

# SOMMAIRE

**L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

**LES INDICATEURS DE RICHESSES**

**EXEMPLE DE CONSTELLATION D' IDR DE L'UDN**

**LE NOUS !**

**GOUVERNANCE**

**LE CERCLE**

**LES OFFICIERS DU CERCLE**

**LE CADRE DE SECURITE**

**EXEMPLE DE CADRE DE SÉCURITÉ D'UNE ORGANISATION: UDN**

**LA GESTION PAR CONSENTEMENT**

**L'ÉLECTION SANS CANDIDAT**

**PROCESSUS DE L'ÉLECTION SANS CANDIDAT**

**COMMENT COMMUNIQUER EN CERCLE ?**

**ECLAIRAGES**

**LES ÉTAPES D'UN ESPACE DE CONCERTATION**

**LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ORGANISATION**

**DIFFÉRENCIER QUATRE ESPACES**

**GESTION PAR TENSIONS**

**COMMENT LEVER UNE TENSION ?**

**RÔLES ET REDEVABILITÉS**

**AFFECTATIONS**

**LE 1<sup>ER</sup> LIEN**

**HORIZONTALITÉ ET VERTICALITÉ**

**POSTURE DU (DE LA) FACILITATEUR (-TRICE)**

**LES ECUEILS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE**

**CONTACT**

**WEBO-BIBLIO-FILMOGRAPHIE**

**NOS PARTENAIRES**

**NOTES**



# 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](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective)



# L'intelligence collective Originelle

Organisation apprenante

Economie du don

Règles du Jeu-Contrat social

Objet lien

LES 7 PILIERS

Holoptisme

Entité globalement émergente

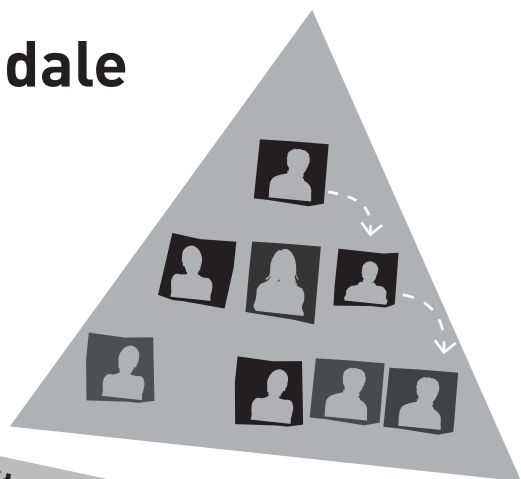
Polymorphisme



# L'intelligence collective pyramidale

Autorité

Standards et normes

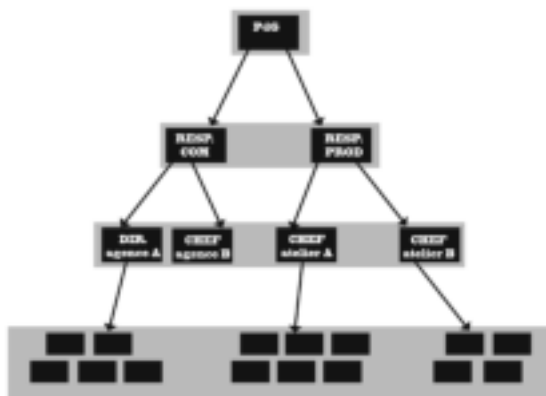


LES 4 PILIERS

Division du travail

Ressources rares

## MODÈLES DE GOUVERNANCES



**MODELE PYRAMIDAL**

Le management pyramidal et technocratique est fondé sur la centralisation des structures.

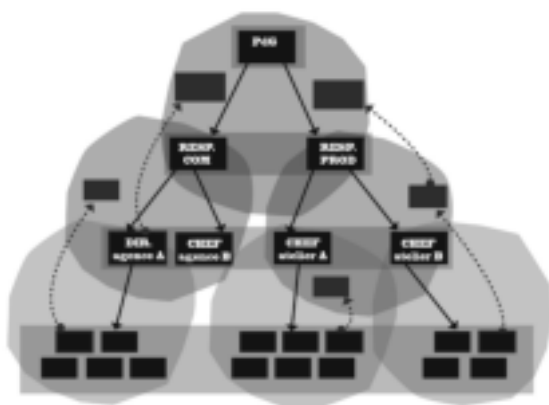
Celle-ci implique une codification poussée des rapports au sein de l'entreprise avec la mise en place d'une hiérarchie rigide et cloisonnée.

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>

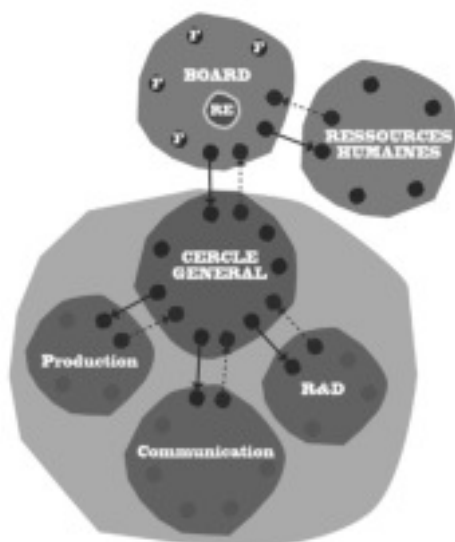


**MODELE SOCIOCRAITIE**

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 holocratique 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 holocratique 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>





# LES INDICATEURS DE RICHESSES

## CULTIVONS NOS RICHESSES !

Dans notre société le concept de richesse est très souvent cantonné à un concept économique lié à un échange de biens et de services. Le champ de ces richesses qui s'échangent se matérialise par l'utilisation de la monnaie. Selon cet entendement ce champ ne couvre pas l'ensemble des qualités, ressources et comportements dont un être regorge. En effet ces richesses individuelles peuvent s'exprimer, parfois même se mesurer, mais elles ne peuvent pas s'échanger. L'idée est donc de mettre en place des indicateurs afin d'en favoriser l'expression et de mesurer ce qui peut l'être.

Toute organisation a en effet besoin de faire grandir en son sein les richesses qui sont nécessaires pour servir sa raison d'être. Qu'il s'agisse de développer des compétences, reconnaître ou valoriser des comportements, les indicateurs de richesses sont des « traceurs » qui viennent mettre de la lumière sur ces richesses qu'il est intéressant de cultiver, pour que chacun puisse servir au plus juste l'organisation qu'il éternise.

Ce ne sont pas des « bons points », qui seraient distribués dans ce cas par un tiers, mais des « feed-back » entre les membres d'un groupe fonctionnant en relation d'équivalence, sur les quelques richesses essentielles à la vie et au développement du groupe.

Cette pratique renforce donc la cohésion et l'engagement de tous à une même cause. Elle nourrit la transformation individuelle au service de l'action collective. Au fil du temps, à entendre régulièrement l'expression des motivations qui poussent à valoriser certains types de comportements, se crée une culture commune dans l'organisation,.

Il est intéressant de produire et travailler à partir d'outils permettant une vision holoptique de ces échanges. Rendre visible les échanges, leur nature, leur volume, observer qui donne, qui reçoit... permet d'identifier où se trouvent les compétences et ressources sur un indicateur donné. De fait, ils permettent à chacun-e d'avoir une vision éclairée, voir d'adapter son comportement en fonction de la perception de son environnement et de la perception que les autres ont de lui, d'avoir une vision de soi et du tout.

L'UdN expérimente une constellation d'indicateurs de richesses, construite avec des architectures variées à partir des apports de Jean Francois Noubel sur l'intelligence collective et les monnaies libres. Elle est également soutenue dans sa démarche par Etienne Hayem.

De nombreuses applications concrètes sont en train de voir le jour sur les réseaux sociaux. Les exemples les plus connus sont les systèmes de réputation que vous pouvez trouver sur Ebay ou dans les sites de covoiturage avec des évaluations sous formes de petites étoiles pour évaluer les prestations.

Vous pourrez créer vos propres indicateurs, adaptés aux finalités de vos projets en identifiant les richesses essentielles à sa réussite. L'UdN propose également un libre usage de sa constellation d'indicateurs pour soutenir l'apprentissage de la pratique du cercle et des processus de décision.

Vous trouverez ces indicateurs disponibles pour impression sur notre site web !



# EXEMPLE DE CONSTELLATION D' IDR DE L'UDN



## LE SOU-RIRE

### POUR EXPRIMER LA GRATITUDE

- \* Pour dire merci souligner les bons moments partagés
- \* Je note sur mon porte richesse ceux que je donne et reçois

## LES JDN

### LES JE DANS LE NOUS

- \* Pour valoriser la capacité à se mettre au service du NOUS
- \* Les indicateurs du cercle, donnés en cercle de façon argumentée

JdN **Lâcher prise**  
Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

### Lâcher prise

- \* Pour valoriser la capacité à lâcher son «Je veux» au profit de «ce qui est»

JdN **Ecoute de centre**  
Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

### Ecoute du centre

- \* Pour valoriser l'implication à écouter le centre lors des :
  - Propositions,
  - Amendements,
  - Bonifications,

JdN **D·boi·T**  
Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

### D·boi·T

- \* Pour reconnaître la capacité à sortir de la boîte, à sortir des schémas de pensées habituels

JdN **Coopération**  
Je Dans Nous



www.universite-du-nous.org

### Coopération

- \* Pour reconnaître l'engagement dans la coopération avec le Facilitateur
  - Mise en lumière des sorties de processus
  - Ressentis nourrissants pour le centre et le proposeur
  - Esprit de synthèse et concision de prise de parole



## LE (MWA ZATWA)

### LE MOI A TOI

- \* Ce que je reconnais chez toi est inscrit sur le coupon
- \* Je colle ces indicateurs à la page «Je suis» en fin de mon livret

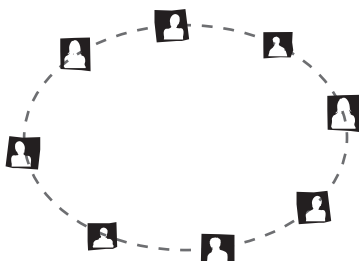
# LE NOUS !

## MAIS QU'EST-CE QU'UN «NOUS»

- C'est un ensemble de « Je » réunis autour et par un objectif commun.
- Ils partagent des valeurs, une culture, des outils communs.
- Ils entretiennent ensemble des liens et des relations significatives.
- Un Nous est un ensemble de Je souverains et affirmés dans leur différence.

## LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ÉMERGENCE DU « NOUS »

- Pas de contrôle des éléments du système les uns sur les autres.
- Le système doit bénéficier d'une source d'énergie extérieure qui le mobilise (le projet, la cause, la vision, le sens...)



## LA VIE DES NOUS: LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE

### 1 LE PSEUDO-NOUS

Groupe nouvellement constitué (agglomérat de personnes qui ne se connaissent pas).

