Gouvernance Cellulaire

La démarche Gouvernance cellulaire

Construisez votre propre organisation avec une palette d'outils & une constitution repère.

Cellular Governance® est une marque déposée ainsi que Gouvernance Cellulaire® et les logos associés (lien logo)
La Gouvernance Cellulaire est définie dans ce document et nulle part ailleurs. Elle est déposée ici :
https://github.com/jeanlucchristin/La_demarche_gouvernance_cellulaire
Marque, logos et ce document sont en accès libre. ***Vous devez simplement inclure un lien vers https://gouvernancecellulaire.org/*** *quand vous l'utilisez.*

Gouvernance Cellulaire

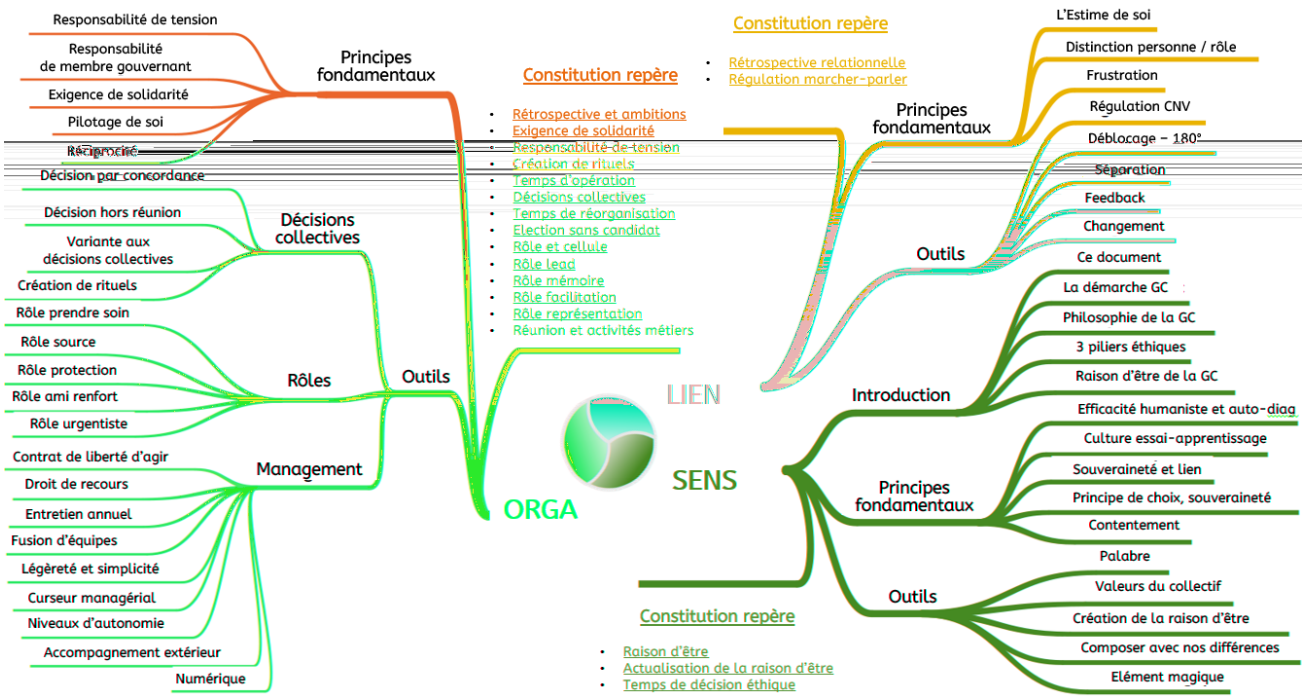
Vision globale (à cliquer)

Introduction

Table des matières

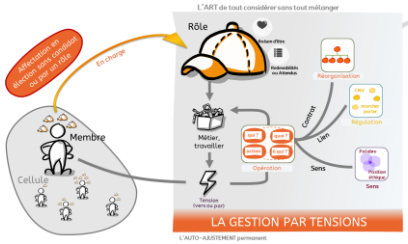
Les 3 espaces de l'efficacité-humaniste

Planche à cliquer



Curseur managérial

Constitution repère



Un glossaire, une biblio, une licence et des contributeurs

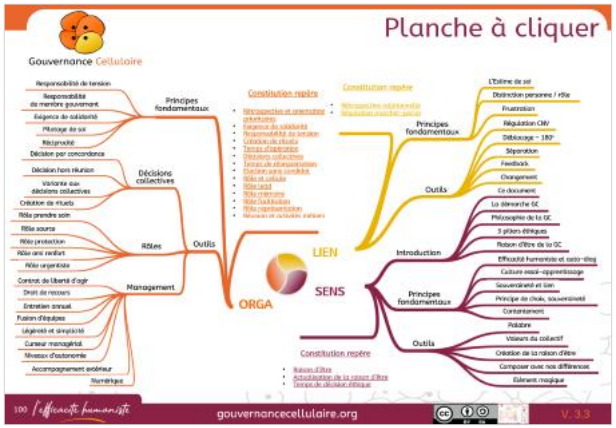
navigation

CC BY SA

Navigation dans le document

Naviguer par clic

Dans la version diapo, le document se lit en cliquant sur ce qui vous intéresse à partir du slide « planche à cliquer » :



En bas de chaque slide, un bouton vous permet de revenir à cette planche en 2 ou 3 clics.

navigation

Gouvernance Cellulaire

Table des matières

Introduction
- Présentation de ce document
- La démarche gouvernance cellulaire
- Philosophie
- Trois piliers éthiques
- Raison d'être de la gouvernance cellulaire

Les principes fondamentaux
- L'efficacité-humaniste & son autodiagnostic
- L'estime de soi
- Principe de choix - souveraineté
- Culture essai-apprentissage
- Responsabilité de tension
- Responsabilités de membre gouvernant
- Réciprocité
- Souveraineté et lien
- Distinction personne et rôle
- Egrégore
- Contentement
- Frustration

Constitution repère
- Vision globale
- Raison d'être
- Actualisation de la raison d'être
- Temps de décision éthique
- Rétrospective et orientations prioritaires
- Rétrospective relationnelle
- Régulation « marcher-parler »
- Exigence de solidarité
- Création de rituel
- Temps d'opération (processus de triage)
- Décision collective (processus de gestion par consentement)
- Temps de réorganisation
- Election sans candidat
- Rôle et cellule
- Rôle lead
- Rôle facilitation
- Rôle mémoire
- Rôle représentation
- Séparation

Eléments optionnels
(pour enrichir votre constitution)
- Contrat de liberté d'agir
- Palabre
- Régulation CNV
- Déblocage 180°
- Fusion d'équipes
- Droit de recours
- Consolidation par concordance
- Décision hors réunion
- Rôle prendre soin
- Rôle source
- Rôle urgentiste
- Rôle ami renfort
- Rôle protection
- Entretien annuel
- Légèreté-simplicité

Méthodes (Pour concevoir et utiliser votre gouvernance)
- Pilotage de soi
- Création raison d'être
- Valeurs du collectif
- Feedback
- Variantes décisions collectives
- Curseur managérial (que fait le rôle pilotage de votre cellule ?)
- Niveaux d'autonomie
- Composer avec nos différences
- Des repères pendant le changement
- Accompagnement extérieur
- Numérique
- Elément magique

Bibliographie et glossaire

Licence et contributeur.ices

CC BY SA

Introduction

CC BY SA

Présentation de ce document

Quoi :

Ce guide est un recueil d'éléments qui permettent de comprendre et de mettre en œuvre la Gouvernance Cellulaire. C'est un ensemble clef en main de bonnes pratiques éprouvées qui peuvent aider les organismes à mieux fonctionner.

Il permet en particulier à chaque organisme d'écrire sa propre constitution, en fonction de son contexte et sa culture, qui veille à l'équilibre éthique entre « agir » et « prendre soin ». Chacun peut s'approprier ces éléments en les adaptant.

Ce guide est en constante évolution et sous licence CCbySA.

Structure du document :

- Une introduction qui présente la philosophie
- Les principes fondamentaux
- Une constitution repère : Ce sont les éléments essentiels qui permettent à un organisme de fonctionner en gouvernance cellulaire. Ils constituent un socle minimal pour un ensemble intégré et cohérent qu'il est recommandé de mettre en œuvre.
- Des éléments complémentaires : Ce sont des processus, des outils, des rôles… qui vous sont proposés pour vous permettre d'enrichir votre constitution.
- Une boîte à outils : un ensemble d'éléments pour vous aider à mieux mettre en œuvre la gouvernance cellulaire.

La démarche gouvernance cellulaire

Intention

La démarche gouvernance cellulaire propose un cadre de référence progressif pour établir et maintenir un environnement de travail efficace qui prend soin de l'humain.

Au-delà des modèles : une pratique continue

C'est un outil pour co-construire un diagnostic puis décider d'actions concrètes et construire la constitution de son organisme.

La constitution repère avec ses éléments cœurs et ses 4 rôles structurels est un modèle de constitution possible. Chaque équipe modifie ou supprime des éléments cœurs et ajoute des éléments optionnels.

Votre organisme s'inscrit dans la démarche de gouvernance cellulaire dès qu'il essaie d'améliorer son fonctionnement en utilisant cette démarche.

Cette logique d'ajustement est permanente. La démarche ne s'arrête jamais.

Votre organisme continuera à ajuster son curseur managérial et ses processus en fonction des tensions que vivront ses membres. Une tension est le fait de ressentir une motivation (tension vers) ou une crispation (tension par).

Autonomie

Un objectif de ce document est de permettre à chacun d'acquérir seul les connaissances de la gouvernance cellulaire par la lecture et l'expérimentation. Toutefois, nous avons constaté qu'il est précieux d'avoir des formations ou des accompagnements pour simplifier la montée en compétences et développer son autonomie dans la démarche.

CC BY SA

Philosophie

Contribuer au Vivant

Permettre à chaque personne, aux projets et aux organismes de manifester le pouvoir créateur qui les anime dans l'exercice de leurs responsabilités avec humanisme.

Nous observons que beaucoup de gens ne se satisfont plus des 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 façons de faire plus agiles.

Nous pensons que ces deux quêtes sont favorisées par un mode de gouvernance visant à :

- encourager les capacités d'initiative et d'innovation de chacun,
- stimuler la coopération (avec les autres, notre environnement et le monde),
- faire ensemble en prenant soin les uns des autres.

Posture

Nous avons l'intime conviction que ce mouvement vers plus d'harmonie est facilité par :

- une qualité de présence et d'accueil qui autorise les expérimentations innovantes de soi et des autres.
- Une recherche permanente **d'ajustements** vers un équilibre sain en tirant les enseignements des expériences vécues.
- La détente des rigidités sur ce qui était attendu en abordant les écarts entre ce qui était prévu et ce qui arrive avec curiosité et confiance en sa capacité à rebondir.
- le travail individuel et collectif sur :
  - la présence au monde (méditation…),
  - la conscience des autres (travail de la relation) et du monde,
  - la conscience de soi (se connaitre),
  - le choix des actions en responsabilité et leur réalisation.

Notre contribution

Nous participons à cet élan collectif en proposant une forme évolutive suffisamment explicite « de méthode du faire ensemble » pour servir de repère.
Elle est brevetée en bien public inaliénable, sous licence ouverte (open source) « CCbySA ».

CC BY SA

Trois piliers éthiques

Intention

Cet élément présente trois piliers qui sous-tendent la raison d'être de la gouvernance cellulaire.
Selon ces trois piliers inspirés de la permaculture, chaque projet est une opportunité de soutenir l'évolution des individus, de renforcer le collectif et de prendre soin de l'éco-système Terre.

Individus

Notre manière de faire des projets nous permet d'en apprendre plus sur nous-même, de développer nos compétences et notre créativité, d'apprivoiser les peurs et les réflexes de stress qui apparaissent quand nous nous éloignons de notre zone de confort.

Collectif

Notre mode de fonctionnement collectif est l'occasion de cultiver la confiance en soi, dans l'équipe, dans les processus et dans le mouvement de la vie.

Ecosystème global

La façon dont est pensé notre projet amène à prendre soin ou à restaurer les conditions de vie de l'ensemble des humains et à préserver ou à régénérer les biotopes.

CC BY SA

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* l'organisme,
- *se demander ce dont ils ont besoin et traverser les conflits de manière bénéfique,*
- *actualiser une raison d'être ajustée et suffisamment motivante.*

Contribution au monde

Offrir une démarche pour créer sa propre gouvernance, avec une constitution repère et une palette d'outils complémentaires, car nous considérons les professionnels capables de construire leur propre organisation saine et performante par ajustements successifs.

Pour nos contributeurs :

Donner forme et expérimenter notre rêve d'un monde de coopération efficace et humaniste.

Pour nos investisseurs :

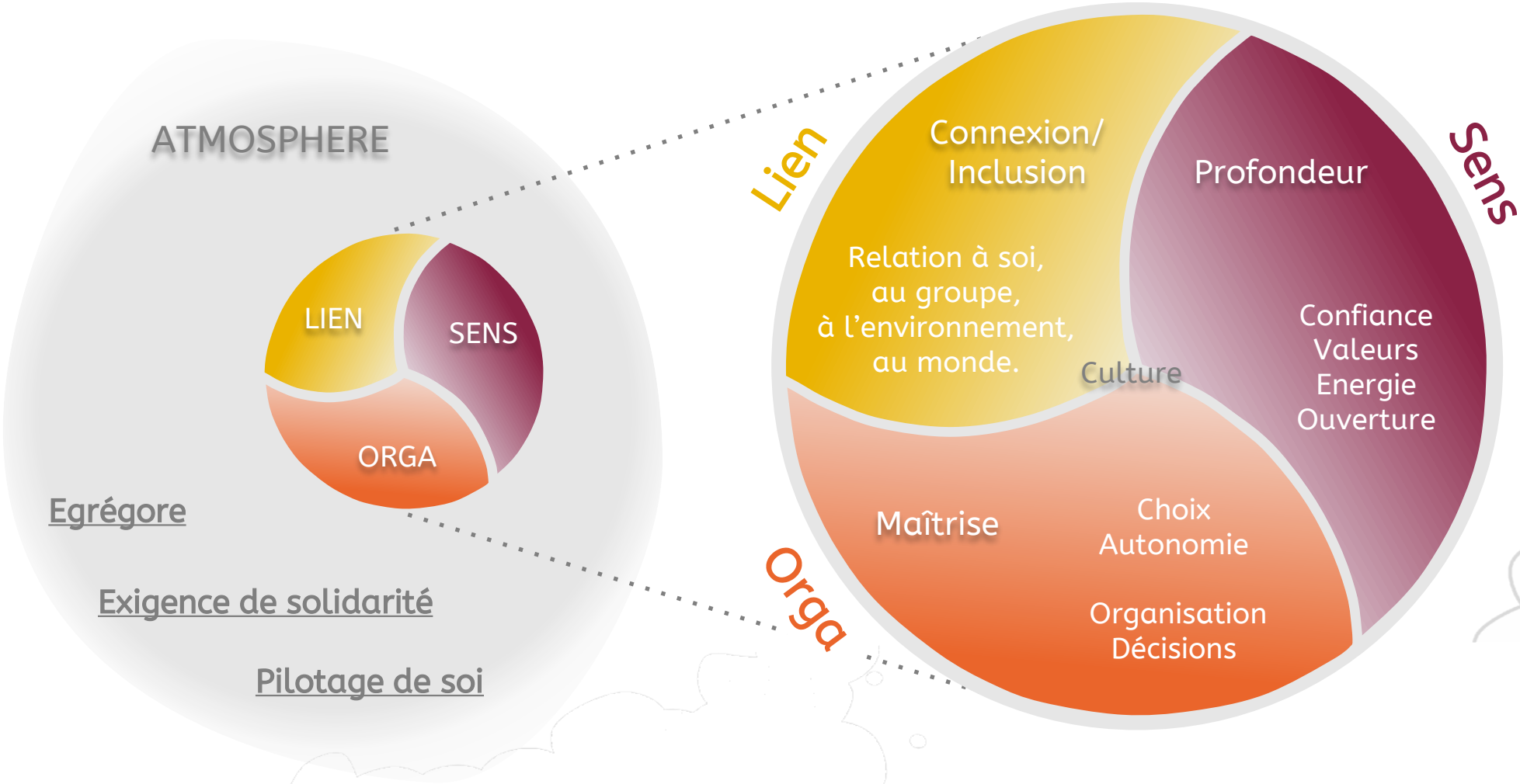
Nous n'avons pas d'investisseur financier en attente de contrepartie.

