

Gouvernance Partagée *Modèle Z*

L'essentiel des fiches pratiques



Instant Z.org - CC-BY-SA 2020
L'essentiel des fiches pratiques V1.0



Intention

Ces fiches s'adressent principalement aux personnes ayant suivi une formation expérimentation de la gouvernance partagée Modèle Z. Elle vise à soutenir la pratique des membres de l'organisation ainsi que celle des rôles facilitations.

Sources d'inspiration

Principalement inspiré par les approches :

- **DragonDreaming** - John Croft
- **Sociocratie** - Gerard Endenburg
- **Holacracy** - Brian Robertson
- **Gouvernance cellulaire** - Jean-Luc Christin

Plus largement inspiré par les approches :

- **Approche intégrale** - Ken Wilber
- **Collaboration générative** - Robert Dilts
- **Théorie U** - Otto Scharmer
- **Gouvernance organique** - Aleksander Piecuch

Plus largement inspiré par les œuvres :

- **Reinventing organizations** - Frédéric Laloux
- **Vivre autrement** - Diana Leafé Christian
- **Faire ensemble** - Robina Mac Curdy
- **Supercollectif** - Émile Servan-Schreiber

Contribution

- **Yvan Schallenger** - Pilotage, conception, rédaction, mise en page
- **David Dräyer** - Rédaction et bonification des fiches pratiques
- **Juliette Mouy** - Rédaction et bonification des fiches pratiques
- **Benjamin Cléry** - Rédaction et bonification des fiches pratiques
- **Anne-Christine Robert** - Mise en page

Compatibilité



La Gouvernance partagée - Modèle Z est compatible avec la démarche Gouvernance cellulaire

License

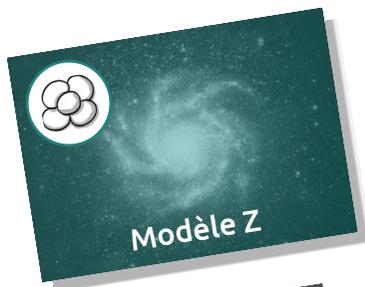
InstantZ.org - CC-BY-SA 2020
L'essentiel des fiches pratiques V1.0
creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/fr/

Selon la définition de la licence CC-BY-SA, pour toute utilisation, y compris commerciale, vous êtes autorisé à :

- **Partager** - Copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- **Adapter** - Remixer, transformer et créer à partir du matériel

Selon les conditions suivantes :

- **Attribution** - Vous devez créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.
- **Partage dans les mêmes conditions** - Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est-à-dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.



Carte du Modèle Z	4
Projet par étape	5
Réunion de sens	6
Réunion d'orientation	8
Réunion de réorganisation	10
Réunion opérationnelle	12
Traiter ma tension opérationnelle	14
Réunion de célébration	16

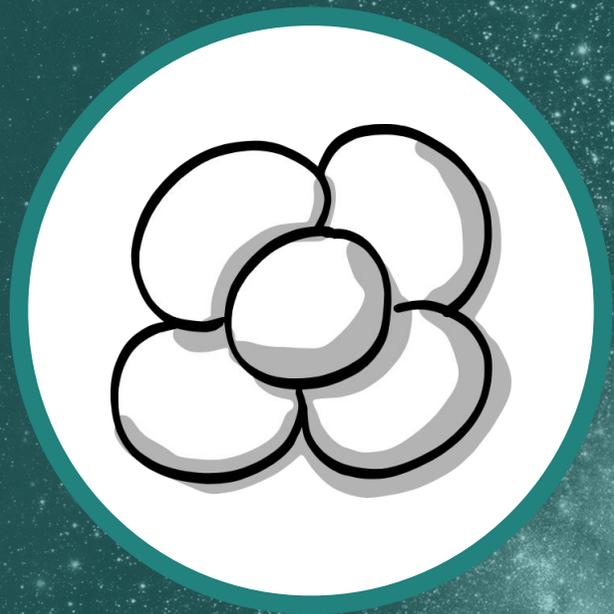


Processus de prise de décision	20
Contexte de prise de décision	21
Décision par concordance	22
Décision par consentement	24
Validité des objections 🗳️	26
Élection sans candidat·e	28
Consultation majoritaire 🗳️	30
Résonance majoritaire 🗳️	30
Consultation six chapeaux 🗳️	32

 **Briques modulaires**

 **Outils modulaires**





Modèle Z



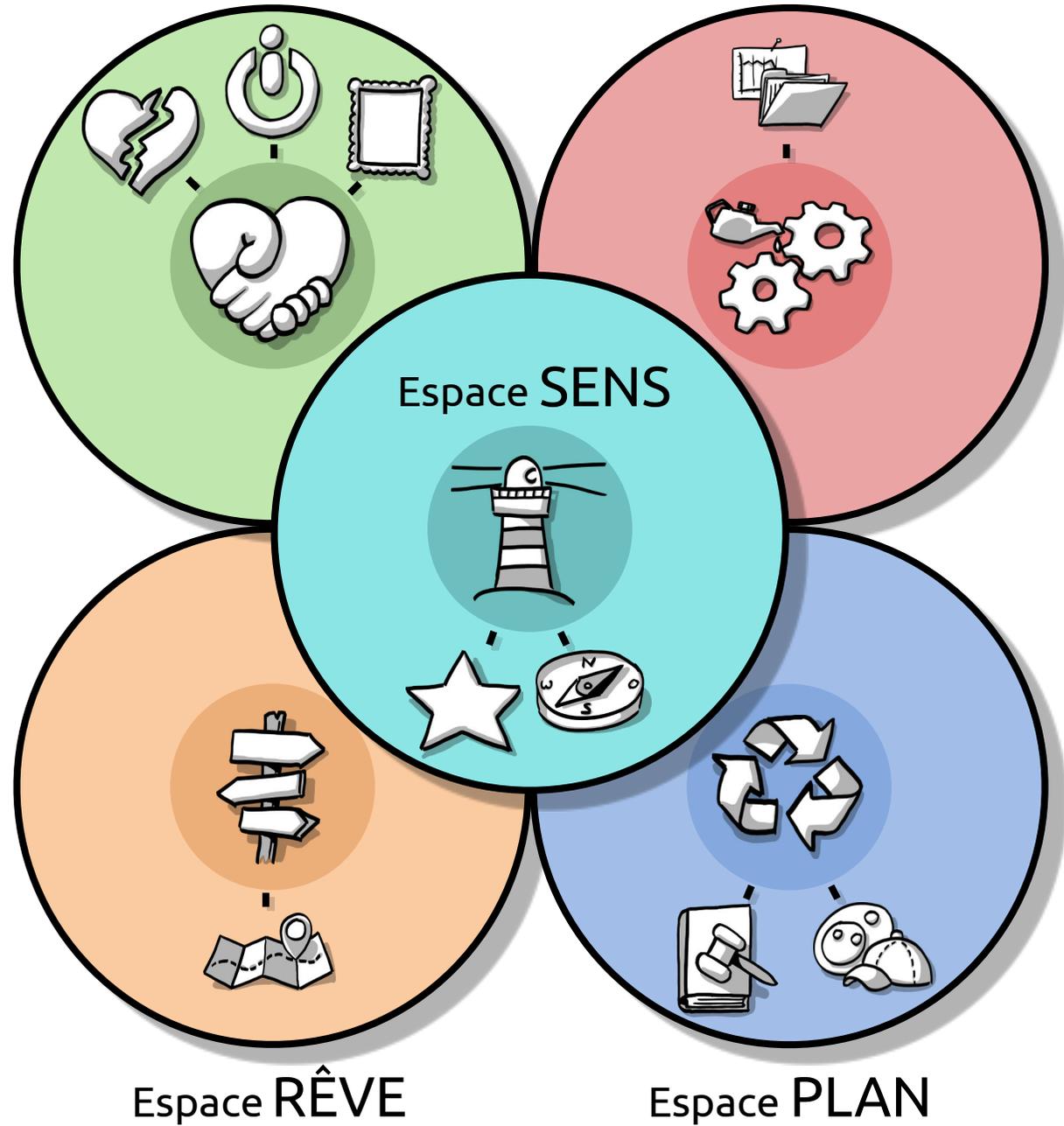
Éléments du Modèle Z

Distinguer les éléments cœurs et les éléments modulaires

-  Réunion de SENS
-  Raison d'être
-  Cadre éthique
-  Réunion d'ORIENTATION
-  Carte des priorités
-  Réunion de RÉORGANISATION
-  Règlement
-  Structure en cercles et rôles
-  Réunion OPÉRATIONNELLE
-  Système d'information et de suivi
-  Réunion de CÉLÉBRATION
-  Cadre relationnel
-  Entrée et sortie
-  Régulation et exclusion
-  Briques modulaires
-  Ethique éco-systémique
-  Outils modulaires
-  Cercle de rêve
-  Analyse des champs de forces
-  Rétroplanning systémique
-  Auto délégation des rôles
-  Budget temps et argent
-  Bilan de fertilisation
-  Temps du don