- **Dynamique de groupe**

- Anxiété collective et individuelle.
- Retrait, silence, prise de parole intempestive et abondante.
- Tentative d'organisation.

- **Effets sur la tâche et dysfonctionnement**

- Le groupe n'a d'autre objet que lui-même.
- Phase d'incertitude sur sa place dans le groupe, sur l'identité des autres membres, sur l'intérêt du travail demandé et ses objectifs : Chacun prendra ses marques.
- Inhibition de l'action.
- Energie mobilisée sur la constitution d'un cadre de travail (diminution de l'angoisse).

### 2 LE NOUS SYMBIOTIQUE

Le besoin de conformité, tout le monde est pareil, mène le jeu. Chacun essaye de se faire admettre.

- **Dynamique de groupe**

- Consensus.
- Unanimité.
- Les différences sont niées.
- Tentative collective d'échapper à la menace : la mise en question personnelle.

- **Effets sur la tâche et dysfonctionnement**

- Après l'angoisse, le soulagement règne.
- Pas vraiment d'intérêt pour la tâche.
- Energie mobilisée sur l'entretien du groupe.
- Le groupe est peu productif, peu créatif (illusion groupale).
- Départ, absence, retard de ceux qui ont du mal à s'intégrer.

### 3 LE NOUS CONFLICTUEL

Besoin de différence, de se démarquer. Tentative de se faire reconnaître par ses différences.

- **Dynamique de groupe**

- Besoin de structuration et d'organisation interne.
- Rivalités, compétition pour le pouvoir et le leadership.
- Les leaders veillent à leurs frontières.

- **Effets sur la tâche et dysfonctionnement**

- Revendications et affrontements peuvent freiner la tâche.
- Des clans se forment.
- En revanche, des idées originales peuvent voir le jour.
- Retour de l'énergie mobilisée sur la tâche.

### 4 LE NOUS MATURE

Les participants rassurés et reconnus peuvent agir et se prendre en charge.

- **Dynamique de groupe**

- Expression des sentiments, des opinions, des croyances.
- Prise de conscience des cadres de références différents.
- Analyse des phénomènes de groupe, méta-communication.
- Pas de menace (non jugement).

- **Effets sur la tâche et dysfonctionnement**

- Vigilance sur le mode de fonctionnement du groupe.
- Maintien d'un équilibre favorable à l'émergence d'un esprit d'équipe et de solidarité.
- Action, partage des valeurs.
- Energie mobilisée sur la tâche et les objectifs.

### 5 L'EQUIPE

« Groupe où les personnes ont des échanges directs, où les tâches et les rôles sont répartis avec l'assentiment de chacun et dont les efforts collectifs tendent vers un objectif commun et clair pour tous. »

- **Caractéristiques**

L'équipe est le lieu de rencontre entre le désir de proximité (attachement, sympathie, recherche de communication, identification) et le désir d'efficacité, besoin d'agir, d'entreprendre.

- **La communication directe**

- Pas de manipulation, de jeux psychologiques.
- Conscience de soi et des autres.
- Aptitude à s'autoréguler (méta communication\*)

- **La solidarité**

- Confiance réciproque.
- Acceptation des différences admises comme richesse de l'équipe.
- Acceptation des critiques.

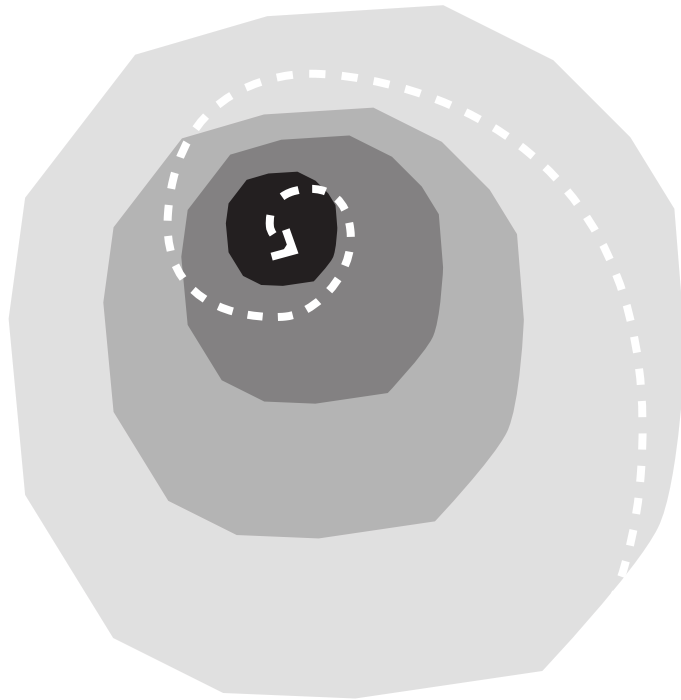
- **L'engagement personnel de chacun**

- Satisfaction de ses intérêts individuels mis au service d'un but collectif.

- **La centration sur la tâche**

- Climat de coopération.
- Organisation.
- Choix d'une structure appropriée.
- Distribution des tâches.
- Répartition des rôles.

\* Méta communication : Communiquer sur notre façon de communiquer



## UNE ORGANISATION VIT À DEUX NIVEAUX

### ■ La structure formelle : centrée sur le résultat

- La gouvernance
- Le cadre et les règles
- Les ressources techniques
- Les ressources financières

### ■ Les processus informels : centrés sur le chemin

- Phénomènes de groupe (dynamique de groupe)
- Interrelations
- Projets personnels
- Conflits

Un groupe au travail est confronté à ces deux aspects qui interagissent en permanence. C'est la conscience de ce double niveau (centré sur la tâche et sur les Hommes) qui permet de développer une synergie, donc la performance du groupe.



## LA GOUVERNANCE : KEZAKO ?

Un terme qui remonte au XIII<sup>ème</sup> siècle, employé alors comme synonyme de gouvernement. Au XX<sup>ème</sup>, il ressurgit vers 1930 au travers de la gouvernance d'entreprise. Il traduit alors les relations de coopération interne à l'entreprise. Vers 1980, le terme commence à trouver un usage en dehors de l'entreprise par les tenants de la démocratie participative (en lien avec les mouvements sociaux dans les années 60-70). Mais la vulgarisation du terme vient des grandes institutions d'aide au développement dont la Banque Mondiale. Dans les années 90, le concept est théorisé par l'Union Européenne en le considérant comme un moyen de légitimation qui vise à pallier son déficit démocratique et citoyen. Ce n'est que depuis quelques années que la notion émerge dans le champ associatif.

Des codes de bonnes gouvernances apparaissent face aux pressions institutionnelles qui pèsent sur les associations. Ils ont pour caractéristique d'être axé sur le contrôle des dirigeants et la compétence des administrateurs. Ils se focalisent sur le bon fonctionnement des instances collégiales dans le but de rassurer les administrateurs et autres partenaires internes et externes à l'organisation.

Le terme fait l'objet d'une pluralité de discours. Parmi ces définitions génériques on trouve celle de Jean Leca qui propose de considérer la gouvernance comme « l'interaction d'une pluralité d'acteurs qui ne sont pas tous étatiques, ni même public ». Selon cette optique, les modalités de décision apparaissent comme plus diluées.

Jean Louis Laville (« La gouvernance des associations ») considère les pratiques de gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ».

Issu du magazine « la Vie Associative »

## GOVERNANCE : DÉFINIR COMMENT FONCTIONNER ENSEMBLE

Un groupe, un collectif et toutes formes d'organisations, du plus petit Nous (le couple/la famille) au plus grand (l'humanité) a besoin pour fonctionner de répondre à la question : Comment faisons-nous ensemble ?

Quel cadre minimum pour que chacun et chacune soient en sécurité, quel mode de communication, quel rôle pour chacun-e, quel mode de prise de décision, quelles responsabilités, quelles limites... Les réponses du groupe, par le groupe constitueront sa gouvernance.

Notre société a développé l'ego comme l'outil principal pour accéder au pouvoir et en faire usage. Nous sommes englués dans nos comportements comparatifs, compétitifs et dualistes...

Adopter un autre type de gouvernance, c'est tenter de sortir du paradigme actuel, basé sur la compétition, le pouvoir de l'ego, la domination et la réussite individuelle.

Ces nouveaux modes de gouvernance réconcilient la liberté individuelle (souveraineté) et le pouvoir de l'intelligence collective.

Les règles sont garantes du cadre dans lequel nous sommes tous libres. La liberté s'exprime mieux si elle est délimitée par un cadre où chacun peut poser ses repères et où nous avons nos repères communs (besoin de structure). Le cadre n'est pas rigide, en ce sens qu'il peut évoluer et changer. Les raisons de changer le cadre émergent de la réflexion du groupe, tirée de l'expérience.

La façon de changer le cadre et les règles utilise les règles en cours. C'est ainsi que nous continuons à construire notre propre cadre, accepté de tous pour le bien commun.

En revanche, les règles doivent, pour être acceptées de tous, être comprises de tous.

## NOS BESOINS FONDAMENTAUX POUR FAIRE ENSEMBLE ET COOPÉRER

■ **Besoin de Structure** : c'est le qui fait quoi et qui gère qui... comment sommes-nous organisés?

■ **Besoin de Reconnaissance** : reconnu dans notre individualité, nos compétences, nos talents...

■ **Besoin de Stimulation** : stimulé par le challenge, l'intérêt de la tâche, les relations humaines...

## LES QUATRE RÈGLES SIMPLES DE CES NOUVELLES ORGANISATIONS

**1** La pratique du cercle : Le cercle, le lieu du pouvoir

**2** Un mode de prise de décision qui offre un pouvoir équivalent à tous : Pas de contrôle des éléments du système les uns sur les autres.

**3** Le second lien entre les cercles

**4** L'élection des membres dans leurs fonctions sur la base de l'élection sans candidat



## COMPRENDRE LES ENJEUX

L'expérience du cercle et de ses processus nous invite à un travail en profondeur sur nous-mêmes. Elle nous pousse à transgresser nos comportements conditionnés et égotiques et nous ouvre à de nouveaux paradigmes quant à notre rapport à la communication en groupe, au travail, au pouvoir, à la responsabilité, à la souveraineté individuelle et à l'autorité.

Nous sommes confrontés à : « Autant le chemin que le résultat ». Prendre soin du groupe, de soi-même, de chacun dans le groupe, d'un certain « esthétisme » dans notre façon de faire et d'ouvrir le chemin vers une finalité et le besoin de résultat, de réussites tangibles qui incarneront le projet dans la matière et la possibilité de mesurer nos avancés.