CC BY SA

Les principes fondamentaux

CC BY SA

L'efficacité-humaniste & son autodiagnostic



* Travail issu de l'œuvre de William Schutz sur l'Elément humain

Gouvernance Cellulaire

L'efficacité-humaniste* & son autodiagnostic

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

Intentions

Créer des conditions pour que les décisions prises soient suivies d'effets et pour que les membres soient de plus en plus dynamisés au fil du temps (cf « Egrégore »).
Concrètement, la démarche vise à agir ensemble en se stimulant mutuellement sans contraindre qui que ce soit excessivement : 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.

Fonctionnement au quotidien

Il nous paraît sain de nourrir

- la cohésion et l'authenticité, (espace lien),
- l'adhésion à un projet commun qui résonne pour chacun (espace sens),
- une organisation qui permette à chacun d'agir en auto-détermination et de se solliciter mutuellement (espace organisation).

Pour cultiver cela au quotidien, deux éléments sont déterminants :

- donner l'opportunité à un collègue qui ne tient pas compte de certaines décisions de prendre du recul (cf « Pilotage de soi »),
- tenir une tension avec une exigence décomplexée tant qu'une option nouvelle n'apparaît pas (cf « Exigence de solidarité »).

Autodiagnostic

Le plus efficace pour démarrer nous semble de demander à l'équipe dans quel espace elle pense qu'elle a le plus à gagner. (espace lien, organisation ou sens). Si plusieurs dimensions sont retenues, il est pertinent de construire un plan d'action passant successivement par les trois dimensions.

En effet, nous avons observé que si l'autorité ou la « verticalité » manque, (cf « organisation »), l'équipe risque d'être attirée vers une exigence de la posture de l'autre (cf « espace organisation, choix, autonomie »).
La relation peut se dégrader au point d'amener une séparation pour incompatibilité relationnelle.
Le collectif considérera que la personne n'avait pas la posture adéquate.

* Travail issu de l'œuvre de William Schutz sur l'Elément humain

CC BY SA

L’estime de soi *

Intention

Gouvernance cellulaire cherche à prendre soin de notre estime de Soi car nous pensons que :

- Quelqu’un avec une bonne estime de soi dispose d’une capacité d’ajustements inventifs face à la situation comme en relation.
- Quelqu’un avec une estime de soi dégradée déclenche souvent des rigidités qui l’empêchent de s’adapter et l’aveuglent.
- L’estime de soi est la première motivation à agir au travail et une source de sérénité importante.

Fonctionnement de l’estime de soi

Ma motivation grandit quand je me rapproche de la personne que je souhaiterais être.
Mon estime de moi est nourrie quand je me sens important, compétent et apprécié, tant par les autres qu’à mes propres yeux.
Quand l’estime de soi se dégrade, nos comportements répétitifs négatifs apparaissent. Ils sont probablement liés à des peurs.
La peur principale est de ne pas être capable de faire face, les peurs secondaires sont d’être abandonné, humilié ou rejeté.

Responsabilités

l’organisme est responsable de créer les meilleures conditions possibles pour permettre cela.
Chacun est responsable de percevoir son estime de soi et de mettre en place les actions nécessaires pour l’améliorer si besoin.

* Travail issu de l’œuvre de William Schutz sur l’Elément humain

CC BY SA

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.

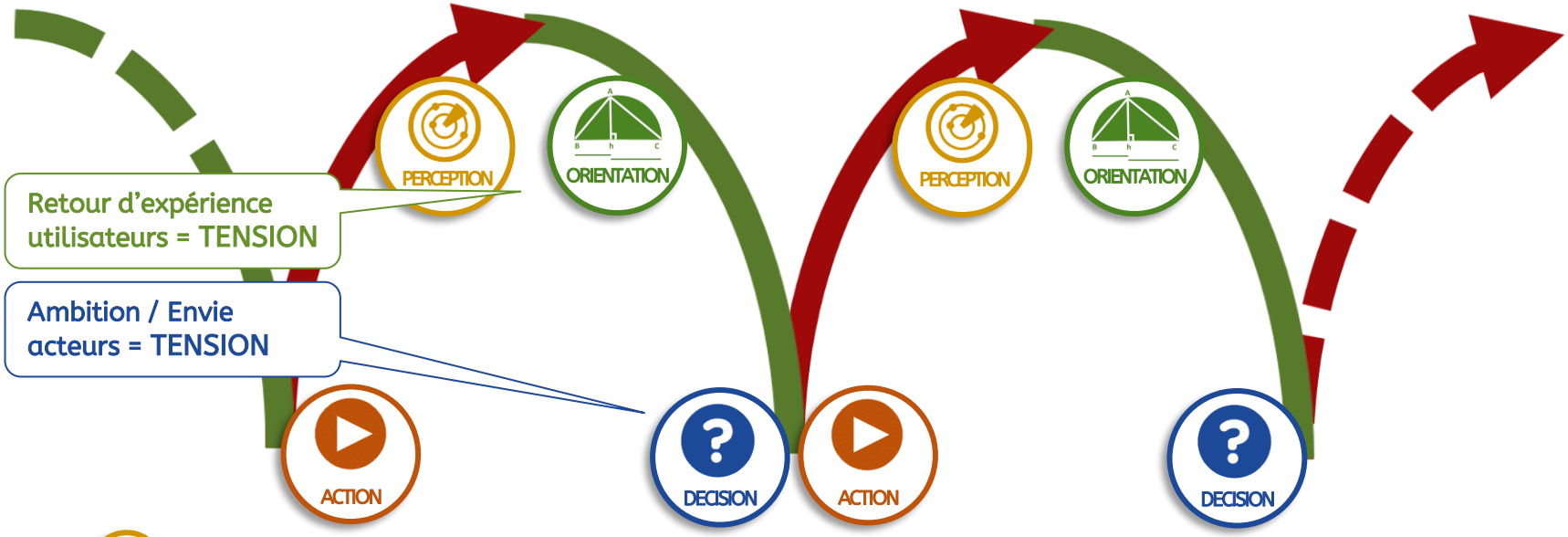
Sortie de rôle

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 réflexions ici

CC BY SA

Culture essai-apprentissage



Séparation Ego Rôle

Je ne suis pas le résultat de mon travail
même si j'en assume les conséquences

CC BY SA

Culture essai-apprentissage

Intention

La logique de la décision par consentement est liée à la culture essai-apprentissage.
L'objectif n'est pas de chercher « LA bonne » décision mais de s'accorder sur ce qui va être expérimenté dans la prochaine période.
Il est possible de prendre une nouvelle décision dès qu'une tension apparaît.
Le collectif est alors riche des enseignements apportés par la mise en œuvre de la décision précédente.

Cycles

L'action quotidienne amène les personnes à ***percevoir*** ce qui est en train de se passer puis à *repérer* (***orientation***) comment ce pourrait être abordé d'une manière plus pertinente et enfin à choisir une ***décision*** (soit directement pour ceux qui sont dans leur rôle, soit par une demande vers un autre rôle, soit par une décision collective si le sujet est une redevabilité de toute la cellule).
Ces quatre phases sont nommées Action/Perception/Orientation/Décision (on les retrouve dans la roue de Deming Plan/Do/Check/Act). Elles se répètent sans début précis ni fin.

Tension

La tension est ce qui apparaît dans les phases Perception et Orientation. Elle est centrale pour établir une façon de travailler ensemble efficace et humaniste de manière continue.

Posture

La posture vise à ne pas sombrer dans la culture du blâme ou de la plainte en considérant que les problèmes viennent soit de mes collègues, soit de mon incompétence. Elle propose de considérer que « assumer ses responsabilités » consiste à décider comment ajuster en permanence son action avec lucidité.

CC BY SA

Responsabilité de tension

Responsabilité de membre

Chaque membre gouvernant 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 d'organisme

Pour réaliser sa raison d'être tout en prenant en compte les humains qui la composent, l'organisme 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 amènent à réaliser son rôle au plus proche de son propre idéal.
Elles entraînent une demande adressée à un rôle. Les relations de rôle à rôle ne se préoccupent pas de sensibilité ni de susceptibilité.

Tension de personne

Quand des personnes sont touchées à l'occasion du travail inter-rôles, elles peuvent ressentir une tension personnelle.
Celle-ci peut aboutir à une demande adressée à un rôle, à une personne ou à toute la cellule.
Elle entraîne par exemple une demande de régulation pour travailler la relation, une demande de temps de sens pour approfondir un questionnement éthique, une réflexion de raison d'être, etc.

Tension de cellule

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

- soit au rôle lead,
- soit à tous les membres de la cellule,
- soit à la cellule en mode consentement dans une réunion dédiée.

CC BY SA

Responsabilités de membre gouvernant

Soin de la relation

Quand un conflit semble prendre beaucoup d'intensité, chacun doit alerter les protagonistes en leur disant « Si j'étais à votre place j'aurais besoin d'une régulation ». Chacun est libre de décider s'il sollicite une régulation ou non.

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 dans sa liste d'actions, pas exécuter immédiatement).
- Si un membre le demande, participer à une réunion (sauf temps de régulation qui n'a pas de sens si elle est imposée).
- Décider de ses actions en fonction des priorités et stratégies de la cellule.

Transparence sur demande

- Projets et actions : partager tout projet ou action engagée.
- 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.

CC BY SA

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 l'organisme 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 réflexions ici.

CC BY SA

Souveraineté et lien

Souveraineté

Fonctionner en souveraineté signifie que chacun est libre d'agir pour ses rôles, en choisissant ce qui lui paraît le plus pertinent.
L'avantage est la responsabilisation, la possibilité qu'à chacun d'opter pour ce qui lui paraît préférable, avec créativité et motivation.
L'inconvénient de la souveraineté est l'indépendance : chacun peut agir selon ses souhaits sans prise en compte des collègues.

Lien

L'émotion peut être accueillie et reconnue si elle est là.
Fonctionner en lien nécessite d'entendre la position des collègues sur un sujet avant et après une décision.
Ce peut être à l'occasion d'une sollicitation d'avis ou de l'expression d'une tension.
Connaître l'avis des collègues permet d'en tenir compte sans s'imposer de le suivre.
L'avantage du lien est que chacun peut se sentir entendu et important.
L'inconvénient est le temps que cela prend et le risque que certains renoncent à ce qui leur semble pertinent par peur de déplaire.

Souveraineté et lien

Il s'agit de trouver le moyen de ne renoncer ni à sa souveraineté, ni à la qualité du lien.
Toute la démarche gouvernance cellulaire vise cet équilibre subtil.
Chacun est déclaré souverain dans ses rôles et invité à fonctionner dans une intention de lien.
La culture de travail se construit chemin faisant, en se mettant d'accord sur l'équilibre souveraineté/lien.

CC BY SA

Distinction personne et rôle

Gouvernance Cellulaire

L'ART de tout considérer sans tout mélanger

Bienveillance

Ma personne
auto-détermination,
valeurs profondes,
mon vécu
mes tensions

Demandes perso
(mode CNV…)
Régulation
Confiance relationnelle
Prendre soin

L'autre personne
auto-détermination,
valeurs profondes,
son vécu
ses tensions

Temps de régulations personnels

Observer la réponse
et
en tenir compte

Temps de régulation opérationnels

Attentes décomplexées

Mes rôles
Mes redevabilités :
ce que les autres peuvent
attendre,
mes tensions

Demandes directes
(mode contrat)
Confiance opérationnelle
Agir ensemble

Ses rôles
Ses redevabilités :
ce que nous pouvons
en attendre,
ses tensions

CC BY SA

Distinction personne et rôle

intention

Distinguer les rôles de notre personne permet de prendre soin de nous : nous ne sommes pas le résultat de notre travail. Si notre travail échoue, cela ne signifie pas que nous sommes incompétents mais que nous avons à agir différemment. Inversement, des conditions relationnelles pénibles peuvent épuiser même en situation de réussite.

Dans la relation, nos besoins en tant que rôle et en tant que personne sont différents et parfois opposés.

Cet élément propose de distinguer les relations visées entre personnes et entre rôles.

Relation de personne à personne

En tant que personne, nous avons notre vécu, nos valeurs profondes. Des zones aveugles font que nous sommes plus ou moins capables, selon les situations, de décider avec du recul de notre attitude.

Nous avons besoin de relations où il est possible d'exprimer son point de vue, d'établir des liens humains suffisamment rassurants, dans lesquels nous nous sentons appréciés, importants et compétents.

La relation met l'accent sur le prendre soin, des outils comme la CNV ou le « marcher-parler » peuvent soutenir cette démarche.

Relation de rôle à rôle

En tant que rôle, pour assurer nos redevabilités, nous avons besoin que les autres accomplissent certaines tâches.

La distinction personne-rôle permet de s'adresser aux rôles tenus par des collègues sans craindre une susceptibilité bloquante (car les rôles n'ont pas de susceptibilité).

Nous avons besoin de relations où il est possible d'exprimer une demande claire et directe, ou de faire des propositions innovantes de manière décomplexée, sans se limiter.

La relation met l'accent sur l'expression directe, des outils comme le temps d'opération ou la décision par consentement sont aidants.

Proposition gouvernance cellulaire

Avec la démarche gouvernance cellulaire, toutes les tensions sont prises en compte, qu'elles concernent les personnes ou les rôles.
Par contre, les temps de régulation personnelles et les temps de régulation opérationnels sont planifiés à des moments distincts afin de ne pas tout mélanger.

CC BY SA

Egrégore d'équipe

Intention

Définition : l'égrégore est une énergie de groupe constituée par les désirs des personnes unies dans un but commun.

Cette énergie est positive ou négative, mouvante et adaptable.
C'est une bulle énergétique d'équipe qui peut être réinterrogée à tout moment ou invoquée comme une ressource.
Elle amène à se connecter à ce qui est vivant, à repérer ce qui se dévitalise et à s'ajuster mutuellement :

- temps pour se centrer autour de ce avec quoi chacun arrive (tête, corps, cœur),
- accueil de l'expression du vivant de chacun pour le relier à ce qui est vivant dans le groupe,
- connexion qui donne une place à chacun pour lui permettre de contribuer avec qui il est aujourd'hui dans sa perception des autres et du monde.

Process

Exemples de process corporel :

- accueillir les silences ou proposer un temps de silence,
- marcher dans la salle, se centrer : attention flottante à soi, puis à ceux qu'on croise, puis au groupe et à l'environnement,
- créer des ruptures : inviter un artiste, exercice corde et bougie, chœur et héros (exercice inspiré du théâtre),
- partager une expérience sensible (création d'une œuvre commune…).

Exemples de process verbalisés :

- dire aux autres comment on fonctionne,
- exprimer ses enjeux « ici et maintenant » (personnel, équipe, organisme, société, environnement),
- temps de régulation pour se dire les choses délicates et arriver à une demande. Accepter en parallèle la place de l'implicite,
- moment de palabre, par exemple sur la raison d'être de l'organisme, ou de la cellule (cf élément palabre),
- tour de table, photolangage,
- moments informels de relation.

CC BY SA

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 peut apparaître un contentement sain pour nous, humains.

CC BY SA

Frustration

Intention

Clarifier notre rapport à la frustration.