Espace CÉLÉBRATION

Espace ACTION



Espace RÊVE

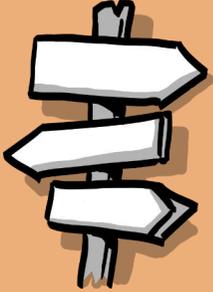
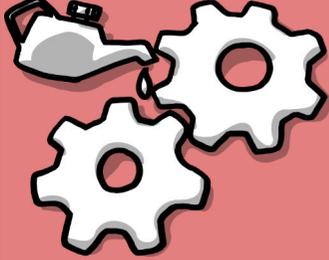
Espace PLAN



Fonctions des réunions

Distinguer plusieurs objectifs de réunions et leurs livrables

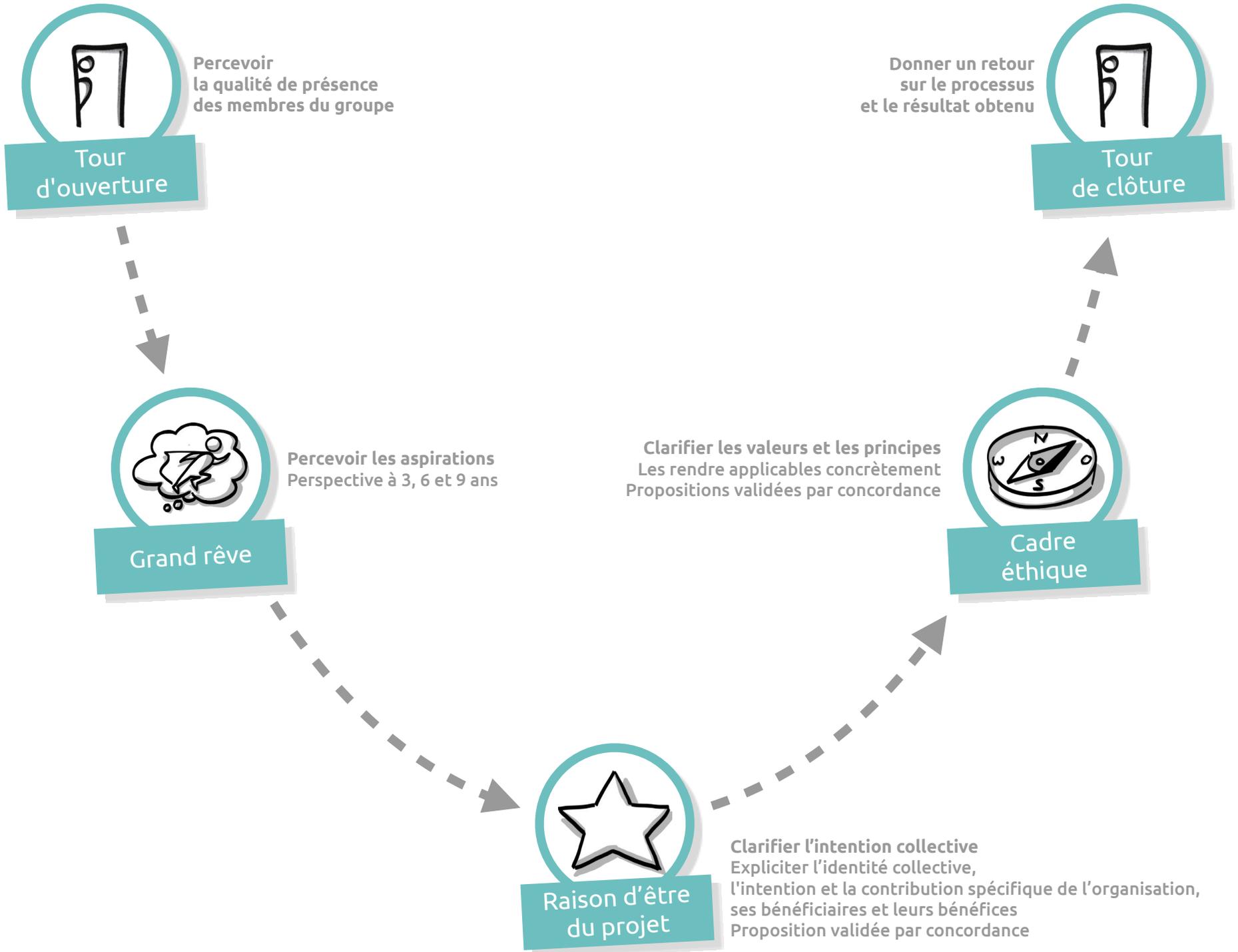


	Réunion de sens	Réunion d'orientation	Réunion de réorganisation	Réunion opérationnelle	Réunion de célébration
Objectif	 Ajuster la raison d'être et le cadre éthique	 Définir ensemble les priorités pour les prochains mois	 Ajuster le règlement et la structure en cercles et rôles	 Se synchroniser et libérer les freins à l'action	 Conscientiser les apprentissages et valoriser les membres
Bénéfice	Un projet inspirant et source de motivation	Des motivations canalisées sur des objectifs communs	Une structure d'organisation pertinente et claire	Un suivi régulier permettant d'avancer concrètement	Une motivation et une qualité de relation entretenue
Livrable	Raison d'être Cadre éthique	Carte des priorités	Règlement Cercle - Rôle	Information Projet et action Rendez-vous	Aprendissages Reconnaissance
Rythme	Typiquement tous les 2 à 5 ans en 1 à 3 jours	Typiquement tous les 6 à 12 mois en 1 à 6 heures	Typiquement tous les 1 à 2 mois en 1 à 3 heures	Typiquement toutes les semaines en 1 à 3 heures	Typiquement tous les 6 à 12 mois en 1 à 6 heures



Réunion de sens

Créer et maintenir un cap de projet collectif inspirant





Réunion de sens

Fonctions et enjeux

- Créer et maintenir un cap de projet collectif inspirant et permettant de cadrer les décisions
- Expliciter l'identité collective, l'intention et la contribution spécifique de l'organisation, ses bénéficiaires et leurs bénéfices
- Pouvoir se connecter à l'intention du projet en la lisant rapidement ou en la mémorisant
- Vérifier de manière continue si l'équipe avance dans la même direction
- Permettre à chacun d'affirmer ou d'infirmar sa volonté de participer au projet

Format type

- Groupe de 2 à 12 participants
- 3 heures à 2 jours

Variantes

- Prendre un temps de centrage et d'écoute de la raison d'être du projet, de son cadre éthique, pour évaluer comment cela donne envie, ou pas
- Dans le cas de la réécriture de la raison d'être ou du cadre éthique, durant le processus de co-écriture, nous recommandons d'utiliser ce qui avait déjà été écrit comme une proposition parmi d'autres.

Modèle Z

Détails du processus



1. Tour d'ouverture

- Ouvrir un espace pour se rendre présent, ici et maintenant
- Percevoir la qualité de présence des membres du groupe



2. Grand rêve

- Percevoir les aspirations des membres dans une perspective à 3, 6 et 9 ans



3. Raison d'être

- Clarifier l'intention collective, en explicitant l'identité collective, l'intention et la contribution spécifique de l'organisation, ses bénéficiaires et leurs bénéfices
- Présentation de la proposition du lien pilotage après un processus co-créatif
- Validation de chaque proposition d'amélioration portée par un membre avec le processus de décision par concordance
- Validation de la proposition complète avec le processus de décision par concordance



4. Cadre éthique

- Clarifier les valeurs collectives, expliciter les principes et les pratiques pour les rendre applicables concrètement
- Validation de chaque proposition d'amélioration portée par un membre avec le processus de décision par concordance



5. Tour de clôture

- Donner un retour sur la réunion et la dynamique du groupe
- Tirer les enseignements, sur la base de ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré

Aide à la facilitation

Aux participants :

- Nous allons faire un tour d'ouverture
- Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

- Utiliser la fiche de processus détaillé en activant l'option des perspectives à 3, 6 et 9 ans :
 - Cercle de rêve

- Utilisation du processus de co-écriture de votre choix, utilisation possible de la fiche de processus détaillé :

Raison d'être

Au lien pilotage :

- Quelle est ta proposition ?
- Y a t'il des propositions d'amélioration ?