Le processus nous demande un changement inéluctable, celui de faire autrement dans nos conditionnements psycho-affectifs et sociaux. Revisiter nos stratégies psychosociales qui constituent nos armes pour ne pas nous soumettre, nous protéger de l'autre ou manipuler pour garder ou obtenir le pouvoir, voire à lutter contre toute forme de pouvoir en place (le rebelle). Plus loin encore, nos jeux psychologiques bien rodés pour rester victime, sauveur ou persécuteur vont être mis à mal et nous obliger à revoir en détails nos fiches stratégiques habituelles face à l'autre. Tout cela révèle nos failles, nos fragilités, nous met en insécurité et toutes nos résistances au changement peuvent se renforcer.

Terrifiant ! Ce que nous pratiquons depuis toujours n'est plus possible, nous devons changer ! Nous avons alors le choix entre adapter nos stratégies pour conserver notre illusion de contrôle ou de pouvoir en protégeant nos scénarii relationnels, ou refuser purement et simplement le processus, ou alors accepter cette opportunité de changer voir de nous transformer en profondeur.

Certains cherchent à faire l'économie de cette transformation personnelle. Ils vont lutter, mettre à mal le cercle, critiquer le processus et pour finir le remettre en cause. Après le bien connu « c'est pas moi c'est l'autre » que nous ne pouvons plus utiliser dans un cercle où le pouvoir et la responsabilité sont réellement partagés, viendra le « c'est pas moi c'est le processus ». Ils auront bon nombre d'arguments percutants pour démontrer son inefficacité ou sa lourdeur. Mais ce qui rend le processus lourd ce n'est pas lui-même, mais bien la façon dont nous résistons avec nos propres freins intérieurs. Dans l'absolu, le processus n'a pas d'importance, il est seulement l'outil qui nous permet de faire ce travail tout en avançant sur nos objectifs concrets. Le jour où nous aurons grandi et atteint un autre niveau de conscience, nous n'aurons probablement plus besoin de processus. C'est pour nous un des buts de ce chemin. « Si tu veux changer le monde commence par te changer toi-même! ».

Participer et pratiquer le cercle ne nécessite pas d'avoir fini ce travail sur soi. Il demande d'avoir conscience de ce qui se joue, là, dans le cercle. Le fait de le savoir et de l'avoir compris suffit pour être dans l'humilité de ses propres difficultés, de comprendre celles des autres et d'en tenir compte dans sa posture en cercle.

## L'ÉNERGIE D'UN CERCLE \*



«Ce sont les trois piliers d'un cercle de concertation. Trois énergies qui associées, nous permettent de construire un cadre rond, bienveillant et actif.»

### ■ Conscience

Avoir une vision la plus large possible de ce qui se passe à l'intérieur du cercle comme à l'extérieur. Le discernement et la position méta sur une situation en sont les plus évidents et représentatifs outils.

### ■ Engagement

C'est l'énergie du mouvement qui nous permet de nous mettre en action, de faire appel à notre créativité, à notre courage pour manifester nos décisions dans l'action, résoudre des problèmes, gérer nos conflits.

### ■ Amour

C'est l'énergie de bienveillance, du respect de l'autre et de soi-même. C'est elle qui nous pousse au meilleur de nous-mêmes.

## NOS CERCLES SONT DES ESPACES SACRÉS

Le cercle est l'espace où s'exerce le pouvoir puisqu'il est l'endroit où nous prenons nos décisions. Il est aussi l'espace de parole où les règles peuvent permettre une parole posée et bienveillante (type Tao).

Nous sommes en cercle pour régler des problèmes internes à ce dernier ou généraux à l'organisation ou au collectif. Mais si l'idée est aussi de se changer soi-même, nous devons rester attentifs à ne pas utiliser le groupe pour régler nos propres problèmes ou pour nous guérir de nos blessures personnelles. C'est dans la conscience de soi que chacun et chacune se doit d'une vigilance particulière sur l'attention qu'il ou elle porte à ce paradoxe singulier.

Construire nos « rituels » est une des activités du cercle. C'est notre marque, notre sensibilité, notre expérience qui se joue comme une musique. C'est là que nous ancrons notre culture commune.

# LES OFFICIERS DU CERCLE



## ■ Le premier lien

Celui qui active les acteurs du faire, le coach de l'équipe d'exécution. Il coordonne et soutient l'équipe d'exécution pour la mise en action et la bonne réalisation des décisions prises par le cercle. Il accompagne, aide, encourage les responsables de projets et de façon plus générale tous ceux et celles qui ont pris une fonction ponctuelle dans l'exécutif des actions réalisées par le cercle. Il est un soutien et non celui que l'on attend pour faire. Il siège automatiquement au cercle voisin.



## ■ Le facilitateur

Le facilitateur du cercle prépare l'espace de réunion, l'ouvre et le ferme. Il oeuvre au bon déroulé et au respect des processus. Il fluidifie les échanges, veille à la répartition des prises de parole dans les espaces de libre échange. Voir [Posture du facilitateur].



## ■ Le secrétaire

Le gardien des règles et la mémoire du cercle. Il travaille en collaboration avec le facilitateur pour préparer les rencontres. Il est gardien du temps, il prend la facilitation en charge lorsque le facilitateur est en posture de membre. Il réalise les compte-rendus de réunion, il gère les agendas et pose les rendez-vous de travail.



## ■ Le second lien

Le témoin de l'esprit du cercle. Il est le deuxième représentant du cercle au cercle voisin. Il est élu selon le mode de l'élection déterminé par le cercle (élection sans candidat dans nos cercles). Il accompagne le premier lien au cercle adjacent où il est un membre comme les autres, avec un pouvoir équivalent aux autres membres. Il améliore la qualité des informations ascendantes et descendantes. Il facilite l'adhésion aux décisions et renforce d'autant leur exécution.



# LE CADRE DE SECURITE

## INTRODUCTION

Le cadre de sécurité est un outil qui demande de la conscience et de la responsabilité. La présentation ci-dessous et les explications qui en découlent sont issues de l'expérience interne de l'Université du Nous, du vécu de ses Je et des expériences que nous avons partagés avec d'autres groupes lors de nos accompagnements. En cela, elle est un point de vue et non une vérité. Cette proposition n'est donc pas applicable à toutes situations.

## UN CADRE

C'est une zone, un espace défini par des limites claires. Un cadre nous permet de nous situer, de nous donner des repères dans lesquels nous pouvons œuvrer individuellement et collectivement pour réaliser et développer l'action collective.

## SÉCURITÉ

L'action collective en général (le faire ensemble), nécessite que les Je qui participent puissent œuvrer en déployant leurs potentiels. Pour se faire, une personne doit pouvoir se sentir en sécurité dans le groupe.

## 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 ne garantit pas un fonctionnement sans faille et sans problème. Les règles et les limites posées n'évitent pas la transgression volontaire ou involontaire. Il permet d'avoir un document opposable par tous auquel nous pouvons nous référer pour débattre et statuer ensemble sur une transgression. Le cadre de sécurité 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. Il invite et permet en revanche de les aborder et de les transcender avec plus de sérénité et de confort.

## CONDITIONS NÉCESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT D'UN CADRE DE SÉCURITÉ

- Il doit être co-construit par les membres fondateurs et/ou les premiers participants du groupe.
- Il n'est pas figé et doit pouvoir évoluer, se transformer au fur et à mesure de la vie du groupe.
- Il doit être validé par tous les membres du groupe, de l'organisation.
- Il doit être une base opposable par tous quand l'un ou l'une des membres du groupe en ressent ou en juge la nécessité.

## BASE MINIMUM 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 ?
- Un processus d'intégration : Comment accueillerons-nous des nouveaux membres, quelles sont les conditions contractuelles nécessaires à l'intégration des nouveaux ?
- Un processus de sortie : Comment puis-je sortir du groupe, de l'organisation en sécurité pour moi et pour elle ?
- Un processus d'exclusion : Comment pouvons nous mettre à l'écart, empêcher de nuire une personne qui mettrait l'organisation en danger ?

# EXEMPLE DE CADRE DE SÉCURITÉ D'UNE ORGANISATION: UDN

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

## AU NIVEAU DE LA CHARTE RELATIONNELLE

### ■ Bienveillance\*

Pour soi, pour l'autre, pour le groupe, le matériel, le lieu...

### ■ Confidentialité

-Engagement à respecter la confidentialité des situations, sujets, problématiques exposées dans les différents espaces : Réunions, Cercles, Parties de Tao, Espaces de régulation, de supervision, ...

### ■ Souveraineté

- Chacun choisit en conscience ce qu'il souhaite partager, en respectant ses limites, et en prenant en compte celles des autres.
- Chacun est souverain dans l'organisation, en responsabilité:
  - De ses propres limites, ses besoins, ses émotions.
  - De faire des demandes, des propositions, d'objecter.
  - Des décisions prises dans les rôles et redevabilité qui lui sont attribués.
  - De rester ou de sortir du triangle de **Karpman\***.

## AU NIVEAU DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

### ■ Le cercle est un espace sacré\*

- Le respect du rituel pour nous rappeler la posture particulière nécessaire à l'intérieur de cet espace.
- Le cercle n'est pas un outil mais une **pratique\***.

### ■ En gouvernance holacratique

- Chacun s'engage à participer aux différentes réunions des cercles dont il est membre.
- Chacun fait remonter ses tensions dans les espaces de gouvernance holacratique, en les considérant comme des signaux de dysfonctionnements nécessaires à traiter pour réparer l'organisation.
- Chaque membre accepte le processus d'assignation en vigueur dans les cercles et les rôles.
- Chaque membre s'engage à mettre en place et faire vivre un Système d'Organisation Individuel.
- Chacun est invité à un devoir de discrétion à l'égard des partenaires, sous-traitants et stagiaires de l'Université du Nous.

### ■ Dans les espaces de cercles, selon les 6 principes de JF.Noubel, je m'engage à

- Prendre une respiration avant de parler.
- Parler au centre plutôt qu'à un « JE ».
- Offrir sa parole plutôt que prendre la parole.
- Écouter le centre.
- Parler de son expérience directe : s'exprimer en disant « je » plutôt que « on ».
- Une expression concise : pour gagner en clarté, en légèreté et en gestion du temps chacun peut se référer à une parole déjà exprimée en évitant de répéter les propos.
- Finir de parler et le signifier, par exemple avec « j'ai dit » ou un terme à la convenance indiquant que la parole est à nouveau disponible.
- Ne pas poser de questions inductives.
- Quiconque peut inviter le silence.

## ■ Règles du Nous en cercles et réunions, je m'engage à

- Être garant de ce cadre comme chacun-e des autres membres.
- Poser au centre les tensions qui relèvent du NOUS.
- Respecter des horaires.
- Appliquer les décisions prises en groupe.
- Accepter les règles et processus de l'UdN (de son inclusion à sa sortie).

Chaque JE est engagé à la vie et au développement de l'organisation.