Rapport à la frustration

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

Nous considérons une équipe performante du point de vue humain comme du point de vue de l'efficience dans les moments 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 temps de 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.

CC BY SA

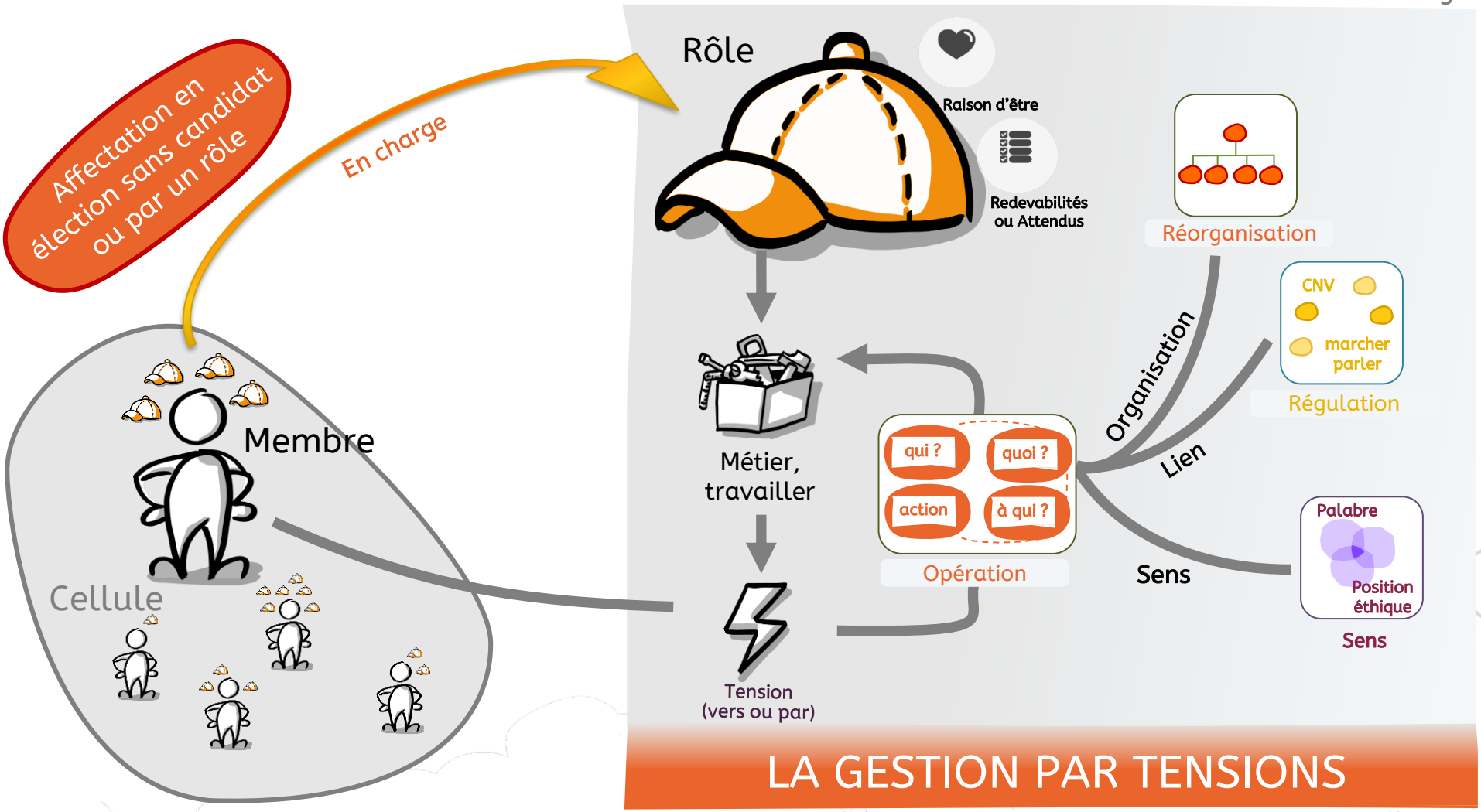
Constitution repère

BY SA

Gouvernance Cellulaire

Fonctionnement de la constitution repère

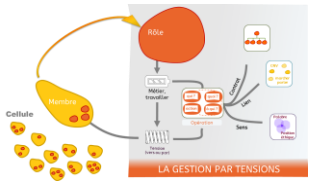
L'ART de tout considérer sans tout mélanger



L'AUTO-AJUSTEMENT permanent.

CC BY SA

Contenu de la constitution repère (à cliquer)



Espace Sens

- **Raison d'être :** une raison d'être (pour l'organisme, chaque équipe et chaque rôle) qui réponde à un besoin et pour laquelle se mobilisent ses membres.
- **Actualisation de la raison d'être :** proposer une raison d'être plus en phase avec ce qui nous motive et se passe réellement.
- **Temps de décision éthique :** se connecter en profondeur pour prendre une décision à fort enjeu moral.

Espace Lien

- **Temps de régulation :** exprimer une difficulté vécue de façon assertive et suffisamment saine pour restaurer la relation avec le processus marcher/parler.

Espace Organisation

- **Exigence de solidarité :** résoudre une situation de blocage lorsqu'une tâche programmée n'est pas effectuée.
- **Création de rituels :** créer les réunions dont l'équipe a besoin régulièrement ou exceptionnellement.
- **Temps d'opération :** permettre à chacun d'engager les autres dans ce qui doit être fait pour réduire les tensions.
- **Décision collective :** (par consentement) : prendre une décision collective en gestion par consentement (GPC).
  - **Temps de réorganisation :** améliorer l'organisation de l'équipe (organigramme, contenu des rôles, règles et politiques).
  - **Election sans candidat :** affecter collectivement une personne dans un rôle sur la base des compétences perçues par les membres.
- **Rôles et cellules :** description de ce sur quoi les autres membres et collègues peuvent compter, de la part d'un solo ou d'une équipe.
- **4 rôles structurels :** des rôles nécessaires pour fonctionner dans la constitution repère.
  - **Rôle lead**
  - **Rôle facilitation**
  - **Rôle mémoire**
  - **Rôle représentation**
- **Séparation :** les rencontres humaines peuvent arriver à des incompatibilités. Il est bénéfique de prévoir comment traverser ce moment le mieux possible.

CC BY SA

Raison d'être

Intention

Chaque organisme formalise et actualise sa raison d'être qui servira de cap lointain à tous ses membres, dans toute réunion, pour toute action et toute décision.
Chaque rôle et chaque cellule reçoit une raison d'être pour les mêmes raisons.
Ces raisons d'être peuvent toutes être complétées par des redevabilités (y compris celle de l'organisme).

Ce que c'est

La raison d'être (ou vocation) d'un organisme est le potentiel le plus inspirant qu'il peut manifester.

Fonctionnement

Elle priorise des contributions pour trois catégories de parties-prenantes :

- **contribution au monde,**
- **contribution à ses membres,**
- **contribution à ses investisseurs.**

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

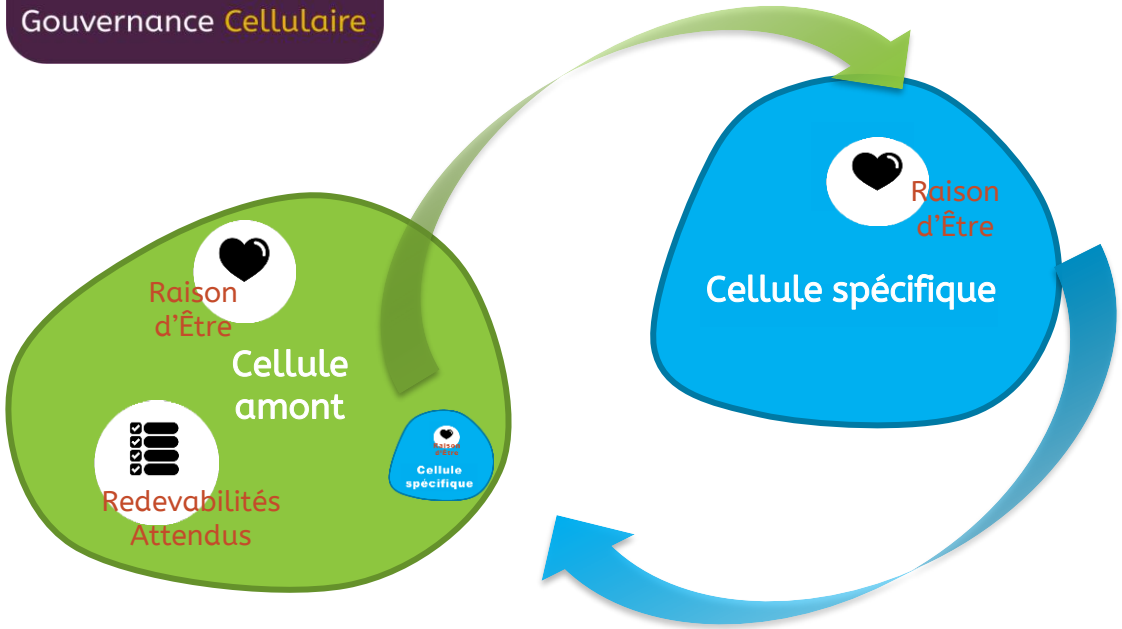
Rôle source

La raison d'être d'un organisme apparaît à la fois par imagination (soit en mode vision et projet) et par révélation (par l'observation du quotidien). Elle est évolutive. Elle est du domaine d'autorité du rôle source. Ce rôle peut être affecté à un, plusieurs ou tous les membres. Cf rôle source.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

Actualisation de la raison d'être



AGIR

Raison d'être
↓
Décisions
↓
Actions

Découverte de la raison d'être dans le réel

Perception

Une cellule spécifique est créée pour répondre à un besoin de sa cellule amont

La cellule amont vérifiera que la nouvelle raison d'être de la cellule spécifique répond toujours à son besoin

conscientisation de la raison d'être

CC BY SA

Actualisation de la raison d'être

Intention

L'intention est pour chacun :

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

Pouvoir de proposition

Chaque membre ou collègue peut déclencher une réunion pour créer une proposition d'évolution de la raison d'être de son organisme ou de sa cellule.
Par défaut, la réunion est sous forme de décision par consentement consolidée par concordance.
Le livrable est une proposition pour le rôle ou le collectif en charge de cette actualisation :

- la cellule amont pour une évolution de la raison d'être de sa cellule,
- la cellule ancrage pour une évolution de la raison d'être de son organisme.

La cellule amont vérifiera que la nouvelle raison d'être de la cellule spécifique répond toujours à son besoin.
L'évolution peut concerner le titre, la raison d'être proprement dite ou les redevabilités.

Devoir de réponse

Une réponse doit être fournie par le rôle ou le collectif en charge de cette actualisation (cf ci-dessus). Elle peut prendre deux formes :

- « La raison d'être est modifiée ainsi … » (soit directement le résultat, soit un processus de modification),
- « La raison d'être n'est pas modifiée, cette proposition constitue un autre projet ».

Plus de réflexions ici

Temps de décision éthique

Intention

Utiliser le soutien de tous pour préciser le choix du collectif vis-à-vis d'un sujet éthique quand un membre gouvernant éprouve un conflit entre sa vision du monde (comprenant ses valeurs profondes) et ce qu'il vit.
Le rendu sera une décision si les participants ont le pouvoir de décider, une proposition s'ils ne l'ont pas ou une simple réflexion nourrissant le système.

Méthode

Le processus peut être différent, mais un organisme *en gouvernance cellulaire doit afficher un processus écrit activable par tout membre quand il en a besoin.* Attention : ce temps nécessite une durée conséquente (nous observons facilement 2h).

Thèmes

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

Inclusion

Le membre qui ressent un besoin de positionnement éthique invite les personnes (ou leurs représentants) qui lui paraissent concernées et celles qui lui semblent compétentes pour le sujet. Il prépare soigneusement par écrit le thème qu'il a besoin de clarifier. Tour d'inclusion : comment je me sens en arrivant ?

Processus

Beaucoup d'alternatives et de variantes existent ici : brainstorming, 6 chapeaux de De Bono, etc. 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 préparés 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-groupes en plénière.
5. Solo : chacun prépare une proposition par écrit (éventuellement en sous-groupe par affinités selon la taille du groupe).
6. Restitution : description des réponses écrites en sobriété de parole, regroupements possibles.
7. Le groupe décide de la solution qu'il retient (décision spontanée, consentement ou choix d'en rester là).
8. Solidification de la décision par concordance.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il l'a vécu du point de vue efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

Rétrospective et orientations proritaires

Raison d'être

Revisiter la dernière période (6 mois, un an…) pour en tirer des apprentissages et définir ensemble les priorités générales des prochains mois. Les durées sont indicatives, elles totalisent ici un temps de 2h, ce qui est rapide.

Le processus peut être différent, mais un organisme en gouvernance Cellulaire doit afficher un processus écrit avant la réunion.

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive. Reconnecter le collectif à sa raison d'être.

Processus

Célébration personnelle (15'). Revisiter le passé en solo pour repérer ce que j'ai appris sur moi, sur notre collectif et sur notre projet :

- raconter les **faits** sur la période (le réalisé et le non-réalisé, les chiffres clefs).
- Dépeindre les sources de **satisfaction** (ce que j'ai apprécié, qui me motive, les forces du collectif et les opportunités).
- Retracer les **inconforts**(ce que je n'ai pas apprécié, les freins ou blocages, les faiblesses du collectif, les menaces).
- Exprimer des **gratitudes**, à des membres, à soi ou à des collectifs pour ce qui a été fait.

Célébration collective (30'). En sous-groupes, échanger et produire quelques post-its dans chaque groupe (20') puis aller poser ces post-its sur 4 tableaux nommés respectivement « faits », « satisfactions », « inconforts » et « gratitudes ». Les personnes qui souhaitent ajouter des post its le font. Déambulation silencieuse devant les tableaux. (10')

Décisions des **priorités générales** pour la période à venir (60') en plénière :

1. **Collecte d'idées** (30'). Ce qu'il faut cesser, continuer ou créer. Trois chaises au centre, deux personnes échangent des idées. Les autres sont disposées en cercle autour et les écoutent. Quand une autre personne souhaite exprimer une idée, elle prend la chaise vide. Une des deux personnes présentes libère alors sa chaise et rejoint le cercle d'écoute. (processus « *aquarium* »).
2. **proposition** (10'). Un groupe (le rôle lead avec un ou deux soutiens par exemple) synthétise 3 à 6 objectifs prioritaires hiérarchisés ainsi qu'une ligne comportementale privilégiant une ou deux attitudes.
3. **décision collective** (20') sur la base de la proposition portée par le rôle lead et consolidation en concordance.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Rétrospective et orientation

Raison d'être

Revisiter la dernière période (6 mois, un an…) pour en tirer des apprentissages et définir ensemble les priorités générales des prochains mois. Les durées sont indicatives, elles totalisent ici un temps de 2h, ce qui est rapide.

Le processus peut être différent, mais un organisme en gouvernance Cellulaire doit afficher un processus écrit avant la réunion.

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive. Reconnecter le collectif à sa raison d'être.

Processus

Célébration personnelle (15'). Revisiter le passé en solo pour repérer ce que j'ai appris sur moi, sur notre collectif et sur notre projet :

- raconter les **faits** sur la période (le réalisé et le non-réalisé, les chiffres clefs).
- Dépeindre les sources de **satisfaction** (ce que j'ai apprécié, qui me motive, les forces du collectif et les opportunités).
- Retracer les **inconforts**(ce que je n'ai pas apprécié, les freins ou blocages, les faiblesses du collectif, les menaces).
- Exprimer des **gratitudes**, à des membres, à soi ou à des collectifs pour ce qui a été fait.

