L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

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

JF Noubel

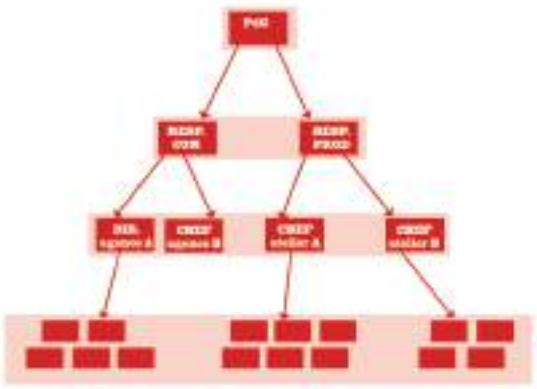
«L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). La connaissance des membres de la communauté est limitée à une perception partielle de l'environnement, ils n'ont pas conscience de la totalité des éléments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

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

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

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

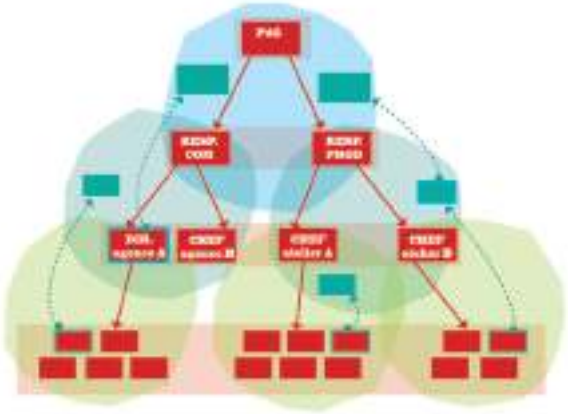
(cc) BY-SA



MODELE PYRAMIDAL

Le management pyramidal et technocratique est fondé sur la centralisation des structures.
Celle-ci implique une codification poussée des rapports au sein de l'entreprise avec la mise en place d'une hiérarchie rigide et cloisonnée.
Le mode décisionnel, de type top-down, qu'induit ce modèle avait été théorisé par Taylor pour s'appliquer à des entreprises liées à la révolution industrielle... de la fin du XIX siècle! Ce qui amène certains auteurs, tels que Patrick Lemattre, à parler de vision « mécaniste » du management. Un mode de management considéré comme autoritaire, qui présente selon Robert Papin l'inconvénient d'amener certains «subordonnés» à réagir « en adoptant une attitude soumise ou en déformant » les directives des managers.

L'entreprise pyramidale : autopsie d'un modèle
JeanLucRayne
http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221136844/entreprise-pyramidale-autopsie-modele



MODELE SOCIOCRATIE

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

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

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

MODELE HOLACRACY TM

L'holacratie est un système organisationnel de gouvernance qui permet à une organisation de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.
Le système holacratique fut développé en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus agiles.
Le fondement de la théorie holacratique repose sur la raison d'être de toute organisation humaine. L'holacratie distingue donc la raison d'être (superordonnante) des personnes qui vont apporter leurs contributions au travers de leurs compétences, aptitudes et potentiels en vue de satisfaire cette raison d'être. En vue de répondre aux exigences dictées par la raison d'être d'un organisme, celui-ci va se structurer en cercles.

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

ÉTYMOLOGIE ET HISTORIQUE DU TERME «GOUVERNANCE»

-3ème Siècle

«Le verbe grec **kubernân**[1]: (piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin gubernare, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont gubernantia, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues:
- français: gouverner, gouvernement, gouvernance, etc.
- anglais: govern, government, governance, etc.
- espagnol: gobernar, gobierno, gobernanza, etc.
- portugais: governar, governo, governação, governança, etc.
- italien: governare, governo, governamento, etc.

13ème Siècle

Le terme d'ancien français gouvernance a d'abord été utilisé au XIIIème siècle comme équivalent de «gouvernement» (art ou manière de gouverner).

14ème Siècle

C'est au XIVème siècle qu'il est passé dans la langue anglaise, donnant naissance au terme governance (action ou manière de gouverner).