## ■ Et rappelez-vous

- Ici personne n'a raison, chacun a son point de vue.
- Ici nous n'avons pas d'autre adversaire que nous-mêmes.
- Notre égo se cache toujours là où on ne le voit pas.



## ■ Petit lexique\* et précisions à destination des membres et Universitaires

### \*Bienveillance

Ici je m'engage à ne pas dire ou faire quelque chose en souhaitant consciemment porter préjudice à un membre.

### \*Sacré

Qui est digne du respect le plus haut.

### \*Triangle de Karpman

Dit le triangle dramatique est une figure d'analyse transactionnelle proposée par Stephen Karpman en 1968 qui met en évidence un scénario relationnel typique entre victime, persécuteur, sauveur (ces rôles étant symboliques, une même personne peut changer de rôle).

### \*Différence entre Outil et Pratique

Un outil reste un outil alors que la notion de pratique implique une dimension plus globale (discipline, conscience et persévérance).

## PROCESSUS D'INCLUSION

- Le candidat à l'inclusion devra valider la charte relationnelle et comportementale et les processus d'inclusion de sortie en vigueur au moment de l'intégration. Il est rappelé qu'un membre actif dispose dès son intégration d'un droit d'objection dans l'espace de gouvernance de l'Université du Nous et est, de fait, inclus dans une relation d'équivalence à tous les autres membres de l'organisation, sans distinction d'ancienneté, de statut. Les autorités sont définies selon le mode de gouvernance holacratique appliqué dans l'organisation.
- Dans le cas d'un processus d'inclusion mis en œuvre à la demande d'un adhérent, celui-ci doit remplir les critères précités et faire une demande écrite motivée au cercle principal. L'inclusion est une décision utilisant le principe de la gestion par consentement. Les parties prenantes à cette décision sont les membres du cercle principal.
- Dans le cas d'un processus d'inclusion mis en œuvre pour répondre directement à un besoin de l'organisation (recrutement) le processus est le suivant :
- Un des membres fait la proposition argumentée au cercle principal d'inclure un nouveau membre actif : L'admission d'un nouveau membre est une décision utilisant le principe de la gestion par consentement. Les parties prenantes à cette décision sont les membres du cercle principal.
- L'intégration est formalisée au travers d'une cérémonie d'inclusion organisée par un membre du cercle principal.

## PROCESSUS DE SORTIE

### À la demande d'un membre qui souhaite quitter l'espace de gouvernance avant son terme.

- Le membre en fait la proposition au cercle principal, qui traitera le sujet en utilisant le principe de la gestion par consentement.
- Le cercle principal pourra organiser un espace de parole afin de prendre en compte la passation des rôles énergétisés.

## PROCESSUS D'EXCLUSION D'UN MEMBRE

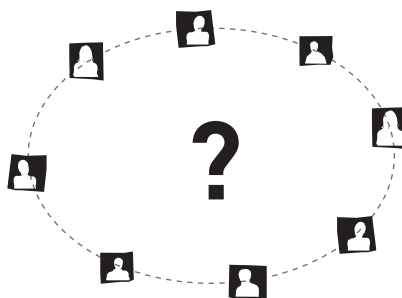
### À la demande d'un autre membre

- Un membre fait une demande écrite et motivée d'une procédure d'exclusion auprès du cercle principal.
- Un cercle de régulation est organisé par le cercle principal, avec les membres de son choix, autour de la problématique avec la personne visée par la procédure.
- Une élection sans candidat sera effectuée pour désigner l'animateur de la procédure. Cette élection exclue la participation de la personne visée et de celle proposant la procédure.
- Cette régulation conduit la personne ayant proposée la procédure d'exclusion à se décider en son JE de la poursuite de cette procédure. Elle sera alors en charge de l'émission d'une proposition argumentée tenant compte des éléments apportés lors de l'espace de régulation.
- Dans un second temps distinct, si la procédure est confirmée, l'exclusion du membre est effectuée par le même cercle que celui constitué pour l'espace de régulation, qui traitera la proposition selon le principe de la gestion par consentement, en présence de la personne visée par la procédure qui conserve son droit de parole mais n'a pas de droit d'objection.
- En ouverture de ce cercle chaque membre posera selon son point de vue ce qu'il reconnaît de la richesse de la personne visée par la procédure. Les témoignages d'autres membres de l'organisation pourront être également transmis à ce moment.
- En cas d'abandon de la poursuite après le premier espace de régulation, le second espace sera ouvert pour partager la décision motivée du proposeur de la démarche.

La proposition d'une exclusion de l'un des membres du cercle relève donc de la proposition d'un JE et engage donc pleinement les conséquences éventuelles de sa demande.



« Une bonne décision, c'est une décision qui respecte les limites de ceux qui devront vivre avec cette décision. »



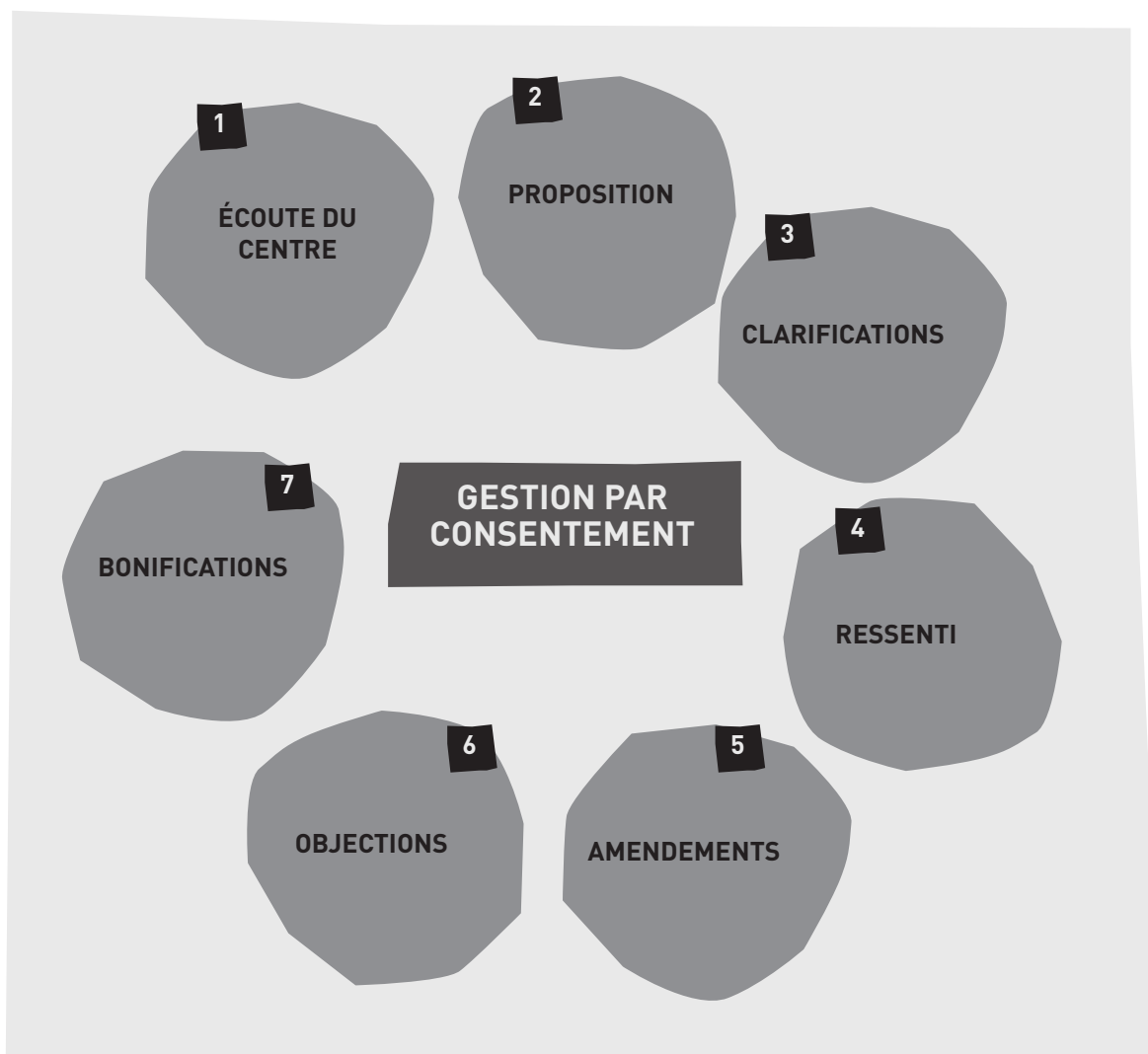
## LA DIFFÉRENCE ENTRE LE CONSENSUS ET LE CONSENTEMENT

■ **Consensus** : tout le monde dit OUI !

■ **Consentement** : personne ne dit NON !

Une bonne décision, ça n'existe pas dans l'absolu. Une bonne décision est celle qui respecte les limites de ceux et celles qui vivront les conséquences de cette décision. Dans un cercle, aucune décision ne sera prise si un des membres y oppose une objection raisonnable.

La règle du consentement permet d'explorer les limites, les tolérances de ceux et celles qu'elle risque d'affecter.



# PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION



## 1 Écoute du centre

Une écoute globale du centre afin de faire émerger les problématiques à transformer en solutions. Chercher à écouter le Nous afin de saisir les enjeux individuels et collectifs.

## 2 Élaboration de la proposition

À partir de l'écoute du centre, de façon argumentée (sujet, problématique, arguments), une proposition est soumise au groupe par l'un des JE.

## 3 Transmettre oralement la proposition

Au grand groupe.

## 4 Un tour de questions de clarification

Pour que chacun-e soit bien sûr d'avoir compris ce qui est proposé et lever les interprétations.

- Chacun-e peut reformuler pour vérifier.
- C'est le proposeur qui répond.
- Le proposeur n'a pas forcément réponse à tout: «non spécifié»

## 5 Un tour de ressenti

C'est le moment de donner son avis personnel sur la proposition, d'exprimer ses besoins non satisfaits ou satisfaits.

## 6 Demander aux protagonistes de la proposition s'ils souhaitent amender la proposition

Le proposeur peut s'il le souhaite clarifier, amener une modification ou un rajout sur la base de ce qu'il vient d'entendre ou retirer la proposition.

## 7 Formuler par écrit son ou ses objections

Ce ne sont pas des préférences, ce ne sont pas des avis ou d'autres propositions, c'est l'expression de ce qui n'est pas «vivable» pour moi dans cette proposition et qui m'empêcherait d'être efficace et actif dans la mise en application de cette proposition ou qui pourrait mettre l'organisation en danger.

## 8 Emettre les objections au groupe

C'est se défaire de l'objection comme quelque chose de personnel et en faire la richesse du groupe.

## 9 Evaluer les objections

Identifier tout de suite si une objection annule la proposition ou si elle n'est pas dite «raisonnable».