Célébration collective (30'). En sous-groupes, échanger et produire quelques post-its dans chaque groupe (20') puis aller poser ces post-its sur 4 tableaux nommés respectivement « faits », « satisfactions », « inconforts » et « gratitudes ». Les personnes qui souhaitent ajouter des post its le font. Déambulation silencieuse devant les tableaux. (10')

Décisions des **priorités générales** pour la période à venir (60') en plénière :

1. **Collecte d'idées** (30'). Ce qu'il faut cesser, continuer ou créer. Trois chaises au centre, deux personnes échangent des idées. Les autres sont disposées en cercle autour et les écoutent. Quand une autre personne souhaite exprimer une idée, elle prend la chaise vide. Une des deux personnes présentes libère alors sa chaise et rejoint le cercle d'écoute. (processus « *aquarium* »).
2. **proposition** (10'). Un groupe (le rôle lead avec un ou deux soutiens par exemple) synthétise 3 à 6 objectifs prioritaires hiérarchisés ainsi qu'une ligne comportementale privilégiant une ou deux attitudes.
3. **décision collective** (20') sur la base de la proposition portée par le rôle lead et consolidation en concordance.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Rétrospective relationnelle

Raison d'être

Un temps pour prendre soin de la relation et renforcer la coopération. Concrètement, parler d'une relation sur une période donnée, en tirer les apprentissages et se mettre d'accord sur comment fonctionner ensemble.
Le fonctionnement visé utilisera les forces du collectif pour mieux composer avec les caractéristiques de chacun.
Le processus peut être différent, mais un organisme en gouvernance Cellulaire doit afficher un processus écrit avant la réunion.

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive.

Processus

Célébration personnelle (15-30') : temps solo pour me souvenir de ce que j'ai vécu dans la dernière période et pour repérer ce que j'ai appris sur l'aspect relationnel vis-à-vis de moi, des autres et de nos relations de travail. Partage en collectif des éléments essentiels.

Célébration relationnelle (30') En duo :

1. écrire pour au moins deux collègues un feedback avec :
   - une ou plusieurs choses que j'ai appréciées dans leur façon de coopérer
   - une ou deux qui m'ont été difficiles ainsi que
   - ce qui me rendrait la coopération plus facile.
2. Exprimer le feedback à la personne. Celle-ci réceptionne est en mode écoute silencieuse.
3. La personne qui a écouté remercie, exprime ce que cela lui a fait et, si elle le souhaite, comment elle pense tenir compte de ce qu'elle a entendu pour renforcer ou modifier sa façon de coopérer. Elle peut demander de l'aide pour cela en précisant la forme concrète que prendrait cette aide.
4. Proposer d'autre façons d'aider, sans insistance.
5. La conversation se termine par un accord oral ou écrit sur la relation dans le cadre du travail et sur un remerciement mutuel. (il est souvent malaisant et inhabituel d'aborder ces sujets, le remerciement vient reconnaître l'effort d'authenticité de chacun).

Variante : le processus peut être animé en collectif. Dans ce cas, une personne écoute les retours des autres membres de l'équipe, puis déroule le processus à partir de l'étape 3.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Régulation marcher-parler

Raison d'être

Disposer d'un temps de régulation entre deux personnes.
Ce processus simple peut être soutenu par un rôle facilitation.

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive, 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 et l'intention de restaurer une relation de travail sereine.

Processus marcher-parler

1. Les deux personnes partent marcher sans accompagnement. Le rôle facilitation est à distance mais peut être appelé en cas de besoin.
   La première a 20 minutes de temps de parole sans interruption. Ce temps est à sa disposition. Si elle n'a plus rien à dire, les deux restent en silence.
2. La seconde personne fait de même.
3. Les deux personnes se réunissent avec le rôle facilitation. Elles peuvent exprimer ce qu'elles ressentent en ayant entendu l'autre et en ayant parlé.
4. Elles peuvent exprimer ce dont chacune aurait besoin pour rendre leur collaboration plus facile et agréable. Le rôle facilitation distribue la parole. Il peut suivre le processus de triage, ou les étapes du temps de régulation CNV.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il l'a vécu du point de vue efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Exigence de solidarité

Intention

Résoudre une situation de blocage lorsqu'une action prévue n'est pas mise en œuvre et que cela crée une tension opérationnelle. Le but est de débloquer un rôle qui a besoin qu'une action soit réalisée sans contraindre qui que ce soit.

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 gouvernant qui ressent la tension.

Comment fait-il ?

Il l'exprime en temps d'opération, il est encouragé par le rôle facilitation 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 sollicitation d'avis aux membres de la cellule.

Solution alternative

Les alternatives peuvent être :

- soutien au rôle « défaillant »,
- affectation du rôle à une autre personne en complément ou en remplacement, avec un éventuel focus sur l'action concernée,
- focalisation de toute la cellule sur l'action,
- une meilleure solution.

Fonction défense immunitaire

Au-delà de cette posture d'exigence de solidarité, un organisme doit être capable de se protéger des membres qui n'arrivent pas à se recadrer pour respecter les processus et les règles communes. A minima, ceux-ci doivent finir par être écartés de la gouvernance. Le rôle protection peut être mis en place pour cela. Plus de réflexions ici.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

Création de rituel

Nom du rituel					
Séquences retenues	Ordre choisi	Durée indicative	Durée choisie	Temps	Commentaire
		1 à 3h		Toutes les semaines/2 semaines/mois/6mois/ans	
				Invitation	
		10’		**Inclusion**	
		5 à 10’		Check list & Indicateurs	
		5 à 15’		Information sur la santé des collectifs et sur les actions en cours	
		5’		Inventaire des tensions	
		30’ à 60’		Opération / triage / demandes	
		20’ à 90’		Décisions collectives (GPC, reorg, esc, concordance…)	
		30 à 90’		Palabre / position éthique	
		120 à 240’		Rétrospective opérationnelle ou relationnelle	
		10 à 30’		Régulation	
		10 à 30’		Convivialité	
		10’		**Clôture**	

CC BY SA

Création de rituel

Raison d'être

Permettre à chaque cellule de créer les rituels qui lui seront utiles et de les faire évoluer.

Fréquence

De hebdomadaire à annuelle. Chaque rituel a sa périodicité. Celle-ci peut être définie ou non. Un rituel est parfois organisé pour une seule fois. Chaque cellule peut disposer de plusieurs rituels. Chaque rituel a un nom.

Durée

La durée est variable de quelques minutes à quelques jours. Des durées indicatives sont précisées ci-dessous pour servir de repère.

Séquences

En fonction du besoin, le rôle facilitation prépare un déroulé en s'inspirant des séquences suivantes. Il propose leur ordre et leur durée approximative (les temps donnés ici sont des exemples). En cas de désaccord, la décision du rituel est prise par la cellule.
Inclusion (10'). Check list & Indicateur (5 à 10'). Information sur la santé des collectifs et sur les actions en cours (5 à 15'). Inventaire des tensions (5'). Opération /triage / demandes (30 à 60'). Décisions collectives (GPC, reorg, esc, concord…) (20 à 90'). Palabre / position éthique (30 à 90'). Rétrospective et orientations prioritaires(120 à 240) . Rétrospective relationnelle (120 à 240). Régulation (10 à 30'). Convivialité (10 à 30'). Clôture (10').
Seules l'inclusion et la clôture sont systématiques.

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive, ce qu'il espère de ce temps, ce qu'il n'a pas envie de vivre, ce qu'il est important pour lui que les autres sachent de lui aujourd'hui, ou toute autre chose qu'il a envie de dire avant de commencer. Les autres écoutent. Ce temps peut être corporel.

Clôture

La clôture est d'une part un temps de connexion où chacun exprime son vécu et entend celui des autres, d'autre part une information donnée au rôle facilitation. Cette information permet d'ajuster sa verticalité d'une fois sur l'autre.
En pratique, chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

Temps d'opération
(processus de triage)

A

Qui a amené le point

1 - QUELLE EST TA TENSION ?

2 - DE QUOI AS-TU BESOIN ?

B

3 - LEQUEL DE TES RÔLES EST IMPACTE ?

Quelle redevabilité ?

4 - A QUEL RÔLE T'ADRESSES-TU ?

Si autorité confuse : report en réorg.

But :

Créer un plan d'**actions** pour **réduire** des **tensions**

C

à rôle sollicité : EST-CE DANS TON ROLE ?

5 - PETIT PAS

Que demandes-tu concrètement ?

D

Le rôle concerné propose une action

PLAN D'ACTION

Lecture de l'action telle qu'elle a été notée

6 - MOYENNANT CETTE ACTION, TA TENSION EST-ELLE LEVEE ?

Demandes :
- Une action
- Avis
- Informer…

Demandes d'un temps spécifique :

- Décision collective
- Réflexion collective
- Régulation relationnelle
- Convivialité
- Réunion métier

On ne fait pas le job, on le distribue rapidement

CC BY SA

Temps d'opération 1/2

Raison d'être

Offrir un espace de contractualisation. L'objectif est d'aider chacun à réduire des tensions avec l'aide de sa cellule en engageant les autres dans ce qui doit ou pourrait être fait. Les engagements peuvent être pris en dehors de ce temps.

Logistique

Périodicité : sur demande ou régulière. Nous conseillons de fixer une durée maximum à l'avance. Nous constatons 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.

Tous les sujets peuvent aussi être traités de cette manière en dehors du temps de réunion.

Le processus peut être différent, mais un organisme *en gouvernance Cellulaire doit afficher un processus écrit activable par tout membre quand il a besoin de réduire des tensions avec l'aide de sa cellule.*

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive.

Préambule

La cellule revoit la check list et les indicateurs avant de commencer.
Un temps d'informations sobres sur les actions en cours est ouvert : il permet de communiquer les nouveautés qu'il est nécessaire de connaître pour démarrer.

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.
Chacun peut ajouter une tension quand il le souhaite à la liste des tensions à traiter (avant ou pendant ce temps).

Processus de triage

Le rôle facilitation mène le processus jusqu'à la contractualisation d'une action en s'aidant des questions ci-dessous.
Quand un sujet consomme trop de temps, il invite à une clôture rapide ou un traitement ultérieur et passe au point suivant.

- 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 ? A quel rôle t'adresses-tu ? (la réponse peut être je m'adresse à un rôle, à une personne ou à la cellule) Que demandes-tu concrètement ?
- *Si c'est adressé à un rôle :* est-ce dans ton rôle ? Si oui : que vas-tu faire ? (un rôle doit prendre en compte la tension)
- *Si c'est adressé à une personne :* quelle est ta réponse ? (une personne n'est pas obligée de prendre en compte la tension)
- Lecture par le rôle mémoire de la réponse telle qu'il l'a saisie
- *Enfin, au rôle demandeur*, après lecture par le rôle mémoire de l'action telle qu'elle a été notée : avec cette réponse, as-tu ce dont tu as besoin ici ?

CC BY SA

Temps d'opération 2/2

Demandes possibles

Des besoins ou demandes sont traités directement : le lancement d'une action concrète, une sollicitation d'avis ou donner une information.

D'autres déclenchent un nouveau temps de travail : prendre une décision collective, réfléchir à un sujet de fond, restaurer une relation qui a été malmenée, passer un moment de convivialité ou avancer en réunion métier à plusieurs sur un sujet.

Processus de sollicitation d'avis

En temps d'opération, un membre gouvernant peut solliciter un avis dont il ressent le besoin pour prendre une décision.

Le rôle facilitation demande au membre d'exposer sa tension, la question et ceux dont il souhaite un avis.
le rôle facilitation anime un court temps de questions/clarifications.
Ceux qui le souhaitent répondent ensuite en donnant leur avis avec le plus de clarté et de sobriété possible, en une prise de parole unique.
Les personnes qui aimeraient plus de temps peuvent proposer au demandeur un échange après la réunion.

Processus d'information

Un membre peut simplement donner une information et considérer sa tension levée dès que l'information a été transmise.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

Décision collective

Réactions :
ressentis, avis, pensées, préférences, suggestions. Influencer

(En une fois)

V2
(ou maintien ou retrait)

Clarifications

Une raison qui nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?

Proposition
V1

Raccourcis
Réorganisation : tension et V1

Fertilisation en intelligence collective

Objections impératives

Puis-je composer avec ?

Propositions individuelles & arguments

Ecoute du réel :
contexte, perceptions et envies

Décision

CC BY SA

Décision collective

Raison d'être

Ce processus est utile dans toute réunion nécessitant une prise de décision. Il peut être activé pour terminer une décision.
Il aide les participants à s'imposer de prendre une décision. Il inclut chacun et favorise la créativité.
Le processus peut être différent, mais un organisme *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 précise le contexte, ses perceptions, envies, essentiels. Aucun débat. Temps d'imprégnation et de présence.
2. Chacun rédige sa **proposition en** silence (phase optionnelle).
3. **Appel à proposition**. Un membre gouvernant se signale et prend le rôle proposition. Le collectif devient co-constructeur.
4. Rôle proposition, quelle est ta **proposition V1** ?
5. Tous, avez-vous des besoins de **clarification** ?
6. Chacun en une fois : quelles sont vos **réactions, utiles selon vous**, ressentis, avis, meilleures idées, suggestions, influences ?
7. Rôle proposition, quelle est ta **proposition V2** ? (idem V1, ou modifiée ou retrait).
8. Chacun se questionne : **puis-je composer avec** cette proposition ? Y a-t-il une raison concrète, objective ou personnelle, qui nous causerait du tort dans cette proposition ? Ceux qui ne peuvent pas ont une objection. Ils l'exposent en expliquant le risque. Le rôle facilitation compte les objections puis les fait exprimer.
9. Les objections non argumentées ne peuvent pas être retenues mais peuvent être de nouvelles tensions. Le rôle facilitation peut aider l'objecteur·ice à **tester** le coté impératif de son objection : : l'objection n'est pas impérative si elle concerne une meilleure idée, un risque réversible ou un sujet qui existait avant la proposition (autre sujet) ni si l'objecteur n'est pas directement concerné par les conséquences envisagées. Si quelqu'un le demande, le rôle facilitation doit questionner l'objecteur. Les objections non argumentées ne peuvent être retenues mais peuvent devenir d'autres tensions.
10. **Résolution** : parole libre. Toutes les idées sont bienvenues. Dès que l'objecteur annonce qu'une idée résout son objection, le rôle proposition choisit s'il l'intègre dans la proposition. Dès qu'il intègre l'idée, l'objection est levée, un tour d'objection redémarre.
11. Le rôle facilitation aide les participants à tenir une posture de coopération et à se méfier de la crispation dans une opinion.
    Par exemple, il demande à l'objecteur de chercher une formulation qui lèverait son objection et au rôle proposition d'envisager de modifier la proposition sans perdre son sens initial ni renier ses valeurs. Il peut mobiliser les autres membres. *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* rôle proposition *pour intégrer l'objection : le* rôle facilitation *devra retirer la proposition et revenir à l'appel à proposition.*
12. **Célébration** et prise de notes quand toutes les objections sont levées.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Temps de réorganisation

Raison d'être

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

Logistique

Périodicité : sur demande ou régulière. Si une liste de sujets en attente existe, une réunion spécifique peut être demandée.

Inclusion

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 ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

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

Chacun nomme comment il arrive.

Ordre du jour

Le rôle facilitation rappelle le/les rôles à élire et la durée de mandat.

