

Gouvernance partagée et créative

Quelques outils

Des outils pour s'écouter

Doutes et certitudes¹

Durée : 3mn par participant, nombre : maximum 15 personnes, matériel : papier crayons,

Désir : partager nos colères, espoirs, désirs et autres choses plus profondes qui ne trouveront jamais place dans un ordre du jour.

Préparation : aucune

Animation : L'animateur propose d'abord un temps individuel de 5 à 10mn pour se noter sous forme de mots-clés ses différents doutes d'un côté et certitudes de l'autre par rapport à un thème donné. Puis s'ensuit un tour de table avec le truc « je prends / je laisse » qui vient dire le début et à la fin d'une prise de parole et assurant ainsi n'être pas coupé pendant et permettant de sortir du tour de table linéaire sans intervention de l'animateur.

Ndlr : Exercice faussement simple car il présuppose une liberté de paroles au sein du groupe, ce qui est faux quand des dominations s'exercent au sein du groupe, à fortiori hiérarchiques, et ce qui n'est pas gagné quand le groupe ne se connaît pas. Cela demande alors de créer un climat d'écoute et de confiance, voire même de confidentialité des échanges. Cette consigne ne fait sens que s'il y a une part d'intimité qui est révélée dans les prises de paroles. Cette consigne nécessite donc que chacun se prête à la consigne, animateurs compris. Les animateurs peuvent d'ailleurs préciser ce qui est attendu en répondant personnellement tel qu'eux-même l'attendent des autres, ce qui est plus efficace que de la ré-expliquer.

Pépites*

« Durée : 30 secondes par personne, nombre : illimité, aménagement : aucun

Désir : que chacun puisse manifester ce qui l'a touché dans le moment vécu et terminer une séquence d'animation par ces pépites plutôt qu'un discours froid venu d'en haut

Préparation : aucune

Animation : L'animateur propose à chaque participant de choisir (ou retrouver) une phrase entendue ici ou là pendant le temps partagé ensemble, que ce soit au moment d'une pause, au repas, en aparté pendant un temps de formation, dans un petit groupe de travail ou en plénière. Puis l'animateur invite chaque participant à livrer cette phrase au groupe et éventuellement de dire pourquoi cette phrase l'a touchée.

Ndlr : il existe une variante nommée « pépite et râteau » où chaque participant est donc convié à livrer aussi un « râteau », un échec, un truc qui ne l'a pas fait. Ce qui dénature en tout cas l'idée des pépites pour se rapprocher d'un bilan, c'est-à-dire un temps où chacun ressort mitigé mais en réflexion sur ce

¹ * Extrait du site de la coopérative du Pavé : www.scoplepave.org

qui aurait pu être. L'idée des pépites est de célébrer le temps passé ensemble et volé au capitalisme et à nos agendas surchargés. Il n'est pas rare que ces pépites suscitent de la joie, du plaisir d'être ensemble, et que des larmes coulent. Laissons-les couler. N'est-ce pas ce qu'il nous manque ? »

DES OUTILS POUR DISCUTER

Brainstorming (remue-méninges) *

Durée : 20 mn maximum, nombre : illimité, aménagement : tableau ou affiche

Désir : ouvrir l'imaginaire du groupe, recenser des idées, faciliter la créativité et la spontanéité

Préparation : aucune

Animation : donner un thème et proposer ensuite de récolter toutes les idées qui viennent à l'esprit des participants. Il est important qu'il n'y ait pas de jugements au cours de la séance : toutes les idées sont les bienvenues. Ne devoir dire que des choses intelligentes est une pression psychologique poussant une immense majorité au silence et les autres dans l'arène des tribuns. Un climat d'empathie et de bienveillance est donc nécessaire.

Proposition : « quelles actions rêvez-vous de réaliser dans votre association, si vous n'avez aucune contrainte ? »

Note : C'est un outil puissant. Plusieurs de nos consignes sont des brainstormings déguisés. L'antidote à la coopération consiste à demander aux participants toutes les manières qu'ils connaissent de faire foirer la coopération dans un groupe. Notre « libérez l'imaginaire » consiste à demander aux adhérents d'une association les actions qu'ils rêveraient de réaliser s'il n'y avait pas de contraintes. Dans l'atelier suivant la conférence gesticulée sur l'école, nous demandons aux participants de lister les alliés possibles sur leur territoire sur la question de l'école et c'est à chaque fois une liste qui n'en finit plus. C'est aussi une manière de nommer notre représentation d'un sujet. Nous demandons parfois aux participants de nous livrer les mots qui leur viennent en tête à partir du mot réunion. Et on se demande après pourquoi les gens ne viennent pas dans nos réunions...