## 10 Bonifier la proposition

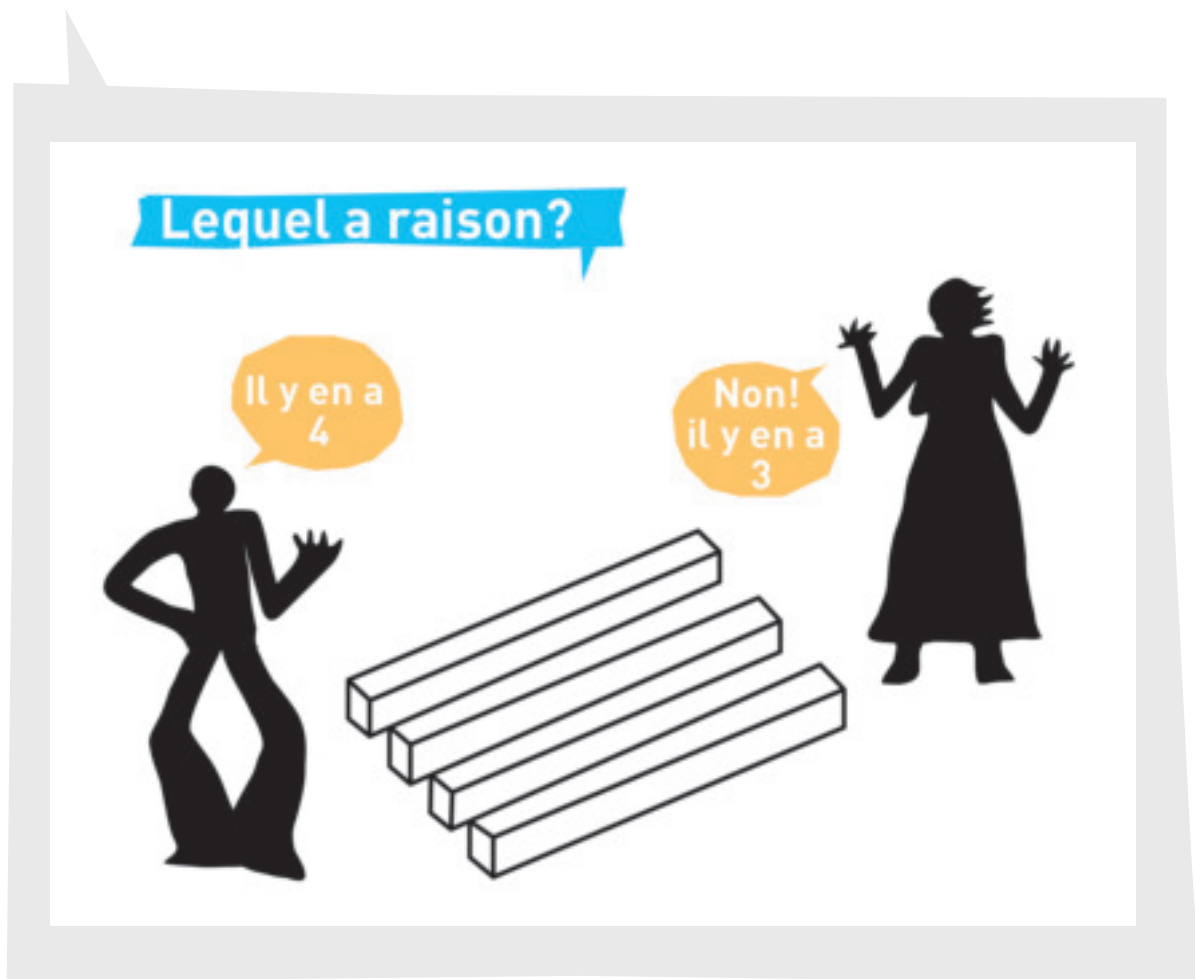
C'est faire appel à la créativité du groupe pour transformer ce qui bloque en une solution pour tous, une meilleure proposition.

## 11 Obtenir le consentement mutuel

Zéro objection.

## 12 Célébrer notre décision

Bravo !



### L'OBJECTION

#### Une objection n'est pas

- Une préférence.
- Contre la personne proposée.
- Un avis personnel.
- Une autre proposition.

#### Une objection est dite raisonnable ou valide si elle est argumentée et répond au moins à l'une des conditions suivantes

- La proposition pourrait nuire à la capacité du cercle à remplir sa mission.
- Elle bonifie la proposition.
- Elle élimine la proposition.

Elle est donc un cadeau !



# L'ÉLECTION SANS CANDIDAT

C'est une des perles de la méthode ! Ce processus permet de décider en consentement qui prendra la responsabilité d'un rôle, d'un poste ou d'une fonction. Cette méthode permet également de faire des choix entre plusieurs options possibles concernant une proposition.

Elle fait l'objet, comme la prise de décision, d'un processus rigoureux en plusieurs étapes. L'élection sans candidat est aussi une façon de créer du lien, de mettre à jour certains conflits larvés, de soutenir et d'encourager un participant pour prendre sa place au sein du cercle et de nourrir notre besoin de reconnaissance.

Dans une élection sans candidat nous votons « Avec » et pas « Pour ou Contre ».

«**Moi**»  
Je dis qui je suis,  
«**Je choisis**»  
pour qui je vote.



# PROCESSUS DE L'ÉLECTION SANS CANDIDAT



## 1 Définir le poste ou la fonction

C'est la fiche de poste. Quelles sont les tâches afférentes à cette responsabilité ?

## 2 Lister les qualités attendues par le cercle

Quelles sont les qualités requises et attendues par le groupe pour la fonction en question ?

## 3 Définir le mandat

La personne est élue pour combien de temps, dans quelles conditions ?

## 4 Distribuer les bulletins aux participants

## 5 Chacun note son nom et pour qui il vote

La personne peut voter pour elle.

## 6 Le dépouillement

L'animateur-trice récupère les bulletins et lit à haute voix les résultats en demandant à chaque personne les raisons de son choix. Le secrétaire note au tableau les noms sortants et le nombre de voix obtenues par chacun.

## 7 Le report de voix

L'animateur-trice demande si quelqu'un veut faire un report de voix, c'est-à-dire changer son vote pour une autre personne sortante. La personne argumente son réajustement.

## 8 Le choix

L'animateur-trice demande si quelqu'un veut faire une proposition. C'est-à-dire choisir un des noms notés sur le tableau. Ce n'est pas forcément la personne ayant fait le meilleur score qui peut être choisie en premier.

## 9 Les objections

L'animateur-trice demande à chacun s'il a une objection pour que la personne choisie occupe la fonction.

## 10 S'il y a des objections

L'animateur-trice demande un autre choix par une autre personne. L'animateur peut aussi faire le choix de demander de dire et d'argumenter les objections. Si c'est le cas, le groupe peut se mettre en bonification pour lever les objections.

## 11 Quand un candidat ne fait état d'aucune objection

il interroge l'éventuel élu pour savoir s'il est d'accord pour occuper le poste. Si la personne est d'accord, elle est élue. Si elle objecte et de façon argumentée, retour au point n° 10.

## 12 Célébration

Bravo !

# COMMENT COMMUNIQUER EN CERCLE ?

## ■ En respectant le rituel et les règles

La parole tourne dans le sens des aiguilles d'une montre.  
Si je n'ai rien à dire ou si je ne me sens pas prêt, je passe !  
C'est l'animateur-trice qui donne le rythme et les consignes.  
Si la parole est au centre, j'offre ma parole quand je suis prêt.  
Quand j'ai fini de parler, je dis « J'ai dit » ou un autre terme qui signifie que j'ai fini de poser ma parole..

## ■ En écoutant

Dans un cercle, je passe plus de temps à écouter qu'à parler.  
Je pratique l'écoute active par le questionnement et la reformulation. Soit pour mieux comprendre mon interlocuteur, soit pour l'aider à creuser sa pensée.  
Je ne pose pas de question inductive.

## ■ En disant JE plutôt que TU

Le TU tue. Je parle de moi et de ma façon de ressentir les autres.  
J'exprime d'abord mon ressenti.  
Je n'ai pas d'autre adversaire que moi-même.

## ■ En recherchant la clarté et l'authenticité

J'essaye d'être clair, le plus simplement possible.  
Je cherche à être concis.  
J'accepte de dire mes peurs, mes fragilités et mes émotions.  
Je parle de mon expérience directe.

## ■ En exprimant ses besoins et ses demandes

J'essaye d'identifier mon besoin au travers de mes requêtes et de mes émotions.  
Je peux dire de quoi j'aurais besoin... J'ose faire des demandes en acceptant qu'elles puissent ne pas être satisfaites.

## ■ En conscience que l'ego se cache toujours là où l'on ne le voit pas

Je sais qu'il est là, qu'il cherchera à prendre le dessus parce qu'il a peur ou qu'il veut ou qu'il souffre.  
Quand je suis dans l'émotion, je le dis et je prends le temps pour ne pas être dans la réactivité.

## ■ Avec bienveillance

C'est la base !

## RAPPELONS-NOUS !

- Ne parlons pas pour nous faire plaisir
- Ne répétons pas ce que d'autres ont déjà dit
- Adressons-nous au centre, non à une personne en particulier
- Lorsqu'un accord en consentement est trouvé, il doit être mis en œuvre sans être toujours rediscuté

## ■ La différence entre réactif et actif

### Être réactif :

C'est réagir de façon spontanée à une impulsion émotionnelle parce que je suis touché dans mes convictions, mes croyances, mes valeurs. La réaction est le plus souvent liée à mon ego.

### Être actif :

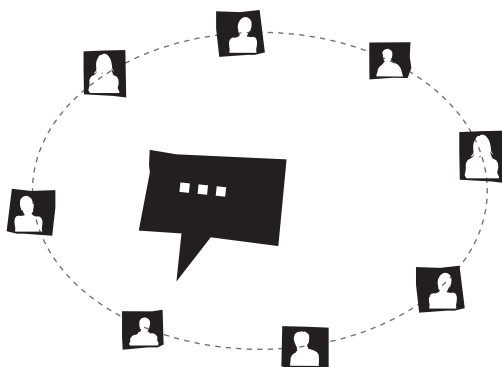
C'est poser ma parole dans quelque chose qui est juste pour moi. C'est-à-dire dénué de l'émotionnel parasitant (positif ou négatif). C'est avoir pris le temps d'un ressenti profond pour sentir ce qui résonne comme mon point de vue réel et qui peut donc être argumenté de façon réfléchie et nourrissante pour le « Nous ».

## ■ Parler au groupe et non pas à quelqu'un du groupe

La distinction est importante. Si je réponds à ce que dit quelqu'un, je risque de parasiter mon propos de mes projections sur la personne en particulier, d'être réactif et d'ouvrir un débat ping-pong. J'ouvre un petit espace dans l'espace commun. Je crée de la dualité. J'offre mon propos et mes paroles au « Nous » pour le faire croître.