Process d'élection

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

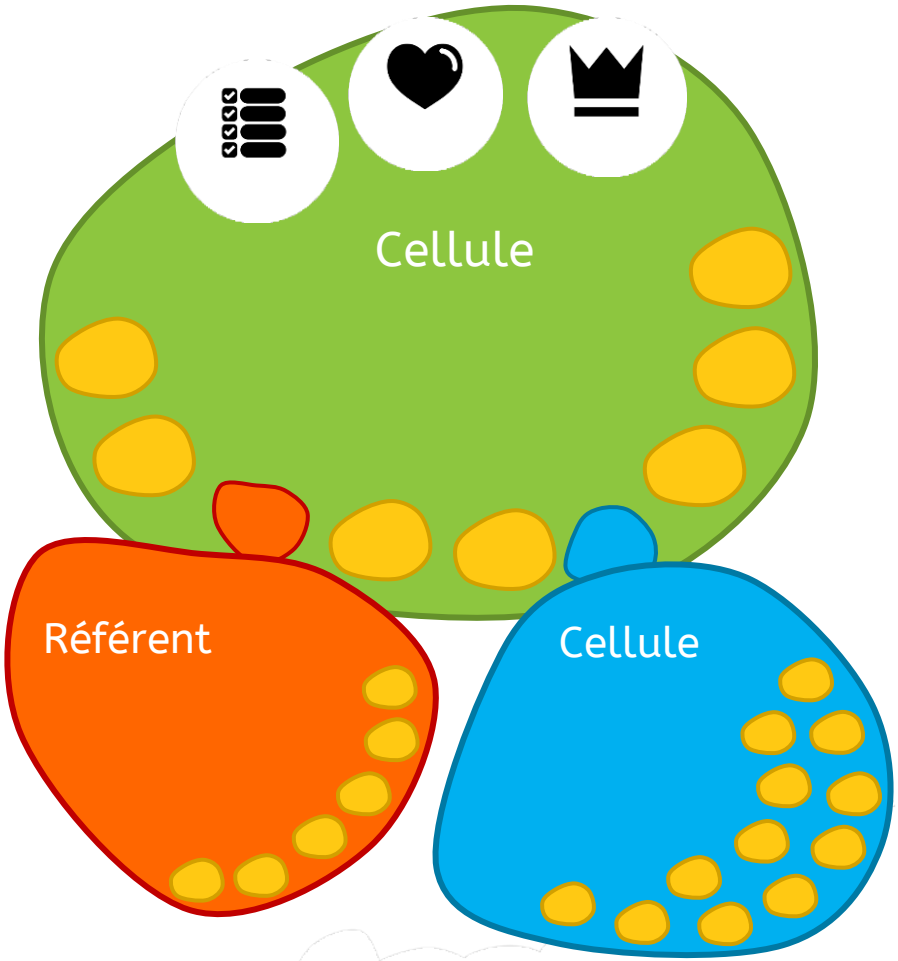
1. Rôle mémoire, peux-tu afficher le rôle, sa raison d'être et ses redevabilités ?
2. Tous : quelles sont les caractéristiques nécessaires pour tenir ce rôle ? (Concept « nuage de mots » : pas de recherche d'accord, chacun décidera de ses critères de sélection informellement).
3. Chacun remplit son bulletin 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 gestion par 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 ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Rôle et cellule



BY SA

Rôle et cellule

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

Définition d'un rôle

Un rôle comprend un titre et au moins un élément parmi :

- une raison d'être : ce qui manquerait à la cellule s'il n'était pas là,
- des redevabilités ou attendus : ce que les autres peuvent lui demander et qu'il doit fournir,
- éventuellement un domaine : une chasse gardée.

Définition d'une cellule

Une cellule est un rôle : quand plusieurs personnes énergisent le même rôle, elles peuvent s'organiser en cellule si elles le souhaitent.
Elles peuvent créer des cellules spécifiques pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Fonctionnement d'un rôle et d'une cellule

Un rôle ou une cellule est créé par une équipe pour répondre à un de ses besoins.
Le rôle n'a pas à faire les choses lui-même, il a à s'assurer qu'elles se font, en particulier quand il est sollicité.
Chacun est leader de son rôle : chacun décide au mieux en fonction de la situation.
Plusieurs personnes peuvent être affectées à un même rôle (un focus peut être précisé pour des périmètres différents).
Lorsque plusieurs personnes sont affectées à un même rôle, il est possible qu'une seule ne participe à la gouvernance de la cellule. Elle est alors « référent » des autres.

Définition de la cellule ancrage

La cellule la plus en amont de l'organisme est la cellule ancrage. En complément des redevabilités d'une cellule amont, elle est en charge de la raison d'être et des redevabilités de toute l'organisme, de choisir le mode de gouvernance et de la constitution interne.

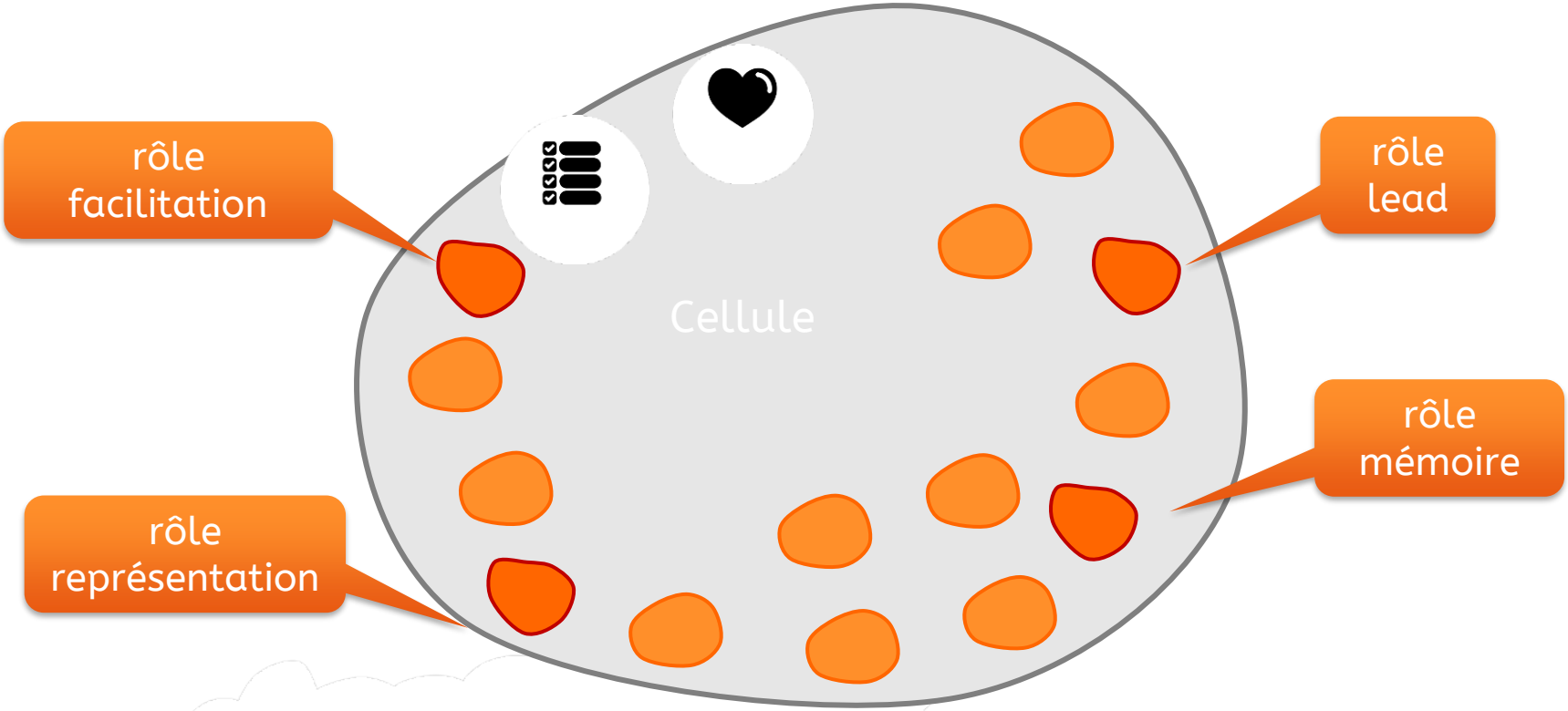
Rôles structurels

Une équipe correspondant au calage cellulaire comportent au minimum les <u>quatre rôles structurels</u> décrits dans cette constitution repère.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

4 Rôles structurels



BY SA

Rôle lead

Raison d'être

Le rôle lead est attentif à ce que la cellule réalise sa raison d'être.

Domaine

Affectation des rôles de la cellule.

Redevabilités

- Veiller au cap : alerter quand la cellule ne réalise pas sa raison d'être dans le réel ou ne délivre pas ce dont elle est redevable.
- Actualiser les priorités stratégiques de la cellule et sur demande, résoudre les conflits de priorités entre les rôles.
- Répartir les ressources disponibles de la cellule sur les différents projets et/ou rôles.
- Affecter des personnes aux rôles de la cellule.
- Construire une organisation de départ pour que la cellule réalise sa raison d'être (rôles et cellules spécifiques) : le rôle lead procède à sa manière en phase de lancement puis utilise les temps de réorganisation.

Redevabilités complémentaires

Il est possible d'enlever des redevabilités à ce rôle, il est interdit d'en ajouter.
Cependant, en ajoutant certaines redevabilités du rôle leader pyramidal à ce rôle, on construit le rôle pilotage de l'équipe.

Le rôle lead est en charge de tout ce qui n'est pas affecté. A charge pour le rôle lead de décider seul ou en décision collective selon ce qui lui paraît le plus ajusté aux enjeux de la décision et à la culture de la cellule.

- *Chacune de ces redevabilités pourra être déléguée dans la cellule lors des temps de réorganisation : soit attribuée à un autre rôle, soit transférée à* la cellule *par politique (la cellule les remplit alors via ses processus).*

- *Exemple de variation : un organisme expérimenté peut créer une politique permettant aux* cellules *constituées de déclencher une élection sans candidat pour désigner leur rôle lead, un représentant de la cellule amont étant invité à participer à l'élection.*

CC BY SA

Rôle facilitation

Raison d'être

Les temps de réunion sont animés en visant efficacité (permettre au collectif d'obtenir des résultats qui répondent aux problématiques amenées par les membres du cercle) et humanité (favoriser une atmosphère agréable où les gens se sentent en territoire connu et en capacité d'agir).

Redevabilités

- Les différents temps de réunion (hors réunions métiers) se déroulent conformément aux processus prévus par la cellule ou par l'organisme, avec souplesse.
- L'aisance des participants dans les processus progresse.
- Tout membre qui déborderait trop largement des processus établis est recadré, si possible avec douceur ou pédagogie .
- Sur demande de n'importe quel membre présent, revenir au processus de réunion lorsque les intervenants ont débordé.
- Faire de son mieux pour traiter tous les points amenés à l'ordre du jour dans le temps imparti, sinon, négocier avec les membres présents le report de points à d'autres réunions ou la prolongation de la réunion.
- Co-créer et faire évoluer les formats des réunions ou les processus avec la cellule.

CC BY SA

Rôle mémoire

Raison d'être

Enregistrer les décisions dans les comptes rendus et fichiers de la cellule.

Domaine

Tous les documents officiels de la cellule définis par la constitution.

Redevabilités

- Organiser les réunions de la cellule et informer tous les invités des dates et lieux (hors réunions métiers).
- Enregistrer et transmettre les résultats des réunions de la cellule (hors réunions métiers), et maintenir une vue de la gouvernance en cours, des points de check-list et des indicateurs.
- Interpréter la gouvernance et la constitution sur demande.
- Aider les membres et collègues en affichant les enregistrements utiles.
- Soutenir le rôle facilitation en l'aidant s'il le demande, en particulier en l'aidant à repérer où en est le processus.

CC BY SA

Rôle représentation

Raison d'être

Les tensions pertinentes à processer dans la cellule amont y sont apportées et traitées.

Redevabilités

- Chercher à comprendre les tensions des membres de la cellule et discerner celles qu'il est pertinent de processer dans la cellule amont.
- Éliminer au sein de la cellule amont les contraintes qui limitent la cellule.
- Donner de la visibilité à la cellule amont sur la santé de la cellule (niveau de sérénité) et sur la performance de la cellule (niveau de déliverabilité).

Le rôle représentation n'est pas nécessaire si une politique de la cellule amont a défini un autre mode de représentation.

CC BY SA

Séparation

Processus de séparation

L'organisme 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.

CC BY SA

Eléments optionnels

Pour enrichir votre constitution*

*(il est également possible de modifier ou supprimer les éléments de la constitution repère)

BY SA

Eléments optionnels

Qu'est-ce qu'un élément ?

Les éléments sont des outils autonomes compatibles.
Cela signifie que vous pouvez activer un élément ou plusieurs, en fonction de ce qui est utile pour vous.
Ils sont interdépendants : activer un élément aura un impact sur l'usage des autres éléments.

Ils se veulent à la fois inspirants et guidants.

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

Ils sont les thèmes et idées qui nous ont paru les plus pertinents à inscrire ici.
Ils peuvent être activées pour une cellule, pour une cellule amont et ses cellules spécifiques ou pour tout l'organisme.

Comment activer un élément ?

Activer ou désactiver un élément dans une cellule est une politique. Par conséquent, cela se formalise en temps de réorganisation. Une personne peut utiliser un élément en autonomie pour s'inspirer elle-même dans son rôle.

Conséquence de l'activation

Un élément devient constitutionnel.

CC BY SA

Contrat de liberté d'agir

Comme tout document de la démarche gouvernance cellulaire, celui-ci peut être modifié.

Contexte

Pour réaliser notre raison d'être dans une philosophie de gouvernance partagée, des rôles et des cellules ont été créés.
Chaque rôle, chaque cellule a une raison d'être et des redevabilités ou attendus qui peuvent lui être demandés par les autres rôles.
Chaque rôle, chaque cellule 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 les principes de souveraineté (non-ingérence) et de responsabilité :

- Nous agissons dans le respect de notre constitution, version XX du XX entrée en vigueur aujourd'hui, de nos processus et de nos politiques.
- Nous agissons dans le cadre des rôles qui nous sont affectés pour apporter le plus à l'organisme et à la réalisation de sa raison d'être.
- Nous agissons au mieux quand l'organisation n'est pas définie.
  Nous pouvons agir dans un rôle qui ne nous est pas affecté si nous pensons apporter quelque chose d'utile, sans toutefois intervenir sur un « domaine ».
- Nous respecterons l'auto-détermination (liberté d'agir) des rôles et cellules créés.
- Nous respectons les décisions des rôles et cellules. Nous exprimons nos tensions liées à des décisions le cas échéant.

Nous respecterons toutefois prioritairement la loi et les règles de notre organisme qui ne sont pas sous notre responsabilité.

le _____, à _____

Noms, Signatures

¤ *Cet engagement peut aussi être proposé à la signature de tous les membres participant à une cellule, être intégré au règlement intérieur ou être signée par certains membres de l'organisme.*
¤ *Cette charte pourra être amendée ou abrogée par ses signataires.*

CC BY SA

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

Un temps de palabre est déclenché 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

Le temps 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 l'organisme.

Impact

L'acquisition de connaissance et de sens dans un organisme 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.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

Régulation CNV

Chacun nomme comment il arrive, ce qu'il espère de ce temps, ce qu'il n'a pas envie de vivre.
Les autres écoutent en silence

Le rôle facilitation rappelle la raison qui a déclenché ce temps et que chacun est volontaire et peut interrompre la rencontre à tout moment

Qui a quelque chose à dire ?
Cette personne devient émetteur, les autres receveurs

L'émetteur dit
ce qu'il s'est passé, ce qu'il ressent, comment cela se passerait dans son idéal, ce qu'il demande concrètement et à qui

Chacun nomme en une fois comment il a vécu l'efficacité et l'humanisme pendant ce temps

Le (ou les) receveur précise ou corrige

L'émetteur reformule ce qu'il a compris

Autant d'itérations que nécessaire

Après avoir entendu cela, le (ou les) receveur dit ce qu'il décide et ce qui l'aiderait pour cela

Autant d'itérations que nécessaire

L'émetteur précise ou corrige

Le (ou les) receveur reformule ce qu'il a compris

Alternative : processus « marcher-parler »

CC BY SA

Régulation CNV

Raison d'être

Aider des membres ou collègues en tension relationnelle à restaurer les conditions d'une relation plus saine et confiante.