15ème Siècle

À partir de 1478, il fut utilisé pour désigner certains territoires du Nord de la France dotés d'un statut administratif particulier[2], avant de s'appliquer aussi, dans un contexte purement domestique, à la charge de gouvernante.

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

20ème Siècle

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

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

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

(cc) BY-SA

LES ENJEUX

La gouvernance est un sujet vaste et complexe qui depuis notre point de vue ne trouve pas de solutions miracles dans un modèle spécifique ou des outils.
Nous ne portons donc pas de vérité ou de recette à appliquer mais davantage des bases sur lesquelles chacun-e sera invité-e à réfléchir et à cheminer.

QU'ENTENDONS-NOUS PAR « GOUVERNANCE » ?

Dans tout projet impliquant plusieurs personnes, la gouvernance est un des éléments clé pour se donner les moyens de réussir ce qui nous a réuni. Construire dans la durée nécessite une attention toute particulière à penser et organiser notre « faire ensemble ».
Bon nombre de merveilleux projets vont au tapis parce que la structuration du fonctionnement interne n'a pas été au centre du projet dès le départ.
Nous avons tendance à nous lancer tête baissée dans l'opérationnel et la réalisation, tout droit vers l'objectif, sans donner de temps, d'énergie et de moyens au chemin qui nous y mènera.

« Le chemin autant que le résultat »

Nous oublions souvent que nos enjeux personnels, nos peurs, notre volonté de contrôle, nos certitudes, notre besoin de sécurité et de reconnaissance, viendront tôt ou tard s'affronter dans l'arène de notre faire ensemble et mettre bien à mal notre projet initial.
Si nous imaginons notre projet comme un grand jeu collectif coopératif, comme dans n'importe quel jeu, pour que ça fonctionne, il faut des règles. Ce sera l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles qui permettront de répondre aux questions que posent tout projet collectif :

LA CONFIANCE: SOCLE DU FAIRE ENSEMBLE

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

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

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

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

(cc) BY-SA

LA POSTURE INDIVIDUELLE

Au delà des outils, des modèles qui constituent les aspects techniques d'une gouvernance, la posture personnelle que ce type de fonctionnement m'invite à cultiver est une véritable clé pour me permettre de transcender mes conditionnements et de marcher vers ces nouveaux paradigmes que nous sommes en train d'inventer.
Déjouer les parties multiples de moi-même afin que mon ego, dans ses facettes, contrôlant, craintif, peureux voir manipulateur ne puisse prendre le pouvoir sur l'autre et sur le projet.

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

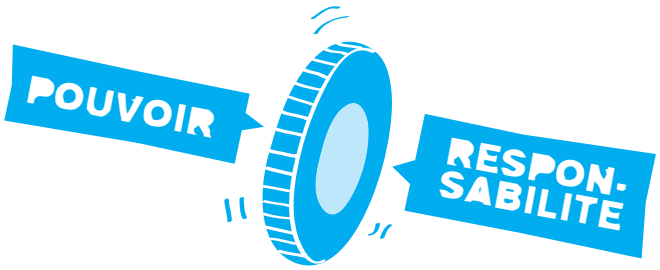
Suis-je prêt à renoncer à mon « Je veux » au profit de l'émergence d'une autre vision ?

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

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

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

La gouvernance partagée nous propose d'explorer une autre forme de relation, une relation d'équivalence entre individu, entre les différents cercles de l'organisation, une relation où chacun-e ne s'autorise plus à dominer ou à être dominé.
C'est retrouver notre puissance dans le pouvoir DE, en opposition au pouvoir SUR.
Mais accepter inconditionnellement ce pouvoir, c'est prendre pleinement la responsabilité qui va avec.
Ce sont les 2 faces d'une même pièce.