## ■ J'ai dit

Il pose la fin de mon propos, il met le point final. Chacun sait alors que la parole est de nouveau au milieu ou au suivant. Il m'empêche de me laisser aller à surenchérir et à vouloir argumenter ou justifier indéfiniment ce que je viens de partager. De plus, quand l'un de nous pose son « j'ai dit », c'est bien pour stipuler qu'il a dit « cela » et que c'est juste « cela » et bien « cela ». Par là-même, ce n'est pas jugeable. Le « j'ai dit » ancre ce que nous disons dans une réalité qui est la nôtre, un simple point de vue et non une vérité. Ce que l'autre vient de nous livrer est sa vérité, sa croyance, son doute et c'est cela qui nous intéresse pour mieux le comprendre, l'intégrer et s'enrichir de cette vision ou confirmer notre propre pensée.



## ■ Les temps de silence : un temps pour sentir, se recentrer...

Prendre du temps pour respirer et sentir ce qui se passe en moi. D'abord entendre, puis sentir et enfin parler. Trois temps pour me permettre de toucher à ma justesse. Quand quelqu'un sent que nous dévions ou que nous sommes de nouveau en discussion, quand quelqu'un ressent le besoin d'un temps d'arrêt pour que le groupe se recentre, la personne peut faire sonner la cloche pour que nous honorions une minute de silence et nous reprenons.

## ■ Appliquer nos décisions : l'expérience

Nos décisions sont importantes puisque nous y passons du temps, qu'elles sont fondées sur notre expérience, nos valeurs, notre projet. Elles représentent notre capacité à faire des choix, notre force à mettre en œuvre, notre responsabilité commune à construire l'avenir.



# LES ÉTAPES D'UN ESPACE DE CONCERTATION

## 1 Le centrage

Plage plus ou moins longue de concentration et de détente. Faire le vide, respirer, s'intérioriser. L'animatrice donne le départ en tapant sur le gong et gère le temps avant l'ouverture de la météo. C'est lui qui peut sentir la durée nécessaire du centrage. S'il sent un groupe dissipé, distrait il a intérêt à proposer un centrage plus long. S'il sent de l'angoisse ou du stress lié à ce que nous avons à traiter il est important qu'il le dise avant de lancer le centrage pour que chacun et chacune soit en conscience de l'importance de se centrer.

## 2 La météo

Elle sert à poser mon état dans l'instant. Dire comment je suis et avec quoi j'arrive sur le plan émotionnel, physique ou mental.

Elle permet de poser son état ici et maintenant et d'accueillir celui des autres. C'est une façon de s'accorder avant le début de notre « concert ».

## 3 Gestion par consentement

C'est le moment de l'écoute du centre sur une problématique ou un projet et des prises de décision nécessaires pour avancer selon le processus de la gestion par consentement.

## 4 La Restitution

Moment important où nous pouvons sentir comment chacun repart. C'est aussi un moment d'évaluation de la rencontre. Il est important d'écouter chaque Je mais aussi le Nous. C'est un indicateur puissant pour que l'animateur-trice puisse évaluer son propre travail, l'énergie du cercle, la tendance pour les prochaines rencontres. La restitution est quelque fois utilisée par les membres pour lâcher des « bombes ». La consigne étant que l'on ne ré-ouvre pas de débat, ce qui n'a pas pu être dit, soit par manque de temps, soit par peur de dire sort souvent dans cet espace. Apprenons à ne pas lâcher en restitution un sentiment caché durant la rencontre qui va générer de la colère, de la frustration ou de l'angoisse pour les autres participants qui n'auront pas le droit de réponse. L'animateur-trice peut sentir alors qui a du mal à dire ou à exprimer des sentiments cachés et en tenir compte pour les rencontres suivantes en ouvrant particulièrement la parole à certaines personnes. La rencontre suivante peut aussi s'ouvrir en reprenant une « bombe » de restitution pour ouvrir une régulation. Dans tous les cas, comme au Tao, il est préférable que l'animateur-trice restitue en dernier et qu'il régule le cercle par sa parole de fin.





# LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ORGANISATION

Si nous partons du postulat que l'organisation est un être 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 ?



## Le chemin de réflexion vers la raison d'être

- 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.
- 3** 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.
- 4** 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.
- 5** Ce que nous constatons : C'est la lecture des signes concrets, 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.

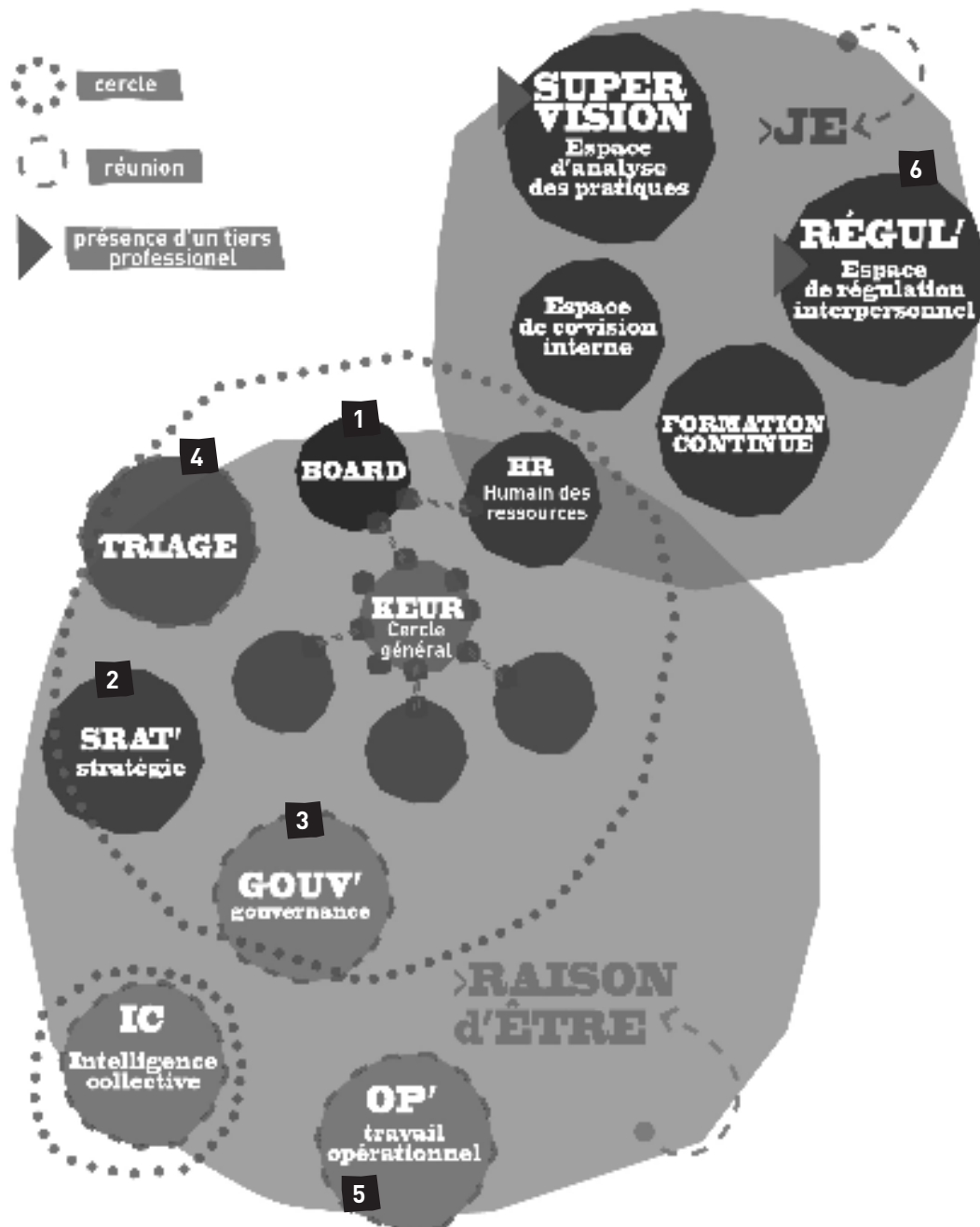
Les étapes 3, 4 et 5 pourraient être celle qui nous mène à la raison d'être de l'organisation. Les étapes 1 et 2 seraient elles davantage utiles à la construction d'un collectif.



# DIFFÉRENCIER QUATRE ESPACES

Nous proposons six espaces interdépendants dans lesquels sont traités les problématiques qui leurs sont spécifiques. L'alignement de ces différents espaces dans sa chronologie permet une boucle vertueuse du développement de l'organisation.

- 1 Ce premier espace permet l'émergence et la mise à jour éventuelle de la Raison d'être
- 2 L'espace **stratégie** détermine le cap, la direction à tenir pour servir la raison d'être
- 3 L'espace de **gouvernance** définit les autorités utiles, les fonctions nécessaires à l'organisation pour le déploiement de la stratégie.
- 4 L'espace de **trriage opérationnel** concerne le travail à accomplir au quotidien, la synchronisation des tâches pour permettre le développement des projets nécessaires à servir l'organisation.
- 5 L'espace individuel de travail où les Je pratiquent le pas à pas en agissant les tâches permettant de faire avancer les projets dont ils sont en charge.
- 6 L'espace **régulation** dénoue les tensions interpersonnelles



## ■ L'espace stratégie : Où allons-nous ?

- Lister et analyser les événements majeurs qui ont eu lieu dernièrement
- Prendre du recul
- Identifier des tensions quant au cap à tenir
- Actualiser l'alignement sur la raison d'être
- Identifier là où en est l'organisation dans sa vie, son parcours
- Synthétiser et décider les nouvelles orientations : thème majeur, thèmes secondaires, initiatives
- Eclairer la vision à moyen terme

## ■ L'espace de gouvernance : Comment fonctionnons-nous ensemble ?

- Définir comment fonctionne l'organisation
- Définir les champs d'autorité (clarifier toute confusion sur les responsabilités)
- Faire évoluer les rôles et leurs redevabilités
- Définir les politiques du cercle

## ■ L'espace de triage opérationnel : Que faisons-nous concrètement et comment coopérons-nous ?

- Connaître le travail accompli et celui qui reste à faire
- Communiquer des informations nouvelles sur l'environnement des projets
- Identifier des tensions quant au travail à accomplir
- Synchroniser les actions
- Prioriser les actions
- Débloquent tout obstacle à l'action



## ■ L'espace régulation s'ouvre pour permettre aux JE de poser leur parole en confiance dans un espace sécurisé et :

- Identifier et transformer les tensions interpersonnelles
- Méta-communiquer, c'est-à-dire communiquer sur la façon dont nous communiquons

Abordé comme une pratique régulière, cet espace prend corps et contribue à faire grandir la prise en conscience et en responsabilité par chacun-e des besoins individuels en jeu dans les tensions interpersonnelles. Pour favoriser la fluidité relationnelle, et aussi pour permettre à l'organisation d'avancer en diminuant les zones de confusion entre les besoins de l'organisation et les besoins personnels, les tensions de l'organisation et celles apportées de l'extérieur par les personnes qui l'énergétisent.

