avec une ou plusieurs autres personnes
- Réunion de réorganisation : créer un rôle ou le modifier pour répondre à un besoin
- Réunion de palabre : temps d'échange autour d'un sujet qui vise la réflexion mais pas la décision

- Réunion de sens : réfléchir à plusieurs sur une raison d'être, une question éthique ...
- Rôle : Une fonction utile aux membres du cercle constitué d'un nom, d'une raison d'être et/ou de redevabilités
- Rôle lead, facilitation, mémoire, déblocage, simplification, source : voir les diapos correspondantes
- Tension : ressentir une motivation (tension vers) ou une crispation (tension par)

7) CONSTITUTION : Licence et contributeurs

7.1 Licence

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](#). [Ici la version française](#)

Cellular Governance® est une marque déposée ainsi que Gouvernance Cellulaire® et les logos associés. [lien logo](#)

La Gouvernance Cellulaire est définie dans cette constitution et nulle part ailleurs

Vous devez simplement inclure un lien vers <http://cellulargovernance.org> quand vous l'utilisez

Vous pouvez copier, distribuer, communiquer et transformer ces contenus pour toute utilisation y compris commerciale

Raison d'être

Nous voulons participer à construire le monde dans lequel nous souhaitons vivre. La licence ouverte permet à chacun de faire sa part en utilisant ce que nous avons créé, c'est ce que nous pouvons imaginer de mieux pour notre œuvre

Toute proposition d'évolution non intégrée dans les futures versions peut donner suite à un autre projet, c'est le côté viral de la licence ouverte, lâchez vous !

Devoir de Partage

Le « Share Alike » impose un partage sous les mêmes conditions pour éviter la captation des biens communs par des brevets. Merci de prévenir la communauté sur le forum cellulargovernance.org si vous produisez une évolution ou si vous voyez une dérive

Notre Choix

Notre méthodologie avec une personne source (Jean-Luc Christin, auteur principal), rejoint par une équipe souche puis par des contributeurs ouvre la possibilité à tous de participer

Le droit français impose de nommer un auteur avant de mettre le contenu en licence libre, ce à quoi nous consentons même si notre visée est que l'œuvre vive par elle-même

Le fait de conserver un auteur principal nous a paru nécessaire pour produire un rendu net et contrasté

7.2 Contributeurs

G30

Un groupe d'une grosse trentaine de personnes est actif depuis début février 2019 et a contribué à cette version

Contributeurs particuliers

Certaines contributions ont donné forme à des évolutions très concrètes, en particulier celles de :

Lydia Pizzoglio (UDN), Olivier Daniel Thomas (ARaymond), Philippe Clément (Stratégial), Virginie Angove (Sandokai), Guillaume Dorvaux (Hum!), Philippe Kuhn (Euroasis), Béatrice Francou (Be&Do), Yann Crespel (DlmB), Gilles Christin (le Pain des Cairns), Thierry Malo, Elisabeth Georges (DIS Développement), Frédéric Castoldi (CdG 38), Colin Dujardin, Yann Bresson (Orange Campus), Thierry Perrier (Sagarana), Laurent Marseault, Philippe Le Van (Kibatic), Damien Richard (INSEEC), Nicolas Begel (Bollhoff)