Aux personnes ayant une proposition d'amélioration :

- Quelle est ta proposition d'amélioration ?
- Utiliser la fiche de processus détaillé :
 - Décision par concordance

- Utilisation du processus de co-écriture de votre choix, utilisation possible de la fiche de processus détaillé :

Cadre éthique

- Est-ce qu'il y aurait une proposition de création de modification ou de suppression d'un des éléments du cadre éthique ?

Aux personnes ayant une proposition d'amélioration :

- Quelle est ta proposition ?
- Y a t'il des propositions d'amélioration ?
- Utiliser la fiche de processus détaillé :
 - Décision par concordance

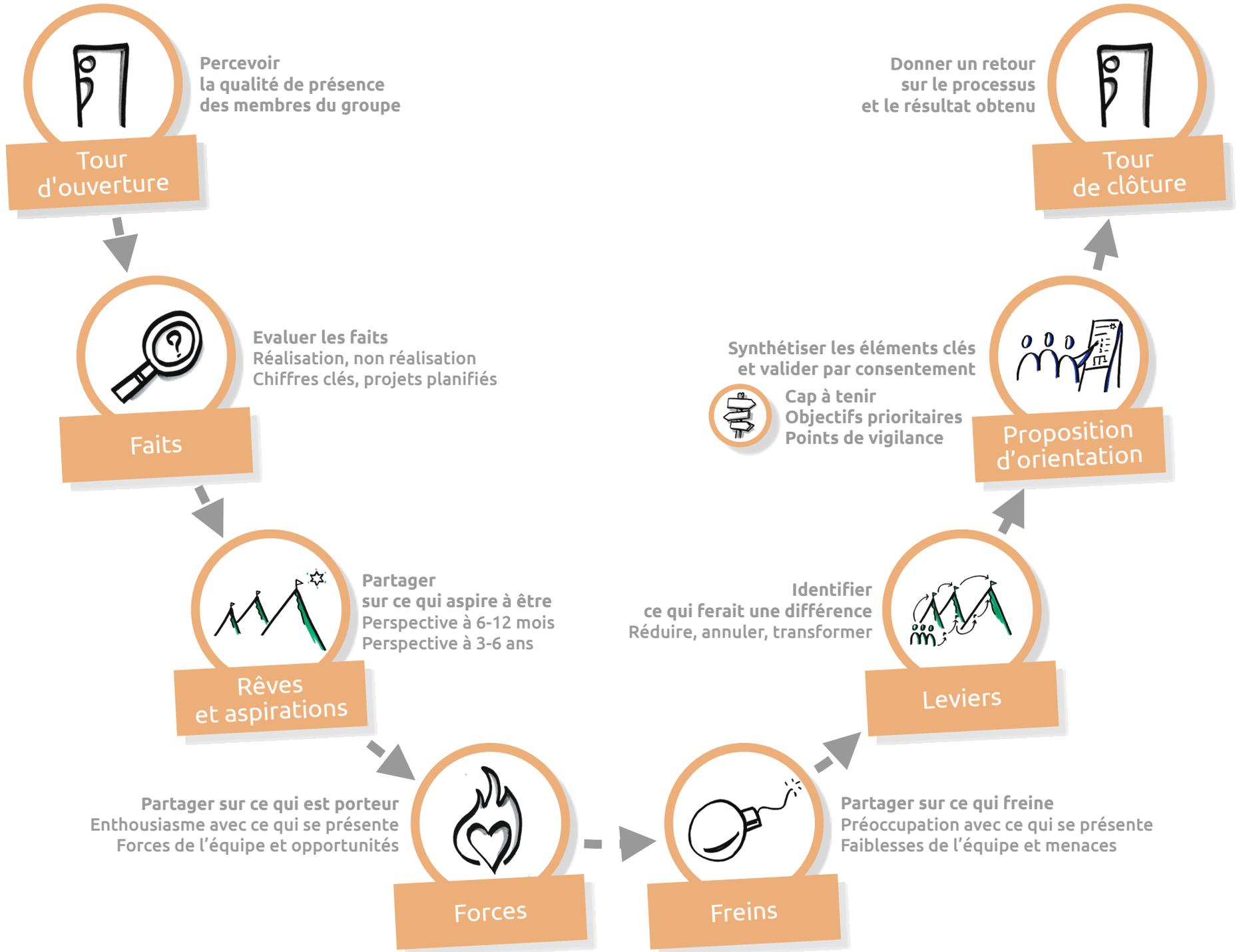
Aux participants :

- Nous passons au tour de clôture
- Quel retour voulez vous faire sur le processus et le résultat obtenu ?



Réunion d'orientation

Définir ensemble les priorités pour les prochains mois





Réunion d'orientation

Fonctions et enjeux

- Définir ensemble les priorités pour les prochains mois pour générer un maximum d'engagement et bénéficier de la sagesse collective
- Faire émerger collectivement un cap à tenir, 3 à 6 objectifs prioritaires, un ou plusieurs points de vigilance privilégiant « un élément » sur « un autre élément »
- Sortir de la « pensée spaghetti » et se focaliser sur différents aspects de notre réflexion en s'appuyant sur la technique des 6 chapeaux de De Bono

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes
- 1,5 à 3 heures pour les 6 prochains mois
- Ajuster la durée des étapes et le nombre de gommettes en fonction du nombre de personnes et de propositions

Variantes

- Prendre un temps de centrage pour vérifier l'alignement entre les propositions, la raison d'être, vos aspirations personnelles
- Pour renforcer le processus, le groupe de synthèse peut être composé d'une personne source ou d'une personne importante dans l'histoire de l'organisation, d'une ou deux personnes volontaires se reconnaissant un esprit de synthèse, d'une ou deux autres ne faisant pas partie des instances décisionnelles les plus larges
- A l'issue de la réunion, les axes de forces sont convertis en projets par chaque rôle
- Si le temps le permet, utiliser les fiches de processus détaillé :
 - ☑ Cercle de rêve pour l'étape rêve et aspirations
 - ☑ Analyse de champs de forces pour les étapes forces, freins et leviers

Modèle Z

Détails du processus



1. Tour d'ouverture

- Ouvrir un espace pour se rendre présent, ici et maintenant
- Percevoir la qualité de présence des participant-es



2. Faits - 10' à 15'

- Relire la raison d'être
- Evaluer les faits, les réalisations, non réalisations, chiffres clés, projets planifiés



3. Rêves et aspirations - 15' à 30'

- Partager sur ce qui aspire à être, les perspectives à 6-12 mois, les perspectives à 3-6 ans, en faisant tourner la parole
- Pondération à la gommette sur ce qui inspire le plus



4. Forces - 5' à 10'

- Partager sur ce qui enthousiasme dans ce qui se présente, les forces de l'équipe et opportunités



5. Freins - 10' à 15'

- Partager sur ce qui inquiète, ce qui préoccupe dans ce qui se présente, faiblesses de l'équipe et menaces
- Pondération à la gommette sur ce qui inquiète le plus



6. Leviers - 10' à 20'

- Identifier ce qui ferait une différence pour réduire, annuler, transformer les freins
- Pondération à la gommette sur ce qui inspire le plus



7. Proposition d'orientation- 40' à 80'

- Demander la contribution de 2 à 4 personnes ayant l'esprit de synthèse
- Synthétiser les éléments clé, objectifs prioritaires dans l'ordre d'importance, cap à tenir et points de vigilance, puis valider par consentement



8. Tour de clôture

- Donner un retour sur le processus et le résultat obtenu
- Tirer les enseignements, sur la base de ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré

Aide à la facilitation

Aux participant-es, par un tour formel :

- Nous allons faire un tour d'ouverture
- Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Aux participant-es, en émergence libre :

- Qu'est-ce qui, d'un point de vue factuel, a été réalisé, n'a pas été réalisé ?
- Quels sont des chiffres clé de ces derniers mois, y a-t-il des projets déjà planifiés ?