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

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

(cc) BY-SA

LES CLEFS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

CRÉER DU NOUS

- FAIRE-ÊTRE ENSEMBLE
- RECONNAÎTRE LES RICHESSES

CULTIVER UNE POSTURE

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

CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ

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

CHOISIR UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

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

VIVANTE

ÉVOLUTIVE

CLAIRE

CO-CRÉÉE

LES CLEFS
POUR METTRE EN PLACE
UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE
PAR L'UNIVERSITÉ DU NOUS
(cc) BY-SA

DÉFINIR QUI DÉCIDE QUOI?

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

PILOTER L'ORGANISATION

MODÈLE DU VIVANT

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

STRUCTURER LE(S) CERCLE(S)

F S 1L 2L

- ÉLIRE FACILITATEUR
- ÉLIRE SECRÉTAIRE
- (DÉTERMINER LE PREMIER LIEN)
- (ÉLIRE SECOND LIEN)

(cc) BY-SA
université-du-nous

CRÉER DU NOUS

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

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

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

CONVENIR D'UN MODE DE PRISE DE DÉCISION CLAIRE

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

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

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

(cc) BY-SA
Univers-Du-Nous

CO-CONSTRUIRE UN CADRE DE SÉCURITÉ

Fonctionner en cercle durablement, travailler en confiance, nous investir pleinement et donc nous engager, demande de la confiance. Et pour faciliter la construction de cette confiance, permettre à chacun-e de s'épanouir, nous avons besoin d'un minimum de sécurité. Poser notre conscience et des mots sur ce dont chacun-e a besoin pour se sentir en sécurité permet la co-construction de ce cadre.
C'est un outil qui fait appel à la responsabilité de chacun-e.
Il n'y a pas de cadre de sécurité type et applicable à toute situation. Ce qui est écrit ci-dessous repose sur l'expérience de l'Université du nous et n'est qu'un point de vue sur le sujet, non une vérité.

LE CADRE DE SÉCURITÉ

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

Le cadre de sécurité est idéalement co-construit, il nécessite souvent de mêler des aspects relationnels, juridiques, financiers. C'est donc un travail complexe.
Il constitue en soi un exercice de groupe intéressant pour oser aborder des sujets délicats, et créer du Nous.
Attention, vouloir tout circonscrire au départ serait une erreur. Il s'agit ici de poser des règles qui évolueront nécessairement avec la vie et l'histoire du projet.

Attention !

LE CADRE DE SÉCURITÉ

-Ne garantit pas un fonctionnement sans faille et sans problème,

-Ne régulera pas systématiquement les comportements humains au sein du groupe. Les règles et les limites posées n'évitent pas la transgression volontaire ou involontaire.

-N'a pas pour vocation d'éviter le conflit ou de gommer nos divergences, qui sont la source de l'évolution du groupe par leurs richesses.

-Permet d'avoir un document opposable par tous auquel nous pouvons nous référer pour débattre et statuer ensemble sur une transgression.

-Permet davantage d'oser aborder et traverser les zones de conflits avec plus de sérénité et de confort plutôt que de les éviter. Un groupe, pour évoluer, rester créatif et vivant a besoin de ses conflits comme énergie de mouvement.

SUGGESTION DE MISE EN OEUVRE D'UN CADRE DE SÉCURITÉ

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

(cc) BY-SA
université du nous

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

Un mode de prise de décision

Comment prendrons-nous nos décisions ?

Une charte relationnelle minimale

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

Un processus d'intégration

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

Un processus de sortie

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

Un processus d'exclusion

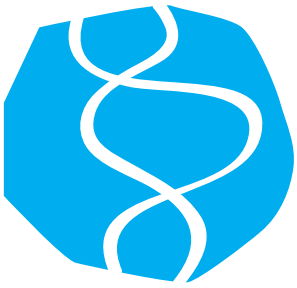
Comment pouvons-nous mettre à l'écart, empêcher de nuire une personne qui mettrait l'organisation en danger ? Si je m'investi et m'engage dans un projet c'est pour qu'il vive et donc qu'il dure. Comment le groupe peut-il m'empêcher de nuire à cette pérennité dans l'hypothèse où je serais défaillant?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

(cc) BY-SA

LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ORGANISATION

Si nous partons du postulat que l'organisation est un organisame vivant, la raison d'être pourrait être sa mission de vie, ce pour quoi elle est née et vivante, nécessaire et unique au monde. C'est son adn.
Pour rendre consciente la raison d'être d'une organisation, pour en faciliter l'émergence, les membres peuvent se poser les questions suivantes :

Quel service ou fonction unique, l'organisation apporte-t-elle au monde ?
Si cette organisation disparaissait, qu'est-ce que le monde perdrait ?