Un tiers à l'organisation peut être requis pour animer ou superviser cet espace. Il offre un regard extérieur et neutre, et peut avoir des compétences particulières à mettre au service de cet espace.

# GESTION PAR TENSIONS

Dans la plupart des cultures, le mot « tension » a une connotation plutôt – voire exclusivement – péjorative. En anglais, on peut le traduire par un terme très redouté : stress. Certains la nomment problème aussi. Une tendance humaine consiste à refouler les tensions, à mettre la poussière sous le tapis et rendre invisible ce qui dérange.



Nous vous proposons de considérer une tension comme un cadeau fait à l'organisation. Elle représente un potentiel, un germe d'amélioration. Une tension permet de rendre conscient l'écart entre ce qui est et ce qui aspire à être. Dans ces nouvelles gouvernances nous pouvons imaginer piloter l'organisation uniquement par l'expression et la résolution des tensions. C'est une façon d'envisager un pilotage qui colle à la réalité du moment afin de sortir des projections personnelles, du désir de contrôle ou de l'expression des peurs de ceux qui l'énergétisent.

A ce titre, la première responsabilité d'un membre d'une organisation consiste à exprimer ses tensions. Une tension est l'expression d'un besoin non satisfait de l'organisation. C'est à partir d'une tension que nous pouvons réparer, rendre plus fluide, plus agile, l'organisation.

L'être humain est un fantastique capteur de tensions. Chaque individu peut donc permettre à l'organisation de mettre à jour ses dysfonctionnements afin de les réparer.

Chaque tension est à traiter dans l'espace qui lui est approprié. Une tension d'ordre opérationnel n'est pas traitée dans une réunion de gouvernance.

Toute tension posée au Centre mobilise le groupe pour la lever. En fonction de la nature d'une tension ressentie, il est important de la poser dans le bon espace. Ainsi pour une tension liée à :

- Une difficulté à passer à l'action ou un blocage lié à un autre rôle de l'organisation, l'espace approprié est la réunion opérationnelle.
- Un manque de clarté sur les autorités, le périmètre d'action d'un rôle, le besoin de clarifier une redevabilité assumé par un rôle, l'espace approprié est la réunion de gouvernance.
- Le besoin de changer de direction, de rendre plus claires les priorités à donner à l'action générale, l'espace approprié est la réunion stratégique.
- Améliorer le climat relationnel, réguler un problème interpersonnel ou une situation liée à ce que nous fait vivre ce type de gouvernance, l'espace approprié est l'espace de régulation

Il n'est pas toujours facile de repérer la nature d'une tension, donc l'espace approprié pour la poser. Cela s'apprend au fil du temps. Dans le doute, on peut poser une tension dans n'importe quel espace. Les membres du cercle sauront percevoir et indiquer dans quel autre espace la tension doit être mise au centre.

## Attention

En dehors des tensions personnelles réservées aux espaces de régulation, toute autre tension est l'expression directe de quelque chose qui dysfonctionne dans l'organisation de son propre travail, c'est à dire lié exclusivement à ses fonctions (rôles et redevabilités). Il est dangereux et inefficace de tenter d'anticiper sur ce qui nous paraîtrait à venir, sur l'imagination d'un dysfonctionnement futur ou pire, sur la volonté de contrôle d'un autre rôle qui ne serait pas en lien direct avec notre propre champ d'action. Il ne s'agit alors pas d'une tension ressentie ou vécue, mais du retour de notre égo dans sa tentative de prendre le pouvoir sur une partie de l'organisation.

# COMMENT LEVER UNE TENSION ?



## Fiches process

- Réunion par tension
- Gouvernance
- Triage





# RÔLES ET REDEVABILITÉS

Le sujet de ce chapitre est de décliner les notions de responsabilité et d'autorité. Le mode de gouvernance proposé consiste à gouverner des rôles, pas des personnes. Un rôle n'est pas une personne et inversement. C'est transformer « le pouvoir sur » en « pouvoir de ». Cette distinction est fondamentale. C'est ici que nous tenterons de rompre avec le schéma subtilement et cruellement ancré dans notre culture. Séparer le fonctionnement de l'organisation des Je qui l'énergétisent ouvre un nouveau paradigme, où l'individu ne vient plus utiliser l'organisation pour jouer ses propres dysfonctionnements psycho-affectifs. En ce sens, il se libère du pouvoir des autres membres et libère l'organisation de sa propre volonté de pouvoir sur elle.

## ■ Qu'est ce qu'un Rôle

C'est une fonction de l'organisation qui répond à un besoin lié à la mise en œuvre de la stratégie, elle-même définie afin de faire vivre la raison d'être. Les rôles permettent de clarifier avec précision les périmètres d'autorité et d'actions de la structure. Ce sont les organes du corps qui lui permettent son épanouissement et son développement, sa croissance.

Un rôle est dénommé par un titre qui définit une fonction nécessaire ici et maintenant à l'organisation (ex : commercial ; logistique ; budget ; création ; planification...)

Une gouvernance claire permet de savoir à quel rôle (ou quel sous-cercle) incombe une tâche. Pour énergétiser un rôle, on le confie à une personne. Quand un rôle devient trop lourd pour n'être confié qu'à une seule personne, le rôle peut se transformer en sous-cercle à qui les membres du cercle de départ donneront une raison d'être et des redevabilités claires. A son tour il s'équipera d'autres rôles lui permettant d'assurer sa mission. Cette transformation structurelle ne change pas la fonction d'un rôle devenu sous-cercle.

## ■ Qu'est ce qu'une redevabilité

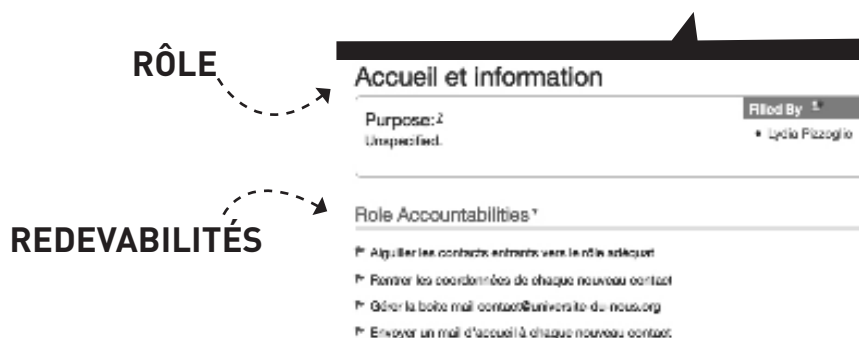
C'est la formulation de la responsabilité et des tâches récurrentes et structurelles que l'on donne à un rôle. D'une certaine façon c'est le descriptif du rôle. La redevabilité permet aux autres rôles de demander de façon claire et précise ce qui est nécessaire pour assurer leurs propres redevabilités.

Une redevabilité bien formulée commence par un verbe à l'infinitif. Souvent, il s'agit d'un verbe d'action.

Un rôle peut avoir une ou plusieurs redevabilités. Par exemple, le rôle « support pédagogique » comporte deux redevabilités :

- Concevoir et rédiger les supports pédagogiques.
- Transmettre ses contenus au rôle Communication pour la mise en forme et l'impression.

On peut aussi distinguer une redevabilité récurrente comme « Gérer la propreté de la salle » d'une tâche ponctuelle comme « nettoyer la salle après la réunion ».



## ■ En résumé

- Un rôle est une fonction de l'organisation,
- Une redevabilité est une action récurrente permettant de clarifier la mise en œuvre du rôle,
- Un projet est la façon dont un Je décide d'énergétiser le rôle dont il a la responsabilité et les redevabilités qui en découlent.
- Une tâche est la prochaine action nécessaire pour réaliser un projet.

Les rôles et les redevabilités sont issus des tensions apportées par les Je lors des réunions de gouvernance. Les projets et les tâches sont décidés et choisis en totale souveraineté par la personne énergétisant un rôle.



# AFFECTATIONS

Pour qu'un rôle devienne vivant, souverain et puissant il lui faut de l'énergie. Cette énergie sera une personne. Un rôle doit donc être affecté à quelqu'un. L'affectation permet au rôle d'être « énergétisé ».

## Les modalités d'affectation peuvent être

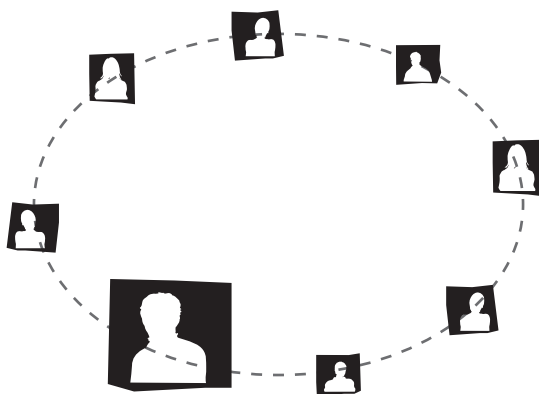
- Horizontale : élection sans candidat
- Verticale : le « premier lien » affecte des personnes à des rôles

# LE 1<sup>ER</sup> LIEN

Le « premier lien » est un rôle, parmi les autres, qui a entre autre pour redevabilité d'affecter des personnes aux autres rôles du cercle. La personne qui énergétise ce rôle n'a pas une posture hiérarchique, il cherche avant tout à coordonner, à coacher le cercle. Il est important qu'il soit en mesure de cultiver une vision globale de l'organisation.

## Le premier lien

- Pose des questions,
- Capte des tensions transversales,
- Ne décide pas pour les autres,
- Respecte l'autonomie et la souveraineté des autres rôles
- Facilite les liens transversaux,
- Donne des priorités d'action aux autres rôles en lien avec la stratégie en cours pour le cercle,
- Affecte des ressources (personnes, moyen) aux autres rôles.





# HORIZONTALITÉ ET VERTICALITÉ

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

Au démarrage d'un groupe se construit 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 permettent 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'efficacité 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. Il est alors tentant de prendre le parti opposé et d'opter pour la totale horizontalité. Au 20<sup>ème</sup> 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 1<sup>er</sup> lien) est affecté de façon horizontale par le truchement d'une élection sans candidat.