Aux participant-es, par des tours formels :

- Que devrait-il se passer dans 6 mois ou 3 ans pour que je puisse me dire : « c'est super de participer à ce projet ? »
- Collez 2-5 gommettes sur les éléments qui vous inspirent le plus à 6 mois et 2-5 gommettes sur ceux à 3 ans

Aux participant-es, en émergence libre :

- Qu'est-ce qui m'enthousiasme dans ce qui se présente ?

Aux participant-es, en émergence libre :

- Qu'est-ce qui me préoccupe dans ce qui se présente ?
- Collez 2-5 gommettes sur les éléments qui vous inquiètent le plus

Aux participant-es, en émergence libre :

- Qu'est-ce qui pourrait réduire, lever, voire transformer les principaux freins ?
- Collez 2-5 gommettes sur les leviers qui vous inspirent le plus

Aux personnes qui synthétisent :

- J'aurai besoin de 2 à 3 volontaires pour écrire la proposition, idéalement des personnes ayant l'esprit de synthèse ?
- Quels sont les 3 à 6 objectifs prioritaires ?
- Quel est le cap à tenir ?
- Faut-il privilégier un élément sur un autre élément ?
- Utiliser la fiche de processus détaillée :
 - ☑ Décision par consentement

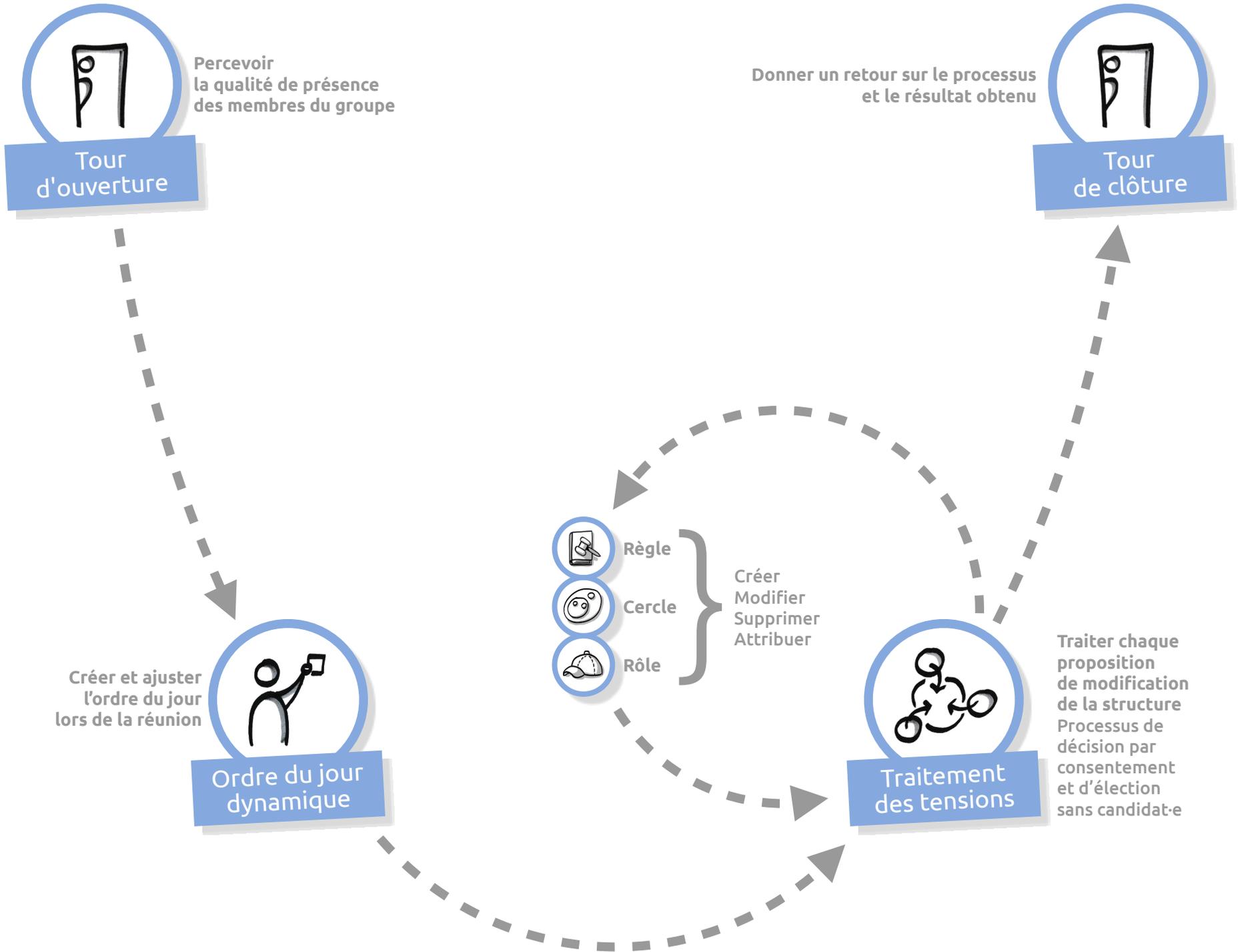
Aux participant-es, par un tour formel :

- Nous passons au tour de clôture
- Quel retour voulez-vous faire sur le processus et le résultat obtenu ?



Réunion de réorganisation

Ajuster le règlement et la structure en cercles et rôles





Réunion de réorganisation

Fonctions et enjeux

- Libérer le potentiel d'autonomie de chaque membre au service de la raison d'être, en ajustant la constitution, le règlement et la structure en cercles et rôles
- Attribuer un rôle structurel : facilitation, mémoire et représentation

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes
- 1 à 3 heures par mois

Variantes

- Lors d'une réunion opérationnelle, avant le tour de clôture, demander s'il y a des tensions à traiter en réorganisation. Si oui, ouvrir directement cette réunion sans tour de clôture ni tour d'inclusion
- Attribuer un rôle clé avec le processus d'élection sans candidat-e
- Au lancement d'un projet ou en cas de grand changement, utiliser la fiche de processus détaillé avant la réunion de réorganisation :
 - Rétroplanning systémique pour identifier les tâches clés

Modèle Z

Détails du processus



1. Tour d'ouverture

- Ouvrir un espace pour se rendre présent, ici et maintenant
- Percevoir la qualité de présence des membres du groupe



2. Ordre du jour dynamique

- Créer, ajuster l'ordre du jour lors de la réunion sur la base des tensions actuelles
 - Différencier les tensions normales et urgentes
- Possibilité d'ajouter des tensions en cours de réunion**



3. Traitement des tensions

- Traiter chaque proposition de modification de la structure, avec le processus de décision par consentement
- Traiter chaque besoin d'attribution de rôle structurel avec le processus d'élection sans candidat-e



4. Tour de clôture

- Donner un retour sur le processus et le résultat obtenu
- Tirer les enseignements, sur la base de ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré

Aide à la facilitation

Aux participant-es :

- Nous allons faire un tour d'ouverture
- Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Aux participant-es :

- Est-ce que vous avez des tensions à porter à l'ordre du jour en un à trois mots ?
- Est-ce une tension normale ou urgente ?