PISTE DE RÉFLEXION VERS LA CONSTRUCTION D'UN COLLECTIF ET L'ÉMERGENCE DE LA RAISON D'ÊTRE

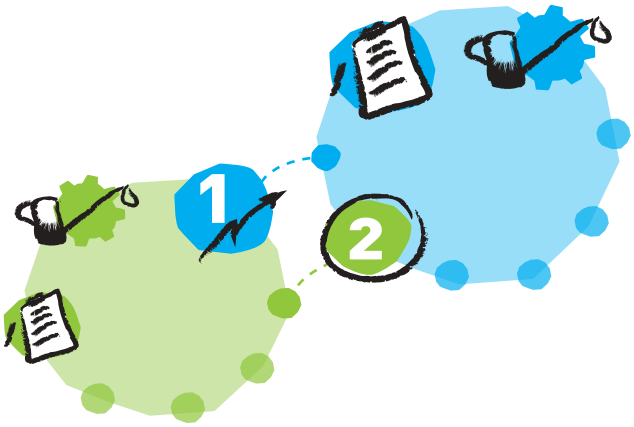
Construction d'un collectif

1. Ce que je veux, ce que je suis : c'est l'expression de mon désir individuel et de ce qui m'anime personnellement. Il me permet de sentir l'endroit où je souhaite mettre mon énergie, peut être ma propre raison d'être.
2. Ce que nous voulons : l'expression d'un groupe qui cherche l'ensemble commun qui les relie. C'est la construction d'une vision partagée vers la création ou le développement d'un collectif.

Chemin vers la raison d'être

1. Ce que je sens : c'est faire appel à mon côté intuitif, émotionnel, sensible. Il me permet d'affiner plus en profondeur ma propre raison d'être ou celle d'une organisation.
2. Ce que nous ressentons : c'est écouter le centre du cercle, du Nous, pour entendre ce que nous dit l'organisation. C'est sortir ici de nos « Je veux » pour entendre le capteur collectif.
3. Ce que nous constatons : C'est la lecture des signes concret, des faits. Ce ne sont pas les faits de la vie des Je, mais bien ceux qui sont importants dans le développement de l'organisation.

(cc) BY-SA



Chaque sous-Cercle créé au sein de l'Organisation est relié au Cercle qui l'a institué par deux liens:
Le 1er Lien, désigné par le 1er lien du Cercle créateur du sous-Cercle. Il se voit attribuer le Rôle du sous-Cercle.
Le Second Lien est désigné, en élection sans candidat par le sous-Cercle pour le représenter au sein du Cercle créateur.

Tout membre d'un Cercle est éligible aux Rôles d'Officiers du Cercle.

Un membre peut tenir plusieurs Rôles d'Officiers, à l'exception du 1er Lien qui ne peut cumuler son mandat de 1er Lien avec celui de Facilitateur ou de Second Lien.
Les redevabilités des Rôles d'Officiers de Cercle sont détaillées ci-dessous. Elles ne peuvent être réduites mais peuvent être complétées par des redevabilités additionnelles sur décision du Cercle.

1 Le PREMIER LIEN

Choisi par le premier lien du cercle adjacent supérieur.

- Définit les stratégies, priorités et programmation d'action du Cercle pour qu'il remplisse au mieux sa mission.
- Affecte et retire les personnes aux rôles définis par le cercle.
- Suit et évaluee l'adéquation entre les Rôles définis et les personnes en charge de ces Rôles.
- Alloue les ressources disponibles pour le Cercle, notamment financières.
- Coordonne, active, coach les personnes en charge de Rôles dans le Cercle pour améliorer leur capacité à réaliser leurs redevabilités et remplir les missions du cercle.
- Il accompagne, aide, encourage tous ceux et celles qui ont pris une fonction dans l'exécutif des actions réalisées par le cercle.
- Cultive une vision globale de l'organisation.
- Capte les tensions transversales.
- Posture:
  - -Pose des questions.
  - -Ne décide pas pour les autres.
  - -Respecte l'autonomie et la souveraineté des autres rôles.
  - -Facilite les liens transversaux.
- Détient toutes les redevabilités (actions à mener) nécessaires au fonctionnement du Cercle mais non attribuées à des Rôles au sein du Cercle.
- Remplit également tout Rôle défini du Cercle non affecté pour quelque raison que ce soit.

(cc) BY-SA

2 Le SECOND LIEN

Élu par processus d'élection sans candidat.

- Représentant de son cercle au cercle supérieur. Il y siège de droit comme membre avec un pouvoir équivalent aux autres membres.
- Améliore la qualité et veille à la bonne circulation des informations ascendantes et descendantes.

Dans son cercle:

- Définit et anime les indicateurs permettant une visibilité sur les performances du Cercle.
- Identifie les tensions de son cercle à faire remonter et traiter au cercle supérieur.

Au cercle Adjacent:

- Fournit des éléments d'appréciation sur la santé et la durabilité des opérations du Cercle.
- C'est l'allier régulateur du 1er lien (régulateur pas au sens de contre-pouvoir mais de l'équilibre de la force du premier lien)
- Porteur de l'esprit de son cercle.
- Ramène les tensions des autres rôles de son cercle.

(cc) BY-SA

L'agilité

« Prévoir & Contrôler » est une approche encore dominante et plutôt omniprésente dans bon nombre d'organisations.
Il nous donne une sensation pleine de contrôle et par conséquent un confort sécurisant, c'est la logique de
« Rien ne peut nous arriver tout est déjà prévu ».

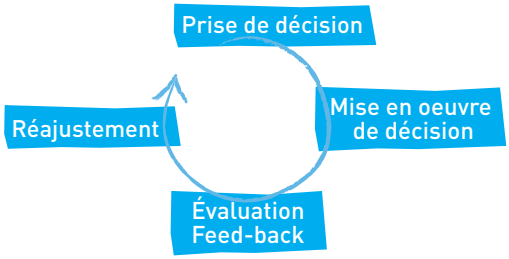
« Planifier est inestimable, mais les plans sont inutiles »
Churchill

Ce type de management peut paraître « confortable », cependant il peut malgré tout nous amener à certaines illusions et projections erronées, dont la source est à chercher dans nos peurs.

Or, nous avons à faire face à une réalité toujours en changement. L'inattendu et les blocages qui en résultent, nous obligent donc à développer une dynamique de réponse centrée sur le présent.

« Ressentir & Ajuster » est une approche qui invite à capter les « tensions » présentes, puis à ajuster les décisions en fonction de la réalité qui émerge. Elle peut nous donner un sentiment d'inconfort et de dangerosité, mais elle favorise en fait les réponses « conscientes et présentes » faisant face à la réalité actuelle.

Ainsi l'organisation est pilotée de façon dynamique et agile. Une attention portée à chaque ici et maintenant dans l'écoute des signaux, et l'adaptation des choix en fonction de ceux-ci. Il s'agit de cycles réguliers de prise de décision, mise en oeuvre de la décision, temps d'évaluation/feed back, réajustement par nouvelle décision.



Le CERCLE structure organique

- Possède un Périmètre et une Raison d'Être.
- S'auto-organise dans son Périmètre au service de sa Raison d'Être.
- Se structure par sa propre gouvernance.
- Effectue son travail via des processus opérationnels dynamiques.

- Les cercles de périmètre plus large peuvent inclure des sous-cercles plus spécialisés.
- Les 1er Liens connectent les cercles plus larges avec les sous-cercles.
- Les 2nd Liens connectent les sous-cercles avec les cercles plus large.

Le PILOTAGE DYNAMIQUE

Passer du mode "prévoir et contrôler" au mode "ressentir et ajuster"

- Être centré sur/vers la **raison d'être** de l'Organisation (pas les personnes).
- Pilotage en lien avec données **réelles**.
- Pilotage par "**petits pas**".
- Recherche de décision **praticables** (pas la meilleure).
- Prendre des **petites** décisions, les mettre en oeuvre **rapidement**.
- **Retarder** les décisions au dernier moment.
- Chaque sujet peut être **révisé** à tout moment après une période de mise en oeuvre: logique de cycles"**essayer-ressentir-retour-ajuster**"

(cc) BY-SA

HORIZONTALITÉ ET VERTICALITÉ

«Tentons une métaphore : l'horizontalité est liée au chemin ; la verticalité au résultat »

Au démarrage d'un groupe se consruit un Nous horizontal au sein duquel on décide ensemble. Dans un cercle unique, chaque JE est invité à expérimenter sa souveraineté dans un rapport d'équivalence. Certains processus inspirés de la sociocratie favorisent une fluidité communicationnelle et permette cette souveraineté notamment par les processus de décision par consentement. On pose ainsi un cadre sécurisant qui ouvre à la coopération. En revanche, l'exclusivité horizontale du collectif est peut être chronophage.
L'efficience recherchée par une organisation peut la pousser à rechercher de la verticalité.

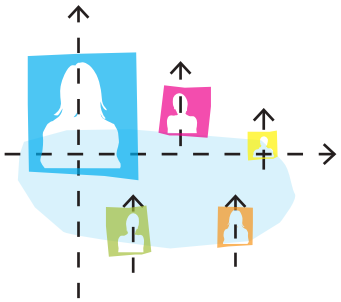
Nous avons tous fait de nombreuses expériences plus ou moins caricaturales et/ou douloureuses de la verticalité. Depuis quelques millénaires, nos sociétés sont extrêmement hiérarchisées. Pouvoir et abus de pouvoir s'y confondent depuis la nuit des temps. Ces fonctionnements ont développé le pouvoir Sur. Il est alors tentant de prendre le parti opposé et d'opter pour la totale horizontalité. Au 20ème siècle, les années 60 ont vu naître de nombreuses initiatives alternatives qui ont pris le contre-pied des abus de la verticalité. Nombreuses sont celles qui ont déchanté avec le "tout" horizontal. Le choix d'une gouvernance écologique consiste à tenter de tirer le meilleur parti de l'horizontalité et de la verticalité.

Par exemple, le principal acteur de la verticalité (le 1er lien) est affecté de façon horizontale par le truchement d'une élection sans candidat.

La verticalité suppose :
- soit une soumission à l'autorité (aveugle et irresponsable) selon l'ancien paradigme ;
- soit une confiance (lucide et responsable) d'après une nouvelle vision du partage du pouvoir.

La confiance est le maître mot de ce type d'organisation. Confiance en l'autre, confiance que les rôles avec lesquels je suis en lien assureront leurs redevabilités afin de me permettre de réaliser les miennes. Confiance que ce que nous faisons, les uns et les autres, est une co-construction indépendante de mon contrôle qui crée et réalise des bouts de ce que nous avons à faire et qui s'emboiteront avec fluidité, esthétisme et puissance pour la mise en œuvre de la raison d'être que j'ai choisi de servir.

Une personne affectée à un rôle (élue ou nommée) est souveraine dans son rôle.
La verticalité permet de prendre certaines décisions sans consulter les autres rôles. Une personne qui énergétise un rôle peut choisir de consulter ou non d'autres personnes. Le mixage vertical/horizontal permet d'expérimenter une autre manière de partager le pouvoir.