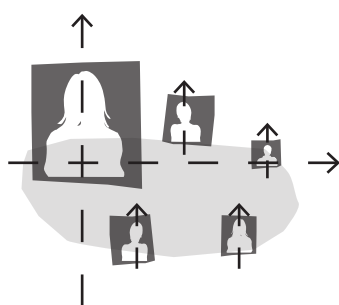
La verticalité suppose :

- 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'emboîtent avec fluidité, esthétique 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.



# POSTURE DU (DE LA) FACILITATEUR (-TRICE)

Distinguons un animateur d'un facilitateur.

## ■ Un animateur

a pour mission de guider un groupe dans un processus global qu'il choisit sans forcément le rendre visible du groupe. Il régule également la parole. Il dispose d'un éventail de modalités et choisit les options qui lui semblent les meilleures selon les circonstances pour aller d'un point A à un point B. D'une certaine façon il a donc un réel pouvoir dans le groupe. Par exemple, les membres de l'UdN durant un AdN sont des animateurs. Les membres du groupe leur accordent leur confiance pour assurer la transmission et l'apprentissage de ce qu'ils sont venus chercher.

## ■ Un facilitateur

en revanche n'a guère de choix à faire. Il maîtrise la connaissance et la pratique d'un processus, qu'il applique. Il en est le garant. Cela fonctionne, si le processus a été accepté par tous et que le facilitateur a pour mission de faire respecter cet engagement pris par chacun-e.

Il est important que le facilitateur soit élu par élection sans candidat. Cela permet de le légitimer par tous.



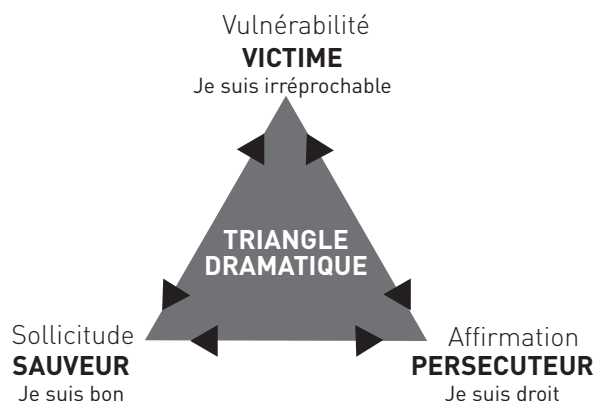
## ■ L'animation d'un groupe est un métier

Il demande une formation, de l'expérience et surtout, selon nous, un certain bagage de travail sur soi, afin de ne pas abuser du pouvoir détenu. L'animateur est au service de ce que le groupe doit réaliser et ce pourquoi il a été choisi. Les limites sont subtiles et à bien des égards elles peuvent venir résonner avec les sphères psychologiques et sociales de l'animateur. S'il ne sait pas ou n'a pas conscience de ses propres affects et de ses résonnances par rapport à tel ou tel individu du groupe, il risque de mélanger ses enjeux personnels et ceux pour lesquels il est au service.

En revanche le facilitateur a été légitimé par le groupe pour être garant d'un processus clair et compris de tous. En d'autres termes il n'a d'autre pouvoir que celui d'assurer le bon déroulement de ce dernier. Le pouvoir à cet endroit est finalement le processus lui-même et non plus détenu par l'humain.

En revanche, le facilitateur doit faire abstraction de ses éventuels travers de posture dans le triangle de Karpman (persécuteur, sauveur, victime). En effet, il doit rester neutre, impartial et doit faire face aux individus qui souvent tentent de se soustraire à un processus cadrant et subtilement remuant.

Là encore, que vous soyez membre ou facilitateur de cercle, la pratique proposée invite à un travail sur soi et un vrai pas de côté pour coopérer avec l'autre et s'inviter à être au service d'une raison d'être plutôt que de soi-même.







# LES ECUEILS DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

- Tout le monde décide de tout.
- « C'est la faute du processus ».
- « C'est la faute du facilitateur ».
- « Ça prend trop de temps ».
- Le cercle de concertation est pollué par les problématiques des Je.
- La dictature de la bienveillance.
- L'injonction « sois souverain ! ».
- Le besoin de vérifier les limites de mon pouvoir.
- Ouvrir trop tôt la gouvernance.
- Croire que cela va être rapide.
- Confusion entre outil et pratique.





# CONTACT



[www.universite-du-nous.org](http://www.universite-du-nous.org)

**Association loi 1901** SIRET : 538 086 729 00026

**Mail** → [contact@universite-du-nous.org](mailto:contact@universite-du-nous.org)

**Site** → [www.universite-du-nous.org](http://www.universite-du-nous.org)



CC-BY-SA

Cette œuvre est mise à disposition sous licence Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 non transposé. Pour voir une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> ou écrivez à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.



# WEBO-BIBLIO-FILMOGRAPHIE

## « LA DEMOCRATIE SE MEURT, VIVE LA SOCIOCRATIE »

Gilles Charest, Centro Esserci, 2007

## « LES NOUVEAU COLLECTIFS CITOYENS »

Ivan Maltchef, ed Yves Michel, 2011, 176p.

## IGI

Organisme formant à l'HolacracyTM.

<http://igipartners.com/>

## LA GOUVERNANCE ADOPTÉE PAR COLIBRI

<http://www.colibris-lemouvement.org/colibris/aux-origines-du-mouvement/une-gouvernance-novatrice>

## « S'ORGANISER POUR REUSSIR »

David Allen, Leduc.S éd, 2008, 287p.

## OUTILS RESEAUX

Initier et accompagner les pratiques coopératives, en s'appuyant sur des outils Internet.

<http://outils-reseaux.org/>

## BIENS COMMUNS

Villes en biens communs: Des événements à travers la francophonie pour explorer, créer, faire connaître les communs.

[http://villes.bienscommuns.org/en-savoir\\_plus.html](http://villes.bienscommuns.org/en-savoir_plus.html)

## « INTELLIGENCE COLLECTIVE : LA REVOLUTION INVISIBLE »

Publication: Philippe Drouillon et Jean-François Noubel

<http://www.thetransitioner.org/wikifr/tiki-index.php?page=La+r%C3%A9volution+invisible>

## « SOLUTIONS LOCALES POUR UN DESORDRE GLOBAL »

Documentaire: Coline Serreau.

## « LA CONVIVIALITE »

Ivan illich, éd. Seuil, 2003 (1e parution 1973) , 158p.

## « DECOLONISER L'IMAGINAIRE : LA PENSEE CREATIVE CONTRE L'ECONOMIE DE L'ABSURDE »

Serge Latouche, Parangon, 2011, 188p.

## « LA SOUMISSION A L'AUTORITE : UN POINT DE VUE EXPERIMENTAL »

Milgram Stanley, Calmann-Lévy, 1994

## « OU VA LE MONDE ? »

Edgar morin, L'herne, 2007

## « LA RICHESSE EST AILLEURS »

BD dessinée par loco, augmentée par Owni et Zoupic (en ligne).

Comprendre les monnaies alternatives

<http://owni.fr/2011/02/11/application-bd-monnaie-alternative-une-solution-cash/>

## « ALTERNATIVES HUMANISTES »

Frédéric Bosqué, éditions (R)évolutions, 2010

## « RENDRE LA CREATION MONETAIRE A LA SOCIETE CIVILE »

Philippe Derudder, éditions Yves Michel, 2005, 240p.

## « LA DETTE PUBLIQUE, UNE AFFAIRE RENTABLE. A QUI PROFITE LE SYSTEME ? »

Philippe Derudder et André-Jacques Holbecq, éditions Yves Michel, 2008

## « DECROISSANCE ET GRATUITE »

Paul Ariès, éditions Golias, 2010

## LE J.E.U.

Vidéo Mado explication du J.E.U.

[http://www.dailymotion.com/video/xem8pk\\_conference-mado-1\\_webcam](http://www.dailymotion.com/video/xem8pk_conference-mado-1_webcam)

## « DE LA RARETE »

Jean-François Noubel

intervention au TEDX 2011.

<http://www.canalplus.fr/c-infos-documentaires/pid3717-tedx-paris-2011.html>

## « LES MOTS SONT DES FENETRES OU BIEN CE SONT DES MURS »

Marshall Rosenberg, éd La Découverte, 2004

## TAOVILLAGE

Jeu développement personnel coopératif.

<http://www.taovillage.com/>

## « LES 4 ACCORDS TOLTEQUES »

Don Miguel Ruiz, ed Jouvence, 2005

# NOS PARTENAIRES

## **ALTER EGO**

Centre de coopération par le jeu.  
[www.compagnie-alterego.com](http://www.compagnie-alterego.com)

## **LES AMANINS**

Centre agro-écologique, d'accueil, de partage, d'expérimentation (alimentation, pédagogie, construction, gestion des déchets, le lien et la coopération entre individus...).

[www.lesamanins.com](http://www.lesamanins.com)

## **COLIBRIS**

Coopérer pour changer.  
[www.colibris-lemouvement.org](http://www.colibris-lemouvement.org)

## **FLORENCE CONTI**

Communication visuelle.  
[www.a-part-ca.com](http://www.a-part-ca.com)

## **HABITERRE**

Habitat collectif.  
[www.habiterre.org](http://www.habiterre.org)

## **IGI**

Organisme formant à l'HolacracyTM.  
[www.igipartners.com](http://www.igipartners.com)

## **ISABELLE DESPLATS**

Coopérer avec soi et avec les autres.  
[www.isabelleledesplatsformation.com](http://www.isabelleledesplatsformation.com)

## **KAIZEN**

Changer le monde pas à pas  
[www.kaizen-magazine.com](http://www.kaizen-magazine.com)

## **MARTINE VAN DITZHUYZEN**

L'espace du Jeu. Mime et théâtre gestuel, marionette.  
[www.martinevanditzhuyzen.nl](http://www.martinevanditzhuyzen.nl)

## **OUTILS RESEAUX**

Initier et accompagner les pratiques coopératives, en s'appuyant sur des outils Internet.  
<http://outils-reseaux.org>

## **SYMBA**

Economie symbiotique: mettre au service des adhérents un modèle monétaire qui encourage une prospérité économique, sociale et environnementale en Ile de France.  
[www.symba.co](http://www.symba.co)

## **TAOVILLAGE**

Jeu développement personnel coopératif.  
[www.taovillage.com](http://www.taovillage.com)

## **TERR'EVEILLE**

Le travail qui relie: ateliers d'écologie profonde.  
[www.terreveille.be](http://www.terreveille.be)

## **TRANSITION Wallonie-Bruxelles**

Mettre en œuvre une société plus heureuse et plus résiliente.  
[www.reseautransition.be](http://www.reseautransition.be)

## **THOMAS WOLFF**

contribution 100% réutilisable  
[www.thomas-wolff.fr](http://www.thomas-wolff.fr)

## **ZOUPIC**

Etienne Hayem, travaille sur le sujet de la richesse, des monnaies.  
[www.zoupic.com](http://www.zoupic.com)

# NOTES