À chaque personne qui porte une tension :

- Quelle est ta proposition ?
- Utiliser les fiches de processus détaillées :
 - Décision par consentement
 - Élection sans candidat-e

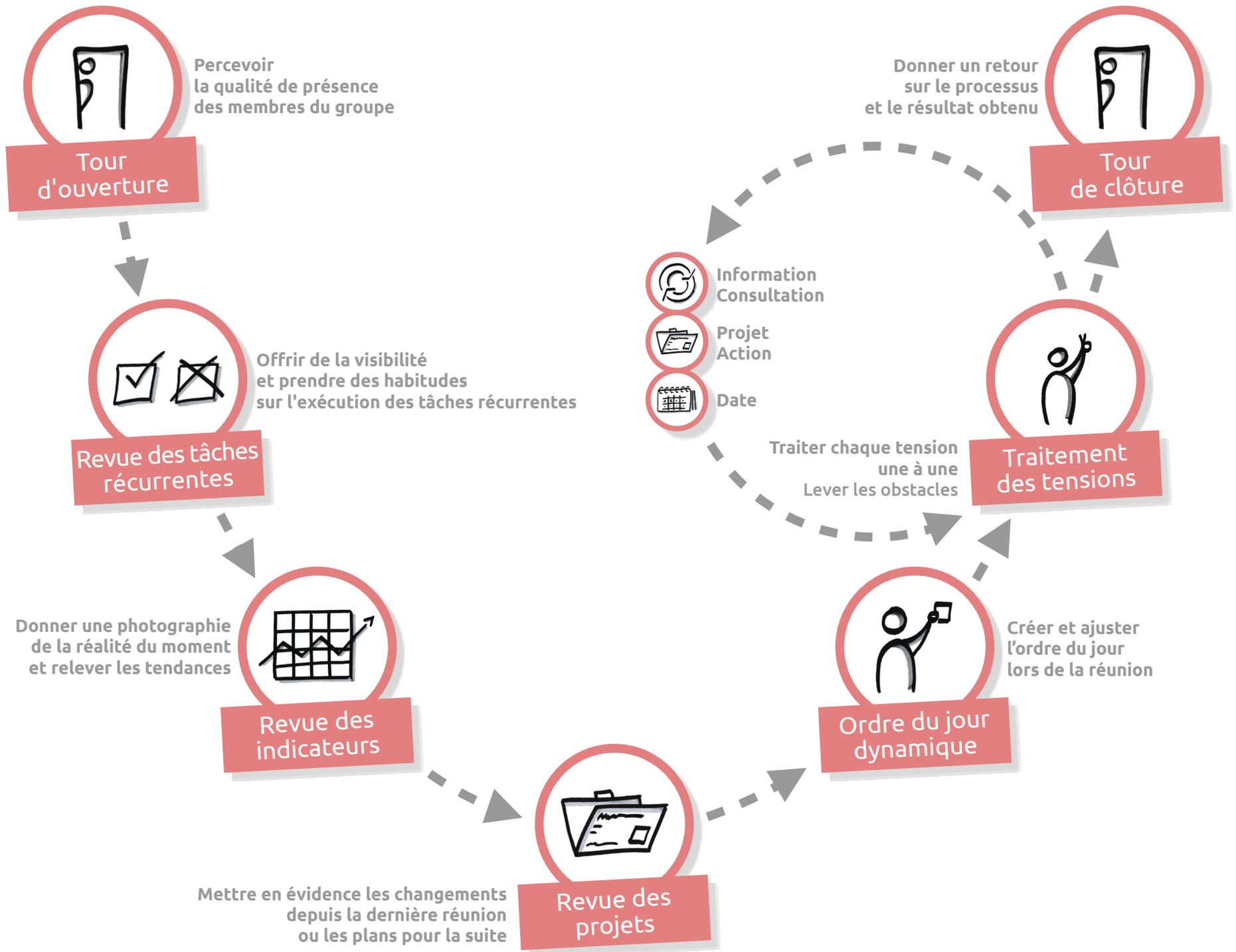
Aux participant-es :

- Est-ce qu'il reste des tensions à traiter ?
- Si oui, retour au traitement des tensions
- Nous passons au tour de clôture
- Quel retour voulez-vous faire sur le processus et le résultat obtenu ?



Réunion opérationnelle

Se synchroniser et libérer les freins à l'action





Réunion opérationnelle

Fonctions et enjeux

- Se synchroniser et libérer les freins à l'action
- Lever les tensions qui empêchent les membres de l'organisation d'avancer vers la raison d'être
- Permettre à chacun-e de disposer des informations nécessaires pour pouvoir agir et s'ajuster envers les autres
- Donner et collecter informations et avis
- Proposer, demander, prendre un projet ou une action
- Prendre un rendez-vous pour une séance dédiée à un sujet spécifique

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes
- 1 à 2 heures par semaine

Variantes

- Avant la revue des listes de suivis, faire une étape comptable, une étape agenda, une distribution du traitement des courriels
- Avant le tour de clôture, vérifier s'il y a besoin de traiter des tensions en réunion de réorganisation

Modèle Z

Détails du processus



1. Tour d'ouverture

- Ouvrir un espace pour se rendre présent, ici et maintenant
- Percevoir la qualité de présence des membres du groupe



2. Revue des tâches récurrentes

- Offrir de la visibilité et prendre des habitudes sur l'exécution des tâches récurrentes
- Répondre brièvement, fait ou pas fait



3. Revue des indicateurs

- Donner une photographie de la réalité du moment et relever les tendances
- Présenter brièvement les chiffres clés



4. Revue des projets

- Mettre en évidence les changements depuis la dernière réunion ou les plans pour la suite
- Présenter brièvement les dernières informations
- Célébrer ce qui a été accompli



5. Ordre du jour dynamique

- Créer, ajuster l'ordre du jour lors de la réunion sur la base des tensions actuelles
- Différencier les tensions normales, critiques, d'informations, urgentes
- Possibilité d'ajouter des tensions en cours de réunion



6. Traitement des tensions

- Traiter chaque tension une à une en aidant son porteur à identifier ses besoins et à lever les obstacles
- Partage d'information, proposition de projet et d'action, prise de rendez-vous pour une séance dédiée à un sujet spécifique



7. Tour de clôture

- Donner un retour sur le processus et le résultat obtenu
- Tirer les enseignements, sur la base de ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré

Aide à la facilitation

Aux participant-es :

- Nous allons faire un tour d'ouverture
- Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Aux rôles ayant des listes de suivis :

- Nous passons à la revue des listes de suivis
- Quel est le statut des tâches récurrentes, fait, pas fait ?

Aux rôles ayant des indicateurs :

- Nous passons à la revue des indicateurs
- Quelles sont les variations sur les chiffres clés depuis la dernière réunion ?

Aux rôles ayant des projets :

- Nous passons à la revue des projets
- Que s'est-il passé pour ce projet depuis la dernière réunion ?
- Quel est son statut, en cours, bloqué, terminé ?
- Peut-il être archivé ?

Aux participant-es, en émergence libre :

- Est-ce que vous avez des tensions à porter à l'ordre du jour en un à trois mots ?
- Est-ce une tension normale, critique, d'information, ou urgente ?

À chaque personne portant une tension en ouverture :

- De quel rôle parles-tu ?
- A quel rôle t'adresses-tu ?
- De quoi as-tu besoin ?
- Si besoin - Est-ce la bonne réunion pour traiter cette tension ?

Utilisation possible de la fiche de processus détaillé :

Traitement des besoins

À chaque personne portant une tension en clôture :

- Est-ce que cela traite ta tension ?