Logistique

Périodicité : sur demande. Participants : les membres ou collègues en tension relationnelle, volontaires et, s'ils le souhaitent, un rôle facilitation.
Le processus peut être différent, mais un organisme *en gouvernance cellulaire doit afficher un processus écrit activable par tout membre quand il en a besoin. Le processus pertinent est celui choisi par les participants*. L'élément « marcher-parler » propose une alternative puissante et simple.

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive, 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 CNV (communication non violente)

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Rappeler la raison d'être de ce temps ainsi que le fait que chacun doit être volontaire tout au long du processus pour participer et peut, par conséquent, interrompre la rencontre à tout moment.
2. Qui est demandeur de ce temps (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 ressens (les émotions) ? Comment cela se passerait dans ton idéal (le besoin) ? Ce que tu demandes concrètement et 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 as entendu ?
5. À l'émetteur : est-ce bien cela ? Plusieurs boucles peuvent être nécessaires.
6. Au receveur : après avoir entendu cela, quelle réponse apportes-tu à la demande qui a été formulée ? Eventuellement, qu'est-ce qui serait aidant pour cela ?
7. Le rôle facilitation fait reformuler ce qui vient d'être dit, en plusieurs boucles si nécessaire
   (à ce stade peut se conclure un contrat entre les deux personnes ou un constat d'incompatibilité).
8. Le rôle facilitation demande si un participant souhaite recommencer un cycle (dans ce cas, repartir du point 3).

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.
Plus de réflexions ici (avec toutes nos excuses aux chacals).

CC BY SA

Déblocage 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, incompétents » sauf si elles apportent des solutions nouvelles !

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Fusion d'équipes

Raison d'être

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

Contexte

Lors d'une fusion de deux équipes ou de deux organismes, il y a une « absorption administrative ». Un organisme est absorbé 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

Chacun nomme comment il arrive, 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 ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Droit de recours

Intention

Permettre à une personne qui n'est pas d'accord avec une décision qui a été prise d'argumenter son point de vue et d'échanger avec ceux qui ont pris la décision.
L'intention est d'entendre le point de vue de l'autre pour prendre soin de la relation au-delà du recours, quelle qu'en soit l'issue.

Autorités

Les personnes qui ont autorité pour prendre et changer la décision sont identifiées : ce sont un rôle ou une cellule. S'il y a un flou, le rôle mémoire peut être sollicité pour interpréter les écrits.

Inclusion

Participants :

- le rôle qui a pris une décision,
- le rôle mémoire qui a pour redevabilité d'interpréter la constitution sur demande,
- un rôle représentation qui a pour redevabilité de remonter les tensions qui le nécessitent dans la cellule amont,
- un rôle facilitation,
- la personne qui demande ce temps.

Processus

La personne qui en a besoin sollicite ce temps auprès de celui ou celle qui a pris la décision. Cette dernière organise le temps de droit de recours.

Chaque participant est attentif aux arguments apportés.
La personne demandeuse explique son point de vue à sa manière, par exemple en utilisant le processus de CNV.
Le rôle facilitation s'assure que la parole circule d'une manière acceptée par tous (par exemple parole au centre, « je prends la parole et je la rends », tour de parole, etc).
Le rôle mémoire interprète la constitution sur demande. Il peut proposer d'intervenir quand cela lui paraît judicieux mais attend qu'un participant le lui confirme pour le faire.
Le rôle représentation estime s'il identifie une tension qu'il sera nécessaire de travailler dans la cellule amont.
Le rôle qui a l'autorité de prendre la décision n'a pas à décider en direct. Il peut donner un délai pour informer la personne demandeuse du maintien ou de la modification de sa décision.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Gouvernance Cellulaire

Consolidation par concordance

Lecture de la décision

Suis-je 100% d'accord avec la décision
- même si ce n'est pas ma préférence
- compte-tenu de là où en est notre collectif, de notre raison d'être et de ce que nous avons à faire ?
Qu'est-ce que je ressens ?

Fermer les yeux, se connecter à ses ressentis, ses pensées, sa respiration

Fertilisation. Pose-toi la question : que faudrait-il pour que tu sois 100% d'accord ?

Ouvrir les yeux,
Répondre « oui » . Toute autre chose signifiera non
(ouais, ok, hésitations, etc.)

Demande de concordance

Décision selon le processus de l'équipe

Célébration

CC BY SA

Consolidation de décision par concordance

Raison d'être : forts enjeux

Solidifier une décision par concordance révèle des freins non conscients. La concordance vise une adhésion pleine et entière de tous les participants en révélant des blocages potentiels.
Elle peut être longue, par conséquent, elle est réservée aux décisions à fort enjeu.

Déclenchement

Quand une décision a été prise selon le processus de la cellule, un membre gouvernant peut demander une solidification par concordance.
Le temps maximum de concordance est alors précisé.

Processus

Le rôle facilitation demande aux participants de fermer les yeux, de se centrer sur leur corps, leurs sensations, leur respiration. Il leur demande de se remémorer les étapes qui ont conduit à la décision, la lit et leur demande s'ils sont 100% d'accord avec ce résultat malgré leurs préférences compte-tenu de là où en est le collectif, de sa raison d'être et de ce qu'il a à faire.
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 », même un temps de silence long avant le « oui ».

Le rôle facilitation procède à un tour de salle demandant « Es tu 100% d'accord avec ce résultat ? » et écoute les réponses.
Il revient ensuite vers les membres qui n'ont pas prononcé exactement « oui » et leur demande « que te faudrait-il pour être 100% d'accord ? ».
Ce temps de recherche favorise des améliorations créatives utiles.
Si le collectif n'arrive pas à une décision dans les temps impartis, la décision qui avait été prise reste effective.
La personne pourra revenir avec une proposition quand elle aura expérimenté la décision et aura précisé son besoin pour réduire sa tension.

CC BY SA

Décision hors réunion

Raison d'être

Simplifier le processus, fonctionner à distance.

Processus

1. Tout membre gouvernant d'une cellule peut faire une proposition à tout moment, par exemple par mail, à l'ensemble des membres de la cellule.
2. Il répond aux questions de clarification.
3. Il prend connaissance des réactions.
4. Si un membre demande à ce que le point passe en temps de réorganisation formel, le processus 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 temps de réorganisation formel pour que la proposition soit validée automatiquement 10 jours après la proposition.
6. Le rôle mémoire enregistre la proposition.

CC BY SA

Rôle prendre soin

Prendre soin des personnes dans leurs rôles, par exemple :

Cultiver une posture « basse », **non contrôlante**, respectant les capacités d'initiative et le pouvoir d'agir de chacun.
Entretenir notre **confiance** : considérer nos collègues capables de trouver leurs propres solutions.
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.
Soutenir voire encourager un collègue quand il s'avère qu'il aimerait mieux prendre sa place, ou plus s'affirmer.
Se retenir d'apporter une autre idée face à une idée qui nous paraît moins intéressante, mais se discipliner à **laisser expérimenter.**
Aider les gens à se demander s'ils libèrent suffisamment leur potentiel créateur pour en être satisfaits.

Prendre soin des personnes en tant qu'humains, par exemple :

Prioriser l'humain : avant de prendre une décision, si j'imagine qu'elle peut heurter une personne, lui en parler et rechercher avec elle des solutions alternatives, tout en restant souverain dans ses rôles.
Veiller à la santé apparente de nos collègues proches, proposer un café quand le comportement de l'un change pour s'intéresser à ce qu'il vit, proposer un temps de régulation quand deux collègues semblent en froid, alerter un collègue quand on imagine qu'il se met en danger, etc.
Tenir compte de la situation personnelle d'un collègue quand elle est difficile et qu'on en a connaissance.
Réciprocité : accepter parfois de recevoir les mêmes soins de la part de nos collègues.
Écoute de soi : être attentif à ce que cela nous fait vivre et fixer ses limites.
Plénitude : être présent à ses sensations, émotions, pensées. Observer ce que cela change. Créer les conditions pour que cela soit possible pour toutes et tous.
Exprimer de la **gratitude** en précisant ce qui a été fait et l'impact sur nous.

Affectation

Ce rôle peut être affecté au leader pyramidal, à un ou plusieurs membres de la cellule ou à tous les membres.

CC BY SA

Rôle source

Raison d'être du rôle source

Tenir le cap de son intuition de ce que pourrait devenir l'organisme ou le projet dont il a la charge dans l'organisme.

Redevabilités

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

Domaine

Un domaine peut être précisé.
Le rôle source est tenu par la personne qui le détient jusqu'à ce qu'elle décide de transférer ce pouvoir à d'autres ou à une cellule.

Cellule d'ancrage

Le rôle source de l'organisme est une redevabilité de la cellule ancrage. La cellule d'ancrage est celle la plus en amont de l'organisme.
Le rôle source peut être affecté à un, plusieurs ou tous les membres de la cellule ancrage.

Rôle source d'un projet

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

CC BY SA

Rôle urgentiste

Raison d'être urgentiste

Ce rôle permet aux « leaders pyramidaux » (voir curseur managérial) de passer **officiellement** en mode donneur d'ordre en cas d'urgence.
Il assume la prise de pouvoir ponctuelle sur un rôle, ce qui évite de discréditer toute la démarche.

Redevabilités urgentiste

- En cas d'urgence, le leader pyramidal reprend une délégation qui avait été confiée à un rôle.
- Il doit nommer qu'il passe en rôle « urgentiste ».
- Il active ce rôle le plus rarement possible.
- Il met en place des actions de fond pour que ce rôle devienne obsolète.
- Il renseigne l'indicateur d'équipe « nombre d'utilisation sur les douze derniers mois ».

CC BY SA

Rôle ami renfort

Raison d'être

Ce rôle aide toute personne qui le demande à cultiver la meilleure version de soi-même au service du collectif.
Chacun peut l'attribuer à la personne de son choix (si elle accepte).
En particulier, tout rôle urgentiste a intérêt à l'affecter à au moins une personne.

Redevabilités

- Me signaler quand face à une tension exprimée, au lieu de chercher quelle est la demande concrète, je dis tout ce qui a déjà été fait (ce n'est pas le sujet).
- Me signaler quand face à une tension exprimée, au lieu de chercher quelle est la demande concrète, je dis que mon interlocuteur participe au problème (ce n'est pas le sujet).
- Me signaler quand je critique, me plains ou cherche à contraindre quelqu'un à fonctionner à ma manière au lieu d'exprimer une tension et une demande.
- M'aider à prendre du recul avec l'élément Pilotage de soi quand j'en ai besoin.

CC BY SA

Rôle protection

Raison d'être rôle protection

Sécuriser et prendre soin du collectif en cherchant des solutions aux situations qui le déstabilisent, en accompagnant les personnes impliquées et/ou affectées par la situation. La déstabilisation peut concerner un membre, une équipe ou le projet.

Redevabilités rôle protection

Etudier toute situation de déstabilisation sur laquelle il a été sollicité ou qu'il a observée pour en cerner le périmètre et les enjeux. Valider sa capacité et sa pertinence à intervenir.

Rencontrer la ou les personnes concernées. Leur exposer la déstabilisation observée pour vérifier qu'elles en ont connaissance. Ecouter leur point de vue, les aider à conscientiser leur besoin, chercher avec elles une issue satisfaisante.

Actionner les processus adaptés à la levée des tensions liées à la situation, les faciliter ou proposer une aide extérieure. Ce peut être de manière progressive :

1. Exprimer des demandes en mode temps d'opération.
   La demande peut porter sur un temps de régulation relationnelle, un temps de pilotage de soi, un temps de positionnement éthique du collectif, un droit de recours, une action concrète, etc.
2. Si la déstabilisation persiste et le nécessite, demander une élection sans candidat (pour les rôles élus) ou une réaffectation de rôle (pour les autres rôle). Il est possible que la personne soit maintenue dans ce rôle lors de cette étape.
3. Enclencher un processus de séparation quand les écarts le nécessitent pour protéger les personnes, le projet ou le collectif.

CC BY SA

Entretien annuel

Raison d'être

Répondre au besoin de certains organismes ou de certains membres de disposer d'un processus d'entretien annuel.

Limite

Nous retranscrivons ici la méthode qui nous a paru la plus pertinente en tant que « boite à idées ».

Process entretien annuel

Un membre choisit un collègue et lui propose le rôle de réaliser son entretien annuel.
La personne questionne a minima trois personnes qui travaillent directement avec le demandeur.
Elle leur précise qu'un retour sera fait au demandeur.

1. La personne restitue au demandeur ce qui lui a été dit lors d'un rendez-vous planifié, dans un espace fermé, téléphones éteints.
2. Le demandeur remercie la personne pour avoir préparé et communiqué ce retour.

Support de questionnement

Le support de questionnement peut être :

- celui de l'organisme,
- une grille fournie par le demandeur,
- simplement :
  - la question « comment vis-tu « l'efficacité » et « l'humanisme » à l'occasion des séquences de travail avec le demandeur ? »
  - dans ton idéal, qu'est-ce qui changerait l'an prochain ?

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Légèreté-simplicité

Sobriété d'organisation

Un formalisme minimum sera créé (cellule, 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 temps de réorganisation) :

- 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 de la cellule ou à tous.

Intention

Contrer la tendance humaine à 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.

CC BY SA

Méthodes

pour concevoir votre gouvernance

BY SA

Pilotage de soi

Raison d'être

Soutenir les personnes qui sont en tension interne, notamment par rapport à des décisions qui ont été prises.
Aider la personne à restaurer sa puissance d'agir et 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 qu'il s'est passé, les faits.
2. Vécu : qu'as-tu éprouvé pendant la prise de décision ?
3. Aspiration : comment aurais-tu aimé que cela se passe ?
4. Attentes : qu'aurais-tu 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 ?

5. 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 ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

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 organisme, son histoire (sous-groupes « historiques » s'il y a lieu).
   Repérer ce que vous avez laissé derrière vous aux étapes clefs.
2. Restitution.
3. Dessiner l'organisme actuel (éventuellement modifier les groupes).
   Repérer les tensions.
4. Dessiner le futur organisme (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. Créer une phrase de raison d'être en mode consentement consolidée par <u>concordance</u> comprenant :
   - ce que l'organisme va apporter (nous allons créer…),
   - comment elle va procéder (en…),
   - la motivation de fond (parce que nous considérons important de…).