Gestion des réunions par tension (issue de l'holocratie)

La tension est perçue comme un cadeau. Les membres de l'organisation éprouvent des tensions dans la mise en place de leur travail, c'est le signe que quelque part, l'organisation demande à évoluer pour avancer ; elles sont présentées et traitées dans l'espace qui convient, soit en ajustant un rôle, soit en créant un rôle ou une tâche. L'organisation est ainsi en constante évolution et en constant nettoyage pour tendre avec fluidité et agilité vers ce qu'elle a à faire.

Début de la réunion

On nomme 2 intervenants :

- un **facilitateur** qui a pour rôle de garantir le processus de la réunion
- un **secrétaire** qui note les tensions et les solutions choisies pour qu'elles soient traitées

Chaque participant lance en pop-corn (en vrac, sans tour de table défini) un ou des mots qui représentent pour lui une tension, c'est-à-dire quelque chose qui pose question, dérangeant, qu'il souhaiterait aborder avec le groupe.

On traite ensuite les tensions une par une, dans l'ordre de la liste :

Chaque tension est portée par l'individu qui a soulevé la tension, il **explique** le problème ou la question. S'il le souhaite, il peut déjà proposer une solution.

On fait un tour de table où chacun son tour, chaque membre du groupe peut poser des questions de clarification pour être bien certain d'avoir compris la tension et éventuellement la solution proposée. C'est l'apporteur de la tension qui répond aux questions.

On enchaîne sur un **tour de propositions** où chaque intervenant peut proposer une solution. Le porteur de la tension est celui qui dira lorsqu'une proposition donnée permettra de lever sa tension. On vérifie que la proposition convienne à tous en faisant un tour d'objections.

Lorsque la tension est levée on passe à la tension suivante.

Notes diverses concernant le traitement d'une tension

- L'absence de débat permet de gagner beaucoup de temps. Cela semble déshumanisé en première lecture. Dans la pratique, c'est au facilitateur de laisser un espace de discussion « humain », mais quand il voit que ça commence à dériver, il a tout pouvoir pour couper le débat.
- Dans beaucoup de tensions simples, les tours vont très vite. Une tension basique peut être traitée en 1mn.

Les 6 chapeaux de Bono

à l'origine de cette méthode, Edward de Bono, un psychologue maltais spécialiste en sciences cognitives ¹. On divise la recherche de solutions en 6 phases bien distinctes, chacune représentée par un chapeau de couleur qui symbolise une façon de penser. Le procédé est très simple : chaque membre du groupe doit mettre un chapeau imaginaire à la fois, et réfléchir à une problématique donnée, en endossant bien évidemment la façon de penser qui correspond au chapeau que l'on porte. Une séquence d'utilisation des chapeaux est déterminée à l'avance selon le problème à traiter (ex : on pense en chapeau blanc d'abord, ensuite en rouge, puis en noir, etc). **Cette technique permet de repérer quel est notre chapeau habituel, mais surtout, de réfléchir autrement.**



DES OUTILS POUR DECIDER

Décision par consentement ou Consentement sociocratique

Durée : 1h par décision, nombre : 20 personnes maximum, aménagement : aucun

Désir : prendre le temps de la décision pour qu'elle soit réellement acceptée (et donc mise-en-œuvre) par tous les membres du groupe

Préparation : avoir une proposition construite à soumettre à la décision du groupe