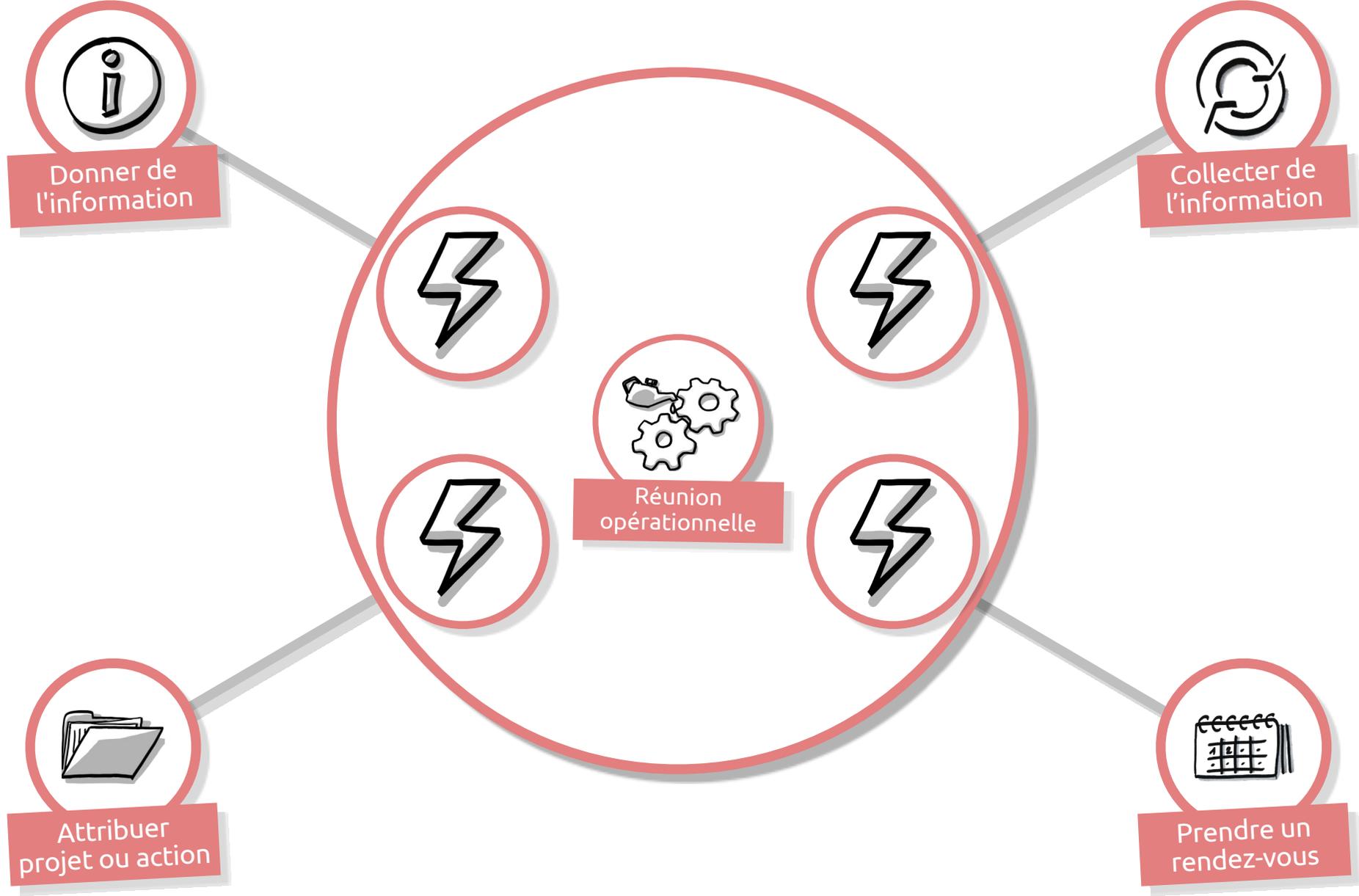
Aux participant-es :

- Est-ce qu'il reste des tensions à traiter ?
- Si oui, retour au traitement des tensions
- Nous passons au tour de clôture
- Quel retour voulez-vous faire sur le processus et le résultat obtenu ?



Traiter ma tension opérationnelle

Faciliter le rôle de facilitation en réunion opérationnelle





Traiter ma tension opérationnelle

Fonctions et enjeux

- Faciliter le rôle facilitation en réunion opérationnelle, en posant des demandes claires
- Réduire le temps de réunion en limitant les consultations de l'ensemble du groupe

Différencier les manières de traiter les tension opérationnelles

Aide à la participation



Donner de l'information

Ai-je besoin de transmettre des informations, nécessaires ou potentiellement utiles à un ou plusieurs membres ou rôle ?



Collecter de l'information

Ai-je besoin de collecter des informations, des idées pour faire avancer une réflexion ou pour prendre une décision pertinente ?

si oui

Ai-je besoin d'un tour d'avis, consistant à demander l'avis de tous les membres ou rôles ?

ou bien

Ai-je besoin d'avis spécifique, consistant à demander l'avis d'un ou plusieurs membres ou rôles ?

ou bien

Ai-je besoin d'utiliser le processus d'avis, consistant à demander l'avis des membres ou rôles se sentant impactés ou ayant expertise sur le sujet ?



Attribuer un projet ou une action

Ai-je besoin de faire avancer les choses en vue d'atteindre un résultat ?

si oui

Ai-je besoin qu'un membre ou un rôle prenne une action, un prochain pas concret qui me permettra d'avancer ?

ou bien

Ai-je besoin qu'un membre ou un rôle prenne un projet, une série de prochains pas concrets, qui me permettra d'avancer et pour lequel je serais informé à chaque réunion jusqu'à ce qu'il soit terminé ?



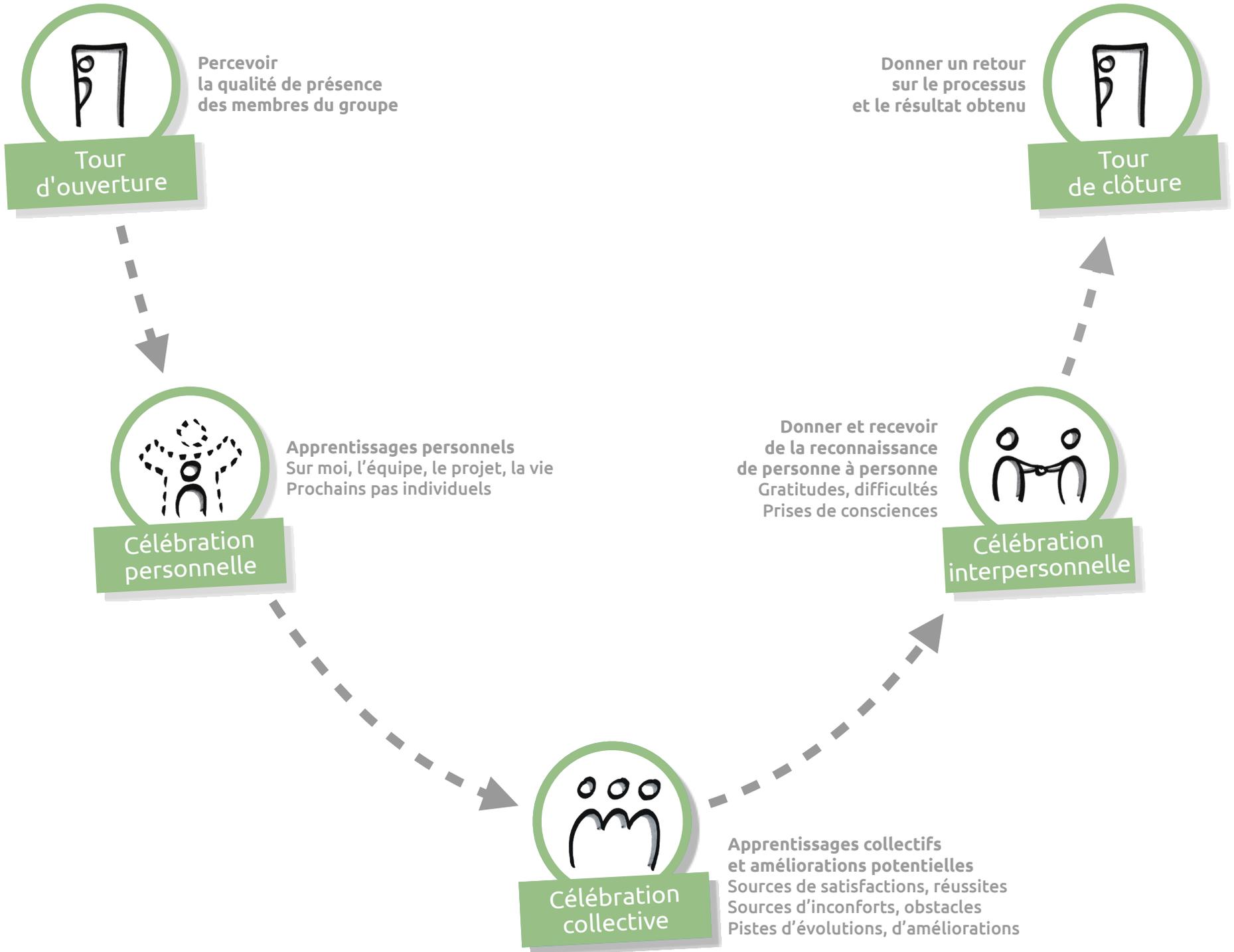
Prendre un rendez-vous

Ai-je besoin de définir une date pour une réunion collaborative dédiée à un sujet spécifique ?