Les garde-fous pour éviter d'éventuels abus de pouvoir ne se trouvent pas que dans l'horizontalité. Certes, au sein des cercles et sous-cercles, on continue de pratiquer la Gestion Par Consentement et autres modalités participatives. Au sein de l'ensemble de l'organisation, l'énergie verticale circule de haut en bas, dans le sens où les redevabilités des sous-cercles sont définies par le cercle (englobant) plus haut. Elle circule aussi de bas en haut grâce aux « seconds liens », ces membres des sous-cercles qui ont pour rôle de faire « remonter » les informations et qui ont un droit d'objection dans le cercle englobant. Le second lien est élu par l'élection sans candidat par le sous-cercle qu'il représente dans le cercle supérieur.
Quand ici, nous parlons de sous cercles, ils ne sont pas moins importants, ils sont un organe indispensable de l'organisation. Ils ont juste été créés à partir d'un rôle existant.
Par ailleurs, tout dysfonctionnement, tout abus de pouvoir peut faire l'objet à tout moment d'une tension à exprimer dans l'espace approprié.
L'absence de verticalité peut, surtout si le groupe comporte de nombreuses personnes, alourdir les prises de décision et parfois inhiber l'action.

(cc) BY-SA

LES ECUEILS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

« C'est la faute du processus »

Tout le monde décide de tout.

Confusion entre outil et pratique

« C'est la faute du facilitateur »

« Ça prend trop de temps »

Le cercle de concertation est pollué par les problèmatiques des Je.

La dictature de la bienveillance

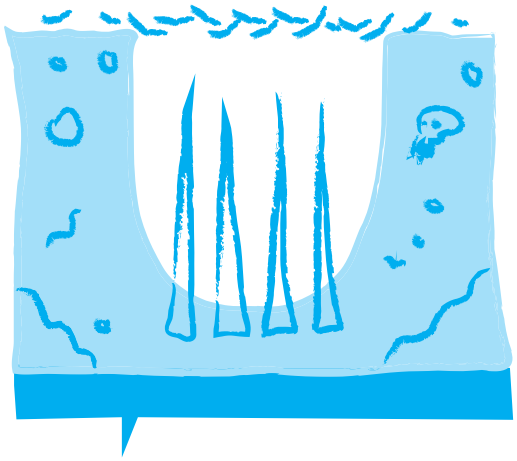
L'injonction « sois souverain ! »

Le besoin de vérifier les limites de mon pouvoir

Croire que cela va être rapide

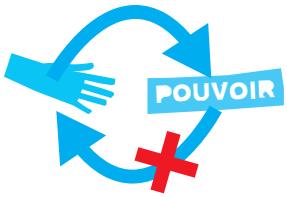
Ouvrir trop tôt la gouvernance

Relation d'équivalence et salariat ?



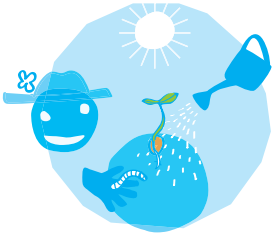
(cc) BY-SA

QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR CONTOURNER LES ÉCUEILS



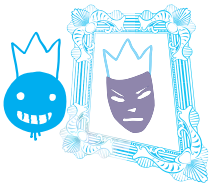
Partager le pouvoir

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



Accepter d'investir à cet endroit

L'élaboration et la mise en place d'une gouvernance demande du temps, de l'énergie et de l'argent. N'hésitez pas à vous former aux différents outils choisis pour répondre aux défis de ce type de gouvernance.
Faite vous accompagner sur ce chemin. La mise en abîme des egos chahutés par ce type de fonctionnement demande un regard extérieur expérimenté et un accompagnement du groupe à dépasser ses résistances et ses freins aux changements profonds que nous invitent à faire ces nouvelles façons d'interagir.

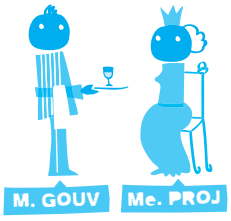


Les outils ne font pas le bonheur !

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

Agilité et évolution

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



la gouvernance au service du projet

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

Tout le monde ne passera pas

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

(cc) BY-SA