Elégance

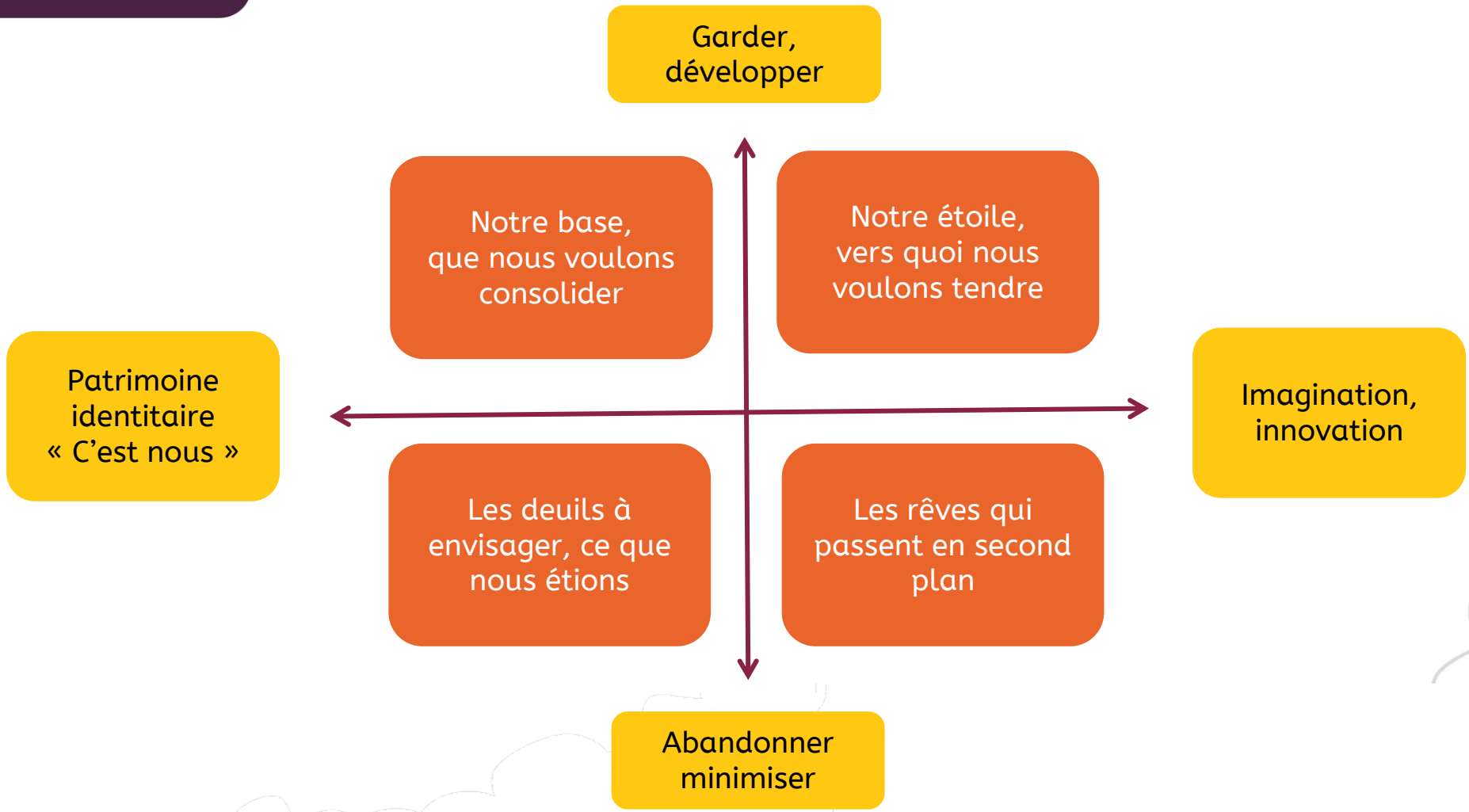
Nous avons entendu cette pratique géniale qui consiste à s'engager auprès des jeunes générations autour d'un petit « feu des enfants » au moment des décisions à fort enjeu. Ce feu symbolise les 7 générations futures. Cette coutume issue des Indiens Lakotas interdit de prendre une décision qui nuirait aux générations futures.
Elle paraît particulièrement pertinente pour réfléchir à la raison d'être d'un organisme à l'heure actuelle.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Carte des valeurs du collectif



BY SA

Valeurs du collectif

Intention :

L'intention de cet élément est de soutenir un temps de conversation pour qu'un collectif s'accorde sur ses valeurs.
Bien sûr, chacun·e conservera en parallèle ses valeurs personnelles.

Qu'est-ce qu'une valeur ?

Le sujet des valeurs d'un collectif parle de qui nous sommes et de qui nous voulons être. Comme la raison d'être, les valeurs sont des guides pour les décisions, l'adaptation des processus et les comportements des membres de l'équipe. Elles nécessitent d'être transformées en éléments concrets pour réellement exister. Il est préférable de ne pas évaluer l'application des valeurs par quelqu'un car cela risque d'entraîner une exigence déplacée sur la personne. La gestion par tension est une meilleure réponse quand il y a besoin d'ajustements, avec en particulier le « temps d'opération ».

Inclusion

Chacun nomme comment il arrive.

Le processus peut être différent.

Processus :

Ce processus nécessite un rôle facilitation et un temps confortable (2 à 4 heures). Selon la taille de l'organisme, il sera réalisé par tous ou par un échantillon représentatif ou par un cercle (ancrage par exemple).

- **Temps préparatoire :** en sous-groupe de 12 maximum, chacun·e écrit 3 comportements « Ca, c'est vraiment nous » et 3 comportements « Ca, ce n'est vraiment pas nous ».
  - Mise en commun et discussion sur les valeurs qui sont révélées par ces deux types de comportements.
- Dans un **second temps,** les participants répartissent les valeurs précédentes sur la carte des valeurs du collectif et les regroupent. Ils vérifient que ce choix est cohérent avec la raison d'être. Ils améliorent le résultat en ajoutant ou retirant des valeurs. Ils repèrent les convergences et les désaccords.
- S'il y a plusieurs sous-groupes, la restitution en plénière est effectuée à ce stade.
- Quand les différents points de vue sont suffisamment clairs, les participants peuvent passer à une décision collective (par exemple en GPC consolidée en concordance) pour retenir quelques valeurs.
- Un **troisième temps** de palabre (30') permet d'évoquer comment ces valeurs prennent forme concrètement dans l'organisme (par exemple sur l'organisation, ou sur les relations internes, ou sur la stratégie commerciale, etc).
- Un **quatrième temps**, éventuellement décalé ou animé dans chaque cercle permet de choisir comment déployer ces valeurs.

Clôture

Chacun nomme en une fois comment il a vécu ce temps du point de vue de l'efficacité, du lien humain et de ses valeurs.

CC BY SA

Feedback

Raison d'être

Donner des informations aux autres pour qu'ils gagnent en conscience sur ce que leurs actions ou comportements déclenchent
Reconnaitre nos collègues dans ce qu'ils apportent.

Préparation

Être attentif au fait que notre perception des actions et comportements d'un collègue 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 collègue) ; 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.

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 reconnaît / 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 termes 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 de considérer ses propres besoins : demander un feedback, s'en donner à soi-même.

CC BY SA

Variantes décisions collectives

Variante « Vote au Carton »

Il s'agit d'une variation de la décision par consentement adaptée aux grandes assemblées proposée par l'université du nous à la FPGT (Fédération des Professionnels de la Gestalt Thérapie) qui l'utilise ainsi :

La proposition est présentée.

Les personnes lèvent un carton parmi trois couleurs :

- Vert = je suis d'accord
- Jaune = j'ai envie d'exprimer quelque chose et je suis d'accord
- Rouge = Une raison impérieuse m'oblige à bloquer cette décision, j'ai une objection
- Le processus de GPC reprend ensuite avec les étapes de test des objections, de bonification et de re-décision. Une version 2 peut-être crée par le rôle proposition même si il n'y a eu que des cartons verts et jaunes.

Variante « boite 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 processus redevient celui du 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.

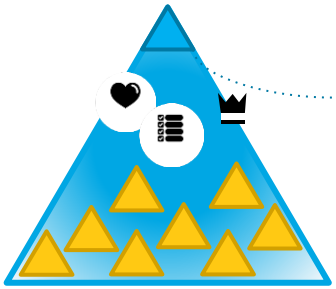
Variante à la levée des objections : « inspiration Université Du Nous »

Après avoir rédigé sa version 2 (étape 7), le proposeur abandonne son rôle.
Toute l'équipe est en charge de lever les éventuelles objections en répondant à la fois à la tension exprimée au départ et à la tension exprimée lors de l'objection.
Cette variante n'est habituellement pas utilisée en réorganisation.

CC BY SA

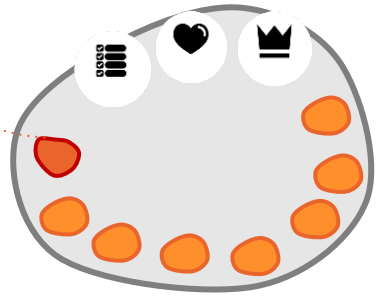
Gouvernance Cellulaire

Curseur managérial
Que fait le rôle pilotage de votre cellule ?



manager pyramidal & *rôle lead*

Veiller au cap
Choisir les priorités stratégiques
Résoudre les conflits de priorité
Répartir les ressources disponibles
Affecter des membres
Construire une organisation de départ



?

manager pyramidal (complément)

Percevoir l'environnement
Ajuster la raison d'être
Applique le <u>rôle prendre soin</u> des personnes
Organiser l'équipe
Définir les priorités
Prendre en compte les demandes des membres
Evaluer, donner du feedback et recadrer
Finaliser les décisions
Rend compte à l'équipe amont

membre (en système pyramidal)

Assumer ses responsabilités et objectifs
Exprimer ses demandes à ses pairs puis n+1
Respecter les décisions prises

équipe ou membre (en système cellulaire)

Percevoir l'environnement
Ajuster la raison d'être
Applique le <u>rôle prendre soin</u> des personnes
Organiser l'équipe en processus collectifs
Définir ses propres priorités
Prendre en compte les demandes des membres
Exprimer des feedbacks et des demandes
Prendre les décisions en processus collectif

Assumer ses redevabilités et objectifs
Tenir compte des priorités stratégiques de l'équipe
Agir en fonction des décisions prises

CC BY SA

Curseur managérial
Que fait le rôle pilotage de votre cellule ?

Systèmes

L'organisation cellulaire est compatible avec une organisation pyramidale.

Les points communs entre les systèmes pyramidal et cellulaire

- La raison d'être et les redevabilités de la cellule répondent aux besoins de la cellule amont.
- Le rôle lead cellulaire et le rôle manager ont 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 ; il est affecté au **rôle prendre soin des personnes.**
- Des redevabilités peuvent être ajoutées au manager pyramidal.
- En calage cellulaire, des redevabilités du manager pyramidal ont été déléguées aux membres de la cellule.

Que fait le rôle pilotage de votre cellule ?

Le rôle pilotage de l'équipe est décrit en cumulant des redevabilités du manager pyramidal et du rôle lead cellulaire.
Les redevabilités restantes sont déléguées à l'équipe (si l'équipe les accepte).
Les redevabilités prises en charge par l'équipe sont précisées. Elles seront affectées :

- soit à un rôle,
- soit à toute l'équipe (ce qui implique d'utiliser un processus de décision collective).

Ces réglages sont amenés à évoluer dans le temps.

CC BY SA

Niveaux d'autonomie

actuel ?

ambition ?

Pyramidal

	Réflexion	Décision	Action	Evaluation
0	Manager	Manager	Manager	Manager
1	Manager	Manager	Acteur	Manager
2	Ensemble	Manager	Acteur	Manager
3	Ensemble	Ensemble	Acteur	Manager
4	Ensemble	Ensemble	Acteur	Ensemble
5	Ensemble	Ensemble	Ensemble	Ensemble
6	Ensemble	Acteur	Acteur	Ensemble
7	Ensemble	Ensemble	Acteur	Acteur
8	Acteur	Acteur	Acteur	Ensemble
9	Ensemble	Acteur	Acteur	Acteur
C	Rôle ou Acteur	Rôle ou Acteur	Rôle ou Acteur	Rôle ou Acteur

Pouvoir au manager

Pouvoir au groupe

Pouvoir au rôle

Cellulaire

CC BY SA

Niveaux d'autonomie

Raison d'être

Clarifier le niveau d'autonomie dans chaque rôle pour éviter que des incompréhensions ne déclenchent des conflits ou des lenteurs inutiles.

Processus

Le leader seul ou avec l'équipe évalue le niveau de délégation et d'autonomie réellement vécu et celui souhaité.
Le niveau de délégation correspond à la latitude d'action et à la responsabilité donnée aux personnes qui sont affectées à un rôle, le niveau de liberté correspond à la latitude d'action prise par celles-ci.
Le niveau d'autonomie est la résultante de ces deux dynamiques.

Le niveau d'autonomie est clarifié en fonction de qui réfléchit à la meilleure option, qui décide de celle retenue, qui agit et qui évalue l'effet de l'action.
Ces quatre phases sont celles de l'ajustement continu APOD : agir, percevoir, s'orienter, décider (cf culture essai-apprentissage).

Chacune de ces quatre phases peut être assurée soit par le manager seul, soit ensemble, soit par le collaborateur/acteur seul.
« Ensemble » signifie soit le manager et le collaborateur, soit toute l'équipe.

Calage pyramidal

Quand le manager assure la réflexion, la décision et l'évaluation, les collaborateurs dépendent de leur manager pour savoir quoi faire.
Le réglage est dit de « pouvoir au manager ».

Calage collectif

Quand le groupe assure la réflexion, la décision et l'évaluation, les acteurs dépendent de leur collectif pour savoir quoi faire.
Le réglage est dit de « pouvoir au groupe ».

Calage cellulaire

Quand l'acteur assume la liberté de réfléchir, décider, agir (ou laisser agir) et d'évaluer l'impact de son action, l'équipe est en calage cellulaire. La liberté est telle qu'il y a peu besoin de s'accorder. Le réglage est dit de « pouvoir au rôle ».

Réglage

Le niveau d'autonomie idéal est celui choisi par l'équipe et son leader. Il peut varier dans le temps.

CC BY SA

Composer avec nos différences

Raison d'être

Découvrir les modes de fonctionnement étonnamment différents d'un collègue à l'autre.
Apprendre à découvrir ceux des autres pour mieux travailler avec eux.
Savoir expliquer son propre fonctionnement à nos collègues.

Limite

Une fois n'est pas coutume, pour cet élément nous ne connaissons pas 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 parait 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 et de l'organisme de manière appropriée et efficace.
Pour ce faire, une multitude 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

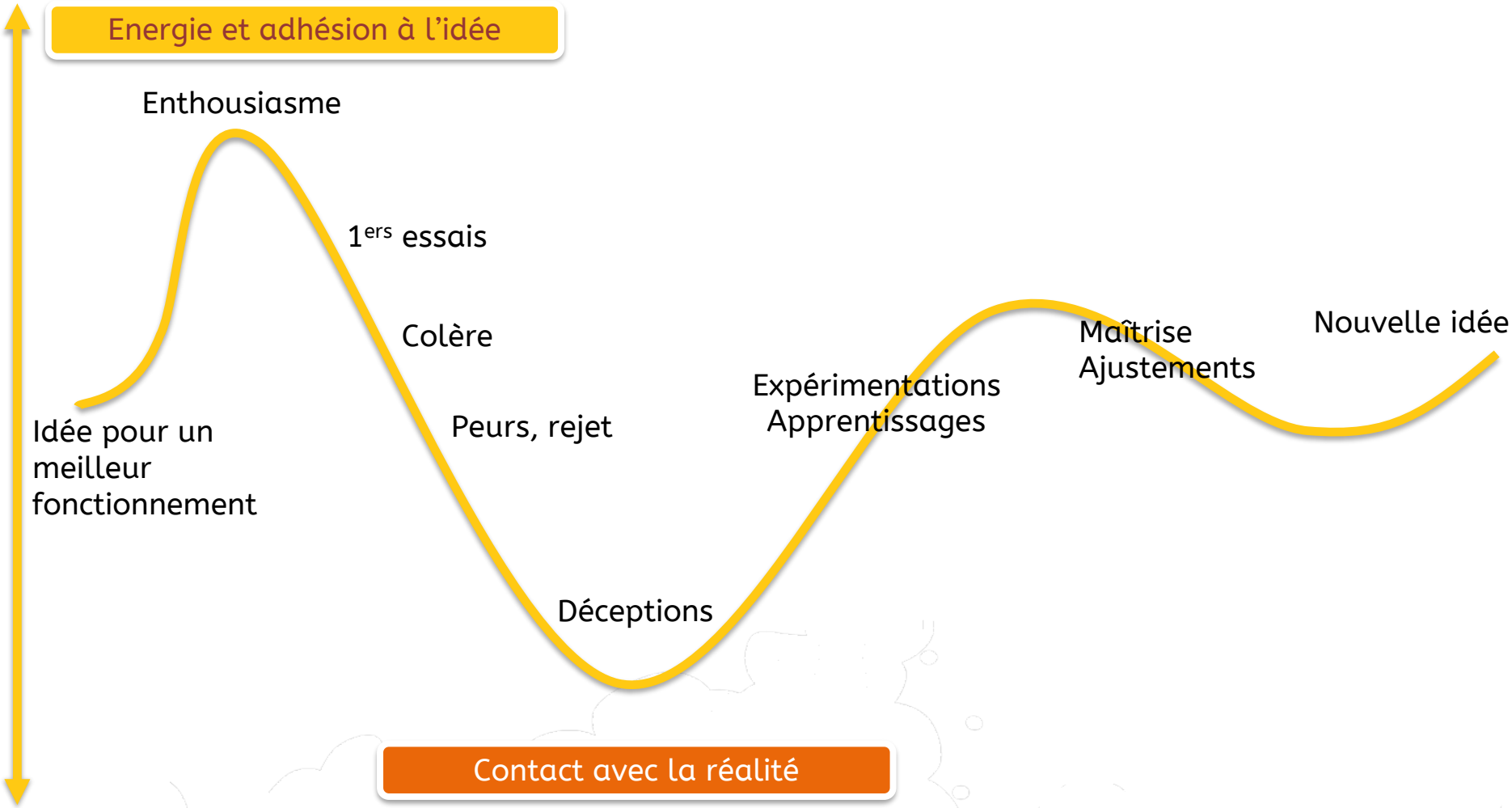
Nous pensons par exemple au MBTI, au DISC, à Process Com, à Com Color, à Ennéagramme, etc.