Réunion de célébration

Conscientiser les apprentissages et valoriser les membres





Réunion de célébration

Fonctions et enjeux

- Conscientiser les apprentissages et valoriser les membres
- Prendre du recul sur les 6 à 12 derniers mois, faire un bilan d'étape sur les projets, les relations entre les membres, en tirer des enseignements et identifier des pistes d'amélioration
- Exprimer sa gratitude envers soi-même et les membres de l'équipe
- Faire remonter le niveau d'énergie du groupe
- Sortir de la « pensée spaghetti » et se focaliser sur différents aspects de notre réflexion en s'appuyant sur la technique des 6 chapeaux de De Bono

Format type

- Groupe de 2 à 12 participants
- 1,5 à 3 heures

Variantes

- Prendre un temps de centrage et d'écoute de la raison d'être du projet et des objectifs prioritaires pour rappeler le contexte du projet qui nous réunit
- Si le temps le permet, utiliser la fiche de processus détaillé :
- Temps du don pour l'étape célébration interpersonnelle

Modèle Z

Détails du processus



1. Tour d'ouverture

- Ouvrir un espace pour se rendre présent, ici et maintenant
- Percevoir la qualité de présence des membres du groupe



2. Célébration personnelle - 15' à 30'

- Conscientiser ses apprentissages personnels sur soi-même, l'équipe, le projet, la vie
- Percevoir des prochains pas potentiels sur son chemin d'évolution personnel en lien avec les apprentissages
- A l'issue du temps imparti, partager au groupe un prochain pas et l'apprentissage auquel il est lié



3. Célébration collective - 45' à 75'

- Conscientiser les apprentissages collectifs et les pistes d'améliorations potentielles :
 - Contexte factuel
 - Sources de satisfactions, réussites,
 - Sources d'inconforts, obstacles,
 - Pistes d'évolutions, d'améliorations



4. Célébration interpersonnelle - 10' à 30'

- Donner et recevoir de la reconnaissance : grâces, difficultés, prises de conscience



5. Tour de clôture

- Donner un retour sur la réunion et la dynamique du groupe
- Tirer les enseignements, sur la base de ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré

Aide à la facilitation

Aux participant-es :

- Nous allons faire un tour d'ouverture
- Dans quelle qualité de présence arrivez-vous à cette réunion ?

Aux participant-es - introspection personnelle :

- Je vous invite à prendre un temps d'introspection pour évaluer ce que vous avez appris durant ces derniers mois
- Qu'est-ce que j'ai appris sur moi, sur le groupe ?
- Qu'est-ce que j'ai appris sur le projet, sur la vie ?
- Quels prochains pas pourraient découler de ces apprentissages ?

Aux participant-es - émergence libre :

- Après ce temps d'introspection, je vous invite à partager un de vos prochains pas lié à un apprentissage

Aux participant-es - parole émergente :

- Que s'est-il passé d'un point de vue factuel, ce qui a été réalisé, ne l'a pas été, les chiffres clé ?
- Quelles ont été les sources de satisfactions, les réussites, les fiertés individuelles ou collectives ?
- Quelles ont été les sources d'inconforts, les difficultés, les obstacles ?
- Qu'est-ce que nous pourrions faire qui permettrait de réduire, annuler, transcender ces difficultés et qui permettrait de mieux y faire face si elles se reproduisaient ?

Utiliser la fiche de processus détaillé :

- Bilan de fertilisation

Aux participant-es :

- Choisissez minimum 2 personnes à qui vous voulez offrir un signe de reconnaissance
- Écrivez-leur librement un message personnel : une chose que vous avez apprécié, une qui a été difficile, une prise de conscience, puis donnez-leur en main propre, les yeux dans les yeux

Aux participant-es :

- Nous passons au tour de clôture
- Quel retour voulez-vous faire sur le processus et le résultat obtenu ?



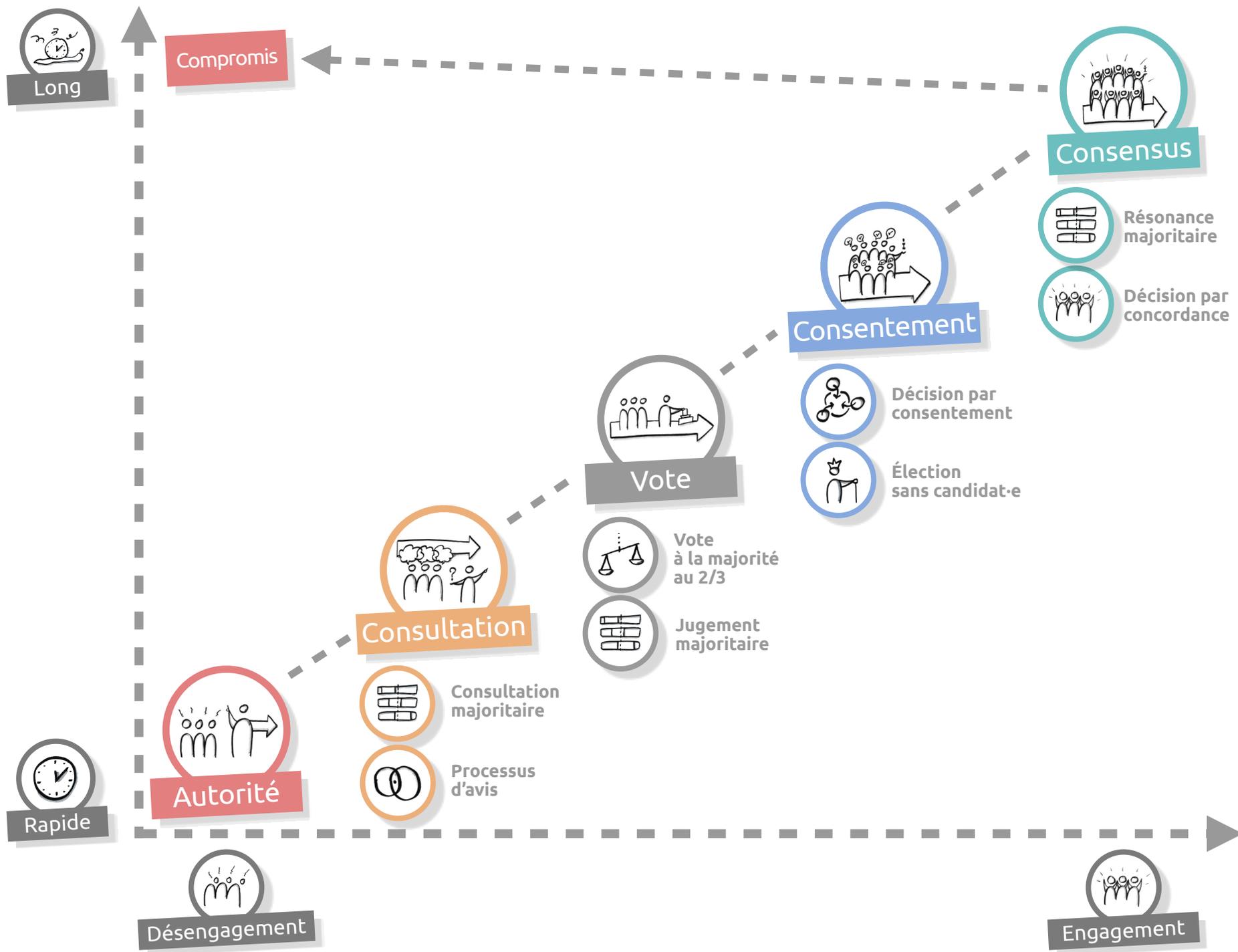


Processus de prise de décision



Processus de prise de décision

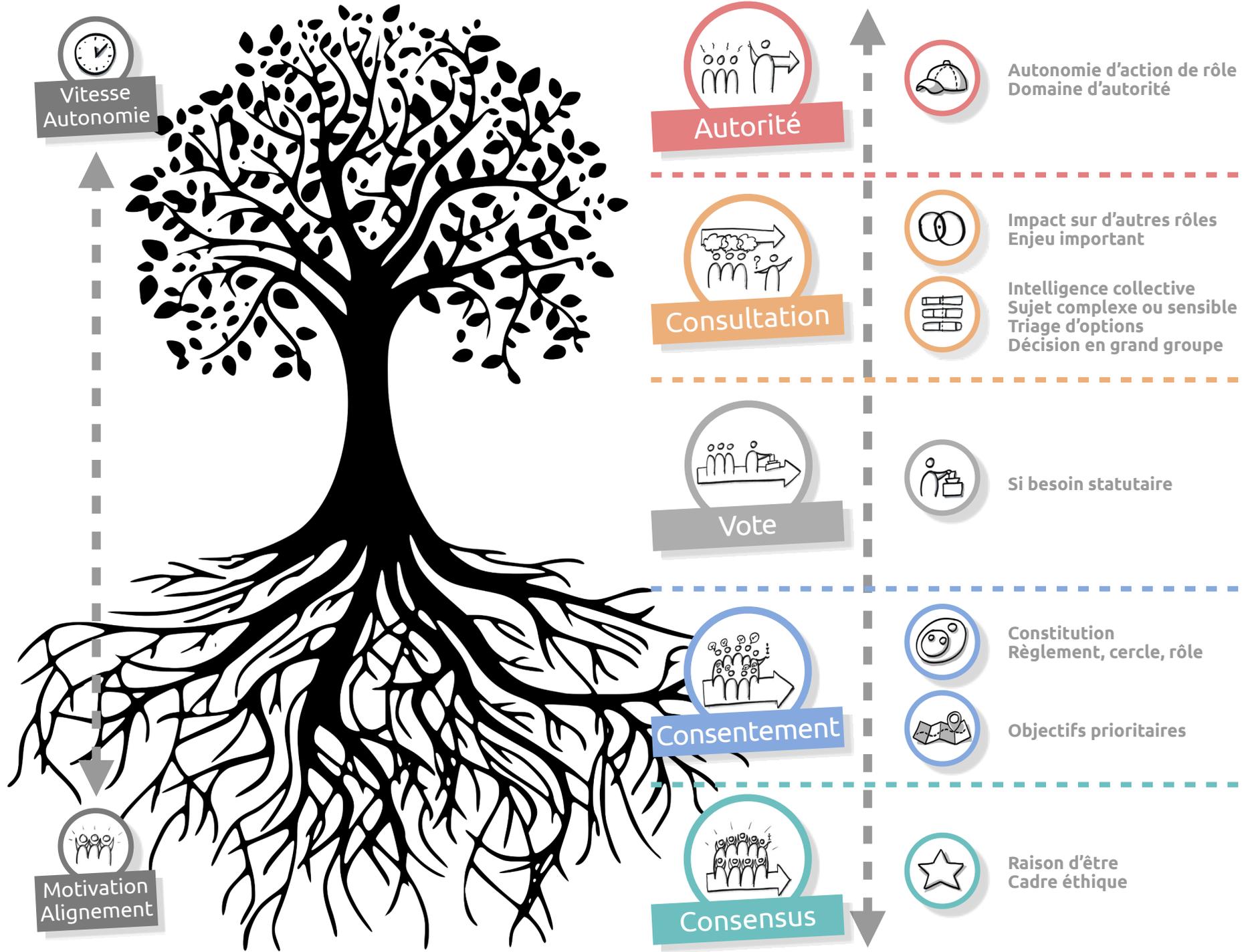
Distinguer l'impact sur le temps et l'engagement





Contexte de prise de décision

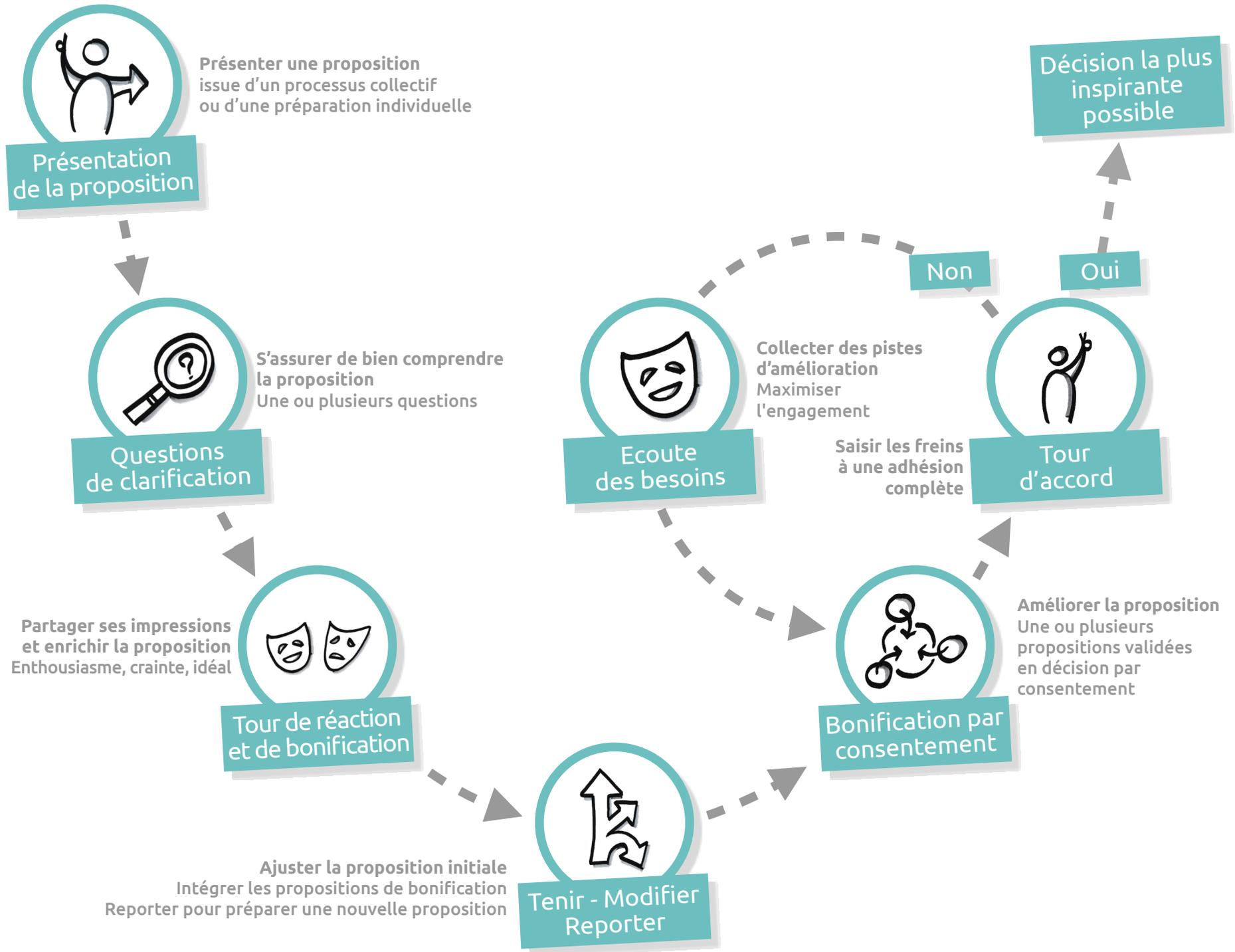
Choisir le processus adapté au contexte





Décision par concordance

Rendre une décision la plus inspirante possible





Décision par concordance

Fonctions et enjeux

- Rendre une décision la plus inspirante possible pour les participant·es, sur des enjeux essentiels
- Collecter les différences qui feraient une grosse différence sur l'élan d'engagement des activités du groupe

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes
- 15 à 60 minutes

Modèle Z

Détails du processus



1. Présentation de la proposition

- Présenter une proposition
- Éventuellement, clarifier ce qui l'amène



2. Questions de clarification

- S'assurer de bien comprendre la proposition en posant autant de questions que besoin
 - La personne qui porte la proposition peut dire : « ce n'est pas spécifié »
- Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre



3. Tour de réaction et de bonification

- Partager ses impressions et enrichir la proposition
 - Exprimer : enthousiasme, crainte, risque d'objection, meilleure idée, amélioration, option, idéal
- C'est l'espace d'expression le plus libre



4. Tenir, modifier, reporter et clarifier

- Ajuster et clarifier la proposition initiale suite aux réactions et bonifications des autres participant·es



5. Bonification par consentement

- Améliorer la proposition en traitant chaque proposition d'amélioration avec le processus de décision par consentement



6. Tour d'accord

- Saisir les éventuelles limites qui freineraient un plein engagement avec la proposition
- Définir individuellement, en pourcentage, un degré de perfection nécessaire pour se sentir pleinement engagé
- Valider par un « oui » clair si la proposition atteint ce seuil



7. Ecoute des besoins

- Collecter des pistes d'amélioration qui feraient une différence pour se sentir pleinement engagé avec la proposition

Aide à la facilitation

À la personne qui porte la proposition :

- Quelle est ta proposition ?

Aux autres participant·es, en émergence libre :

- Est-ce que vous avez une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?

À la personne qui porte la proposition et à celle qui a