Animation : cette méthode de décision contient 9 étapes. La première consiste à ce qu'une personne porte et présente la proposition. La deuxième, à ce que les participants donnent leurs ressentis (et non leur avis), la troisième à ce que le porteur de la proposition, en fonction des ressentis, modifie, s'il le souhaite, la proposition initiale. La quatrième à recueillir les objections qui empêchent que ce soit de valider cette proposition. La cinquième consiste à traiter ces objections une par une, c'est-à-dire pour chacune d'elle, à d'abord améliorer la proposition en prenant en compte l'objection. Si ça n'est pas possible, à regarder si cette objection détruit alors la proposition, c'est-à-dire la rend non-viable pour le groupe. Si on ne peut pas améliorer la proposition mais qu'on ne souhaite pas la détruire à partir de cette objection, cette objection est considérée comme traitée. La sixième étape consiste donc dans le consentement de tous les participants, qui est automatique dans la mesure où le groupe a étudié toutes les objections. La septième consiste à lire la proposition finale, comprenant donc tous les amendements issus des objections traitées. La huitième consiste dans un nouveau consentement de tous les membres, automatique lui aussi (cette étape sert à vérifier que tous les amendements ont été pris en compte). La neuvième consiste à célébrer cette décision !

Ndlr : cette méthode peut sembler lourde et fastidieuse. Elle l'est. De prime abord. Car la mentalité de beaucoup dans une prise de décision, c'est de la voir comme une lutte qui finira avec des gagnants et des perdants, et non à trouver une solution valable pour tous. La tendance est donc, au début, de multiplier les objections, comme les députés le font à l'assemblée pour bloquer des lois. Mais le mérite de cette méthode, de par son côté fastidieux, consiste à éduquer le groupe au consentement, c'est-à-dire de ne pas chercher à imposer son point de vue (ou à se résigner) mais à pouvoir vivre, sereinement, avec les décisions prises, pour ensuite désirer les mettre en œuvre. C'est effectivement long, mais ne

vaut-il mieux pas prendre moins de décisions mais les prendre correctement ? N'est-ce pas gagnant à long terme ?

Variante : Je n'en connais pas mais si l'ensemble du processus est long, il est possible d'en repiquer des bouts, comme de séparer les ressentis des avis, ou lire la proposition finale avant de l'adopter. Ce qui évite ce genre de discussions qu'on a tous connu : ou en est ce truc-là ? On avait dit qu'on le changerait ?

Ah mais pas du tout. On a justement dit qu'il resterait comme ça !

Élection sans candidature

Durée : 1 heure, nombre : illimité mais fastidieux à plus de 20, aménagement : aucun

Désir : faire d'un moment d'élection un moment joyeux pour le groupe et favoriser l'élection de personnes qui ne souhaitent pas se battre pour accéder au pouvoir mais dont on pense qu'elles y seraient mieux que celles et ceux qui se battent pour...

Préparation : aucune

Animation : Décrire correctement le poste à pourvoir et les tâches afférentes à ce poste. Et annoncer que toute candidature est interdite. Distribuer à chacun un bulletin de vote comprenant 2 lignes : je m'appelle et je vote pour Dépouiller ensuite les bulletins un par un en amenant chacun à expliquer son choix. Ce qui devrait créer un tour de compliments distribués à la volée. Puis proposer à celles et ceux ayant choisi un candidat minoritaire de reporter leur voix sur un des candidats ayant des chances de l'emporter (peut-être malgré lui pour l'instant). Ce report est bien sûr optionnel, chacun pouvant camper sur son choix. S'il reste encore des candidats au coude-à-coude, on demande à qui le souhaite de faire une proposition au groupe de choix entre ces candidats. On demande alors le consentement de chacun, et non pas l'avis. La différence étant qu'on peut préférer trucmuche à machinchose, c'est un avis, mais qu'on peut vivre avec le fait que ce soit machinchose qui prenne ce poste, c'est un consentement. Et on termine ce tour de table par l'avis du candidat. S'il n'est pas volontaire, on demande à nouveau à quiconque de faire une proposition parmi les autres candidats. Si tous refusent le poste, c'est peut-être que le poste est trop lourd et qu'il faut le diviser sur plusieurs personnes ou bien que le groupe n'a pas de raison d'être hormis les relations affectives qui le lie...

Ndlr : cette méthode fonctionne remarquablement bien. La seule difficulté consiste à la faire accepter aux candidats sortants et se représentant... De fait, le type de personnes élues par cette méthode est à l'opposé des élections par candidature : on va évidemment préférer quelqu'un capable d'écoute et d'empathie pour les personnes, de dévouement pour la cause plutôt qu'une grande gueule se servant de ce poste comme marche-pied pour aller plus haut. Et les candidats élus de cette manière le refusent rarement car ce n'est pas le pouvoir qu'elle refuse, c'est le combat pour le pouvoir.