Par ailleurs, Will Schutz a développé une approche centrée sur la compatibilité des équipes qui permet aux membres 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'infos ici

CC BY SA

Repères pendant le changement



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 permet de dépasser.
2. Premiers essais : l'épreuve du réel.

1. Colère : la nouvelle façon de faire présente aussi des inconvénients qui peuvent être difficiles.
2. Peur : va-t-on pouvoir continuer à choisir comment nous voulons procéder ?
3. 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.

6. Désir : une tension vers quelque chose de mieux apparaît, un nouveau changement est en cours, etc.

CC BY SA

Accompagnement extérieur

Technicité

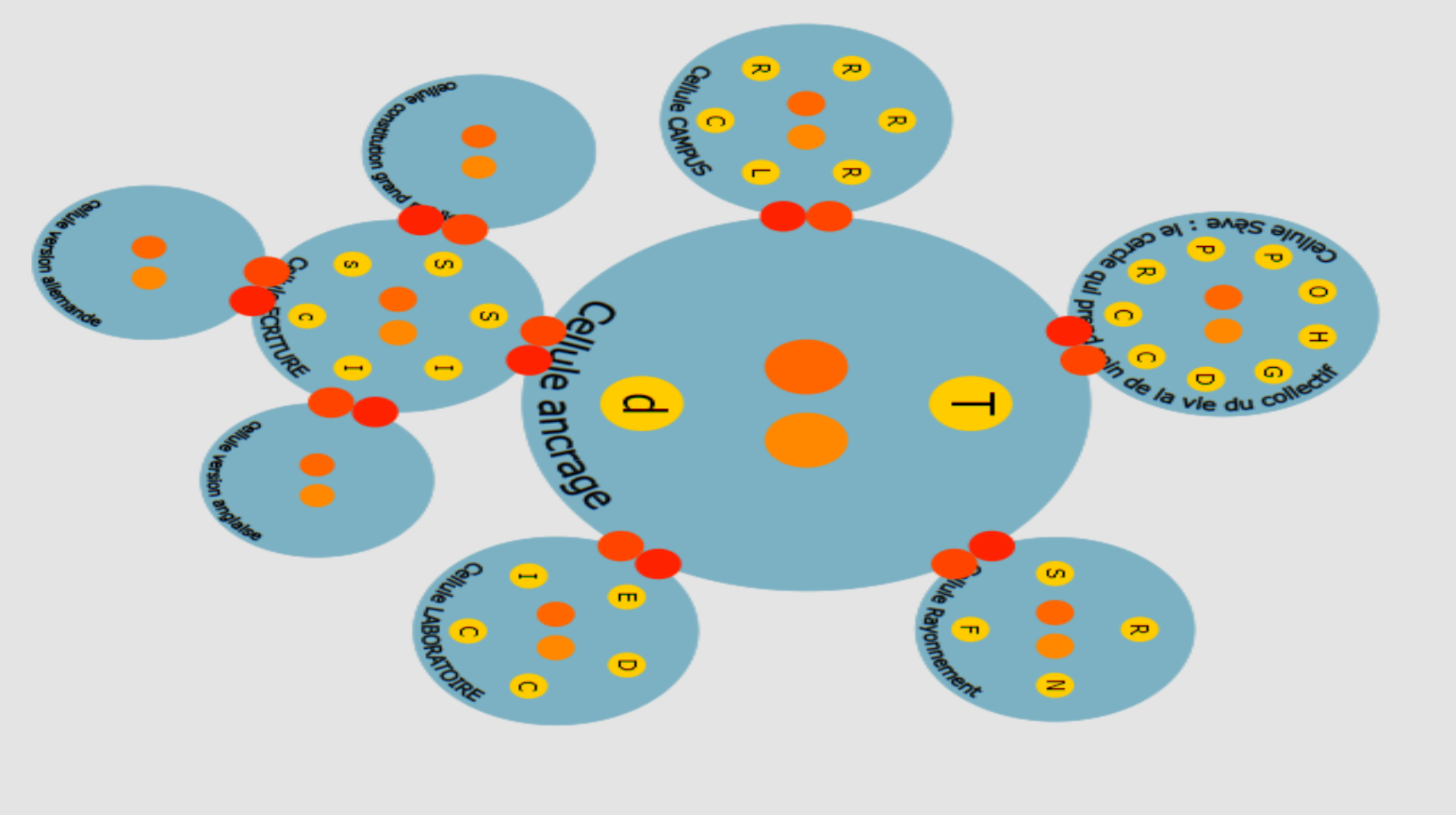
Un accompagnement extérieur par un spécialiste de la gouvernance Cellulaire peut être utile pour permettre une montée en compétence rapide des équipes impliquées.
Il n'est pas indispensable.
A chaque équipe d'expérimenter et de décider si une aide serait utile pour progresser plus facilement et plus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

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.

CC BY SA

Numérique



CC BY SA

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

Open my organisation (Suisse) offre une solution libre à votre disposition que nous recommandons : https://openmyorganization.org/.

Vous pouvez visionner l'organisation de l'équipe gouvernance cellulaire par ce lien : https://openmyorganization.org/org/GC.

Un tableau trello préconstruit propose une autre solution à recopier avec ce lien : https://trello.com/b/002WfWqn.

Des outils payants existent également, les plus connus sont Glassfrog (USA) et holaspirit (France) :
https://www.glassfrog.com/,
https://www.holaspirit.com.

CC BY SA

Elément magique

Raison d'être
Répondre au besoin de votre cellule

A vous de jouer !

CC BY SA

Bibliographie & glossaire

CC BY SA

Bibliographie et références

Introduction

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'infos sur l'histoire qui a amené à la gouvernance Cellulaire ici.

Bibliographie indicative

- Remerciement spécial à Brian Robertson dont la constitution holacracy® a entrainé beaucoup d'expérimentations, dont celles que nous avons vécues. https://www.holacracy.org/
- Will Schutz (2006), *L'Elément 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
- 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 et 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) (Traduction française au Seuil, 1980)*
- Fréderic Laloux (2014) *Reinventing Organisations,* 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 modélisations 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 théories humanistes de Parket Follet et celles de Taylor
- Mac Macartney et Antoine Cros pour leur transmission orale du feu des enfants lisible ici
- Pablo Sevigne et Gauthier Chapelle (2017) *L'entraide, l'autre loi de la jungle,* Les liens qui libèrent éditions

Glossaire

Principaux termes utilisés :

- **Acteur :** personne qui réalise quelque chose, les redevabilités d'un rôle par exemple.
- **Auto-diagnostic** : outil permettant à une équipe de choisir avec quel prochain levier elle souhaite construire une coopération efficace et humaniste.
- **Cellule** : une équipe de membres en charge d'un rôle qui est organisée selon la constitution. Cela correspond à un cercle dans d'autres approches.
- **Cellule amont** : l'équipe plus grande qui comprend notre cellule.
- **Cellule ancrage** : l'équipe la plus en amont de l'organisme, elle comprend toutes les cellules.
- **Cellule spécifique** : une équipe crée pour répondre à un besoin spécifique de sa cellule amont.
- **Collaborateur** : dans le système hiérarchique, membre à qui le chef dit parfois comment réaliser son rôle.
- **Collègue** : un collègue est une personne de l'organisme 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).
- **Constitution :** l'ensemble des lois fondamentales de l'organisme qui règle l'organisation et les rapports des pouvoirs, et qui détermine les principes qui régissent les relations entre les membres.
- **Décision par concordance** : processus avec un niveau de profondeur accru pour les décisions à fort enjeu.
- **Décision par consentement** : aider le collectif à aboutir à une décision en gestion par consentement (GPC).
- **Efficacité-humaniste** : à la fois le système de valeurs qui sous-tend la démarche gouvernance cellulaire, un outil d'autodiagnostic et des actions pertinentes pour réussir une coopération productive et saine.
- **Egrégore** : une énergie de groupe influencée par les désirs de plusieurs personnes unis dans un but commun
- **Elément** : module activable et désactivable par une cellule selon les besoins qu'elle rencontre.
- **Espace organisation** : régit le « qui fait quoi », tous les temps, postures, processus permettant de s'accorder sur ce qui doit être fait.
- **Espace lien** : tous les temps, postures, processus permettant de cultiver ou restaurer la relation.
- **Espace sens** : tous les temps, postures, processus permettant d'approfondir seul ou en équipe une raison d'être, un questionnement éthique, une motivation interne, etc.

CC BY SA

Glossaire

Principaux termes utilisés :

- **Gestion par tension** : utiliser les tensions comme source des prochaines actions.
- **Inclusion** : action de faire de la place, donner du temps, considérer ou prendre de la place, du temps.
- **Membre ou membre gouvernant :** un membre de l'organisme affecté à un rôle dans une cellule. Il participe ainsi à la gouvernance.
- **Ouverture** : action de dévoiler en authenticité et profondeur sa représentation, sa vérité ou d'accueillir des « vérités » extérieures à soi.
- **Organisation :** organigrammes en cellules et rôles, règles, politiques et processus
- **Organisme :** entreprise, association, mairie, fondation et toutes structures juridiques où des humains coopèrent.
- **Politique** : accord ou règle décidée par une cellule qui s'applique soit à la cellule seule, soit aussi aux cellules spécifiques.
- **Redevabilité :** ce qui est attendu de mon rôle, ce que les autres peuvent me demander, ce sur quoi ils peuvent compter.
- **Référent** : un membre qui représente une catégorie de collègues sans organisation particulière.
- **Régulation** : un temps et des processus pour restaurer la relation avec une ou plusieurs autres personnes.
- **Rôle** : une fonction utile aux membres de la cellule constituée d'un nom, d'une raison d'être et/ou de redevabilités. Une personne affectée à un rôle est leader de ce rôle. Cette personne ne réalise pas forcément elle-même les attendus, cependant, si quelqu'un a un besoin et le demande, elle se charge de faire en sorte que les redevabilités soient réalisées. Les cellules et les projets sont des rôles particuliers.
- **Rôles lead, facilitation, mémoire, représentation, simplification, source** : voir les diapos correspondantes.
- **Temps d'élection sans candidat** : affecter un rôle.
- **Temps d'opération** : affecter des actions nécessaires pour avancer dans le travail.
- **Temps de palabre** : temps d'échange autour d'un sujet qui vise la réflexion mais pas la décision.
- **Temps de réorganisation** : créer un rôle ou le modifier pour répondre à un besoin.
- **Temps de sens** : réfléchir à plusieurs sur une raison d'être, une question éthique, etc.
- **Tension** : ressentir une motivation (tension vers) ou une crispation (tension par).

CC BY SA

La démarche gouvernance cellulaire

licence et contributeurs

CC BY SA

Licence CCbySA

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 le document enregistré sous github et nulle part ailleurs.
(https://github.com/jeanlucchristin/La_demarche_gouvernance_cellulaire/blob/master/Cellular%20Governance%20_%20Gouvernance%20Cellulaire.md)
Vous devez simplement inclure un lien vers https://cellulargovernance.org quand vous l'utilisez.
Vous pouvez copier, distribuer, communiquer et transformer ces contenus pour toute utilisation y compris commerciale.

Intention

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 la même licence 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 (Jeanluc Christin, auteur principal), rejoint par une équipe amont 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.

Contributeurs

Equipe gouvernance cellulaire

Depuis septembre 2019, une équipe est active pour tester, améliorer, transmettre et faire connaitre la méthode. L'équipe est aujourd'hui organisée en 5 cellules.

Cellule laboratoire

Apporter à une communauté de praticiens-chercheurs des ressources pour expérimenter en sécurité la gouvernance cellulaire, dans son sens et ses processus.

Olivier Daniel Thomas, Nicolas Begel, Jean-Christophe Ciceron, Christophe Hérault, Stéphanie De Susanne, Georges Comby, David Drayer (rôle lead).

Cellule rayonnement

Inspirer et enchanter le monde de l'organisme et ses acteurs par la plateforme d'expression et d'animation de la communauté gouvernance cellulaire.

Marion Rigaux, David Drayer, Georges Comby, Nicolas Begel (rôle lead).

Cellule sève : la cellule qui prend soin de la vie du collectif

Avec l'énergie du vivant, soutenir le collectif dans son déploiement et prendre soin des individus dans leur capacité à œuvrer en son sein.

Juliette Le Roy, Laurent Favia, Nicolas Begel, Jean-Christophe Ciceron (rôle lead).

Cellule ancrage

A travers la connaissance précise de la démarche gouvernance cellulaire et de ses évolutions, stimuler la vie organique du collectif.

Christophe Herault, David Drayer, Jean-Christophe Ciceron, Nicolas Begel (cellule sans rôle lead).

Relecture

Damien Richard

Gouvernance Cellulaire

Planche à cliquer

ORGA

Outils

Principes fondamentaux
- Responsabilité de tension
- Responsabilité de membre gouvernant
- Exigence de solidarité
- Pilotage de soi
- Réciprocité

Décisions collectives
- Décision par concordance
- Décision hors réunion
- Variante aux décisions collectives
- Création de rituels

Rôles
- Rôle prendre soin
- Rôle source
- Rôle protection
- Rôle ami renfort
- Rôle urgentiste

Management
- Contrat de liberté d'agir
- Droit de recours
- Entretien annuel
- Fusion d'équipes
- Légèreté et simplicité
- Curseur managérial
- Niveaux d'autonomie
- Accompagnement extérieur
- Numérique

Constitution repère
- Rétrospective et orientation prioritaires
- Exigence de solidarité
- Responsabilité de tension
- Création de rituels
- Temps d'opération
- Décisions collectives
- Temps de réorganisation
- Election sans candidat
- Rôle et cellule
- Rôle lead
- Rôle mémoire
- Rôle facilitation
- Rôle représentation
- Réunion et activités métiers

LIEN

Constitution repère
- Rétrospective relationnelle
- Régulation marcher-parler

Principes fondamentaux

Outils
- L'Estime de soi
- Distinction personne / rôle
- Frustration
- Régulation CNV
- Déblocage – 180°
- Séparation
- Feedback
- Changement

SENS

Introduction
- Ce document
- La démarche GC
- Philosophie de la GC
- 3 piliers éthiques
- Raison d'être de la GC

Principes fondamentaux
- Efficacité humaniste et auto-diag
- Culture essai-apprentissage
- Souveraineté et lien
- Principe de choix, souveraineté
- Contentement

Outils
- Palabre
- Valeurs du collectif
- Création de la raison d'être
- Composer avec nos différences
- Elément magique

Constitution repère
- Raison d'être
- Actualisation de la raison d'être
- Temps de décision éthique

CC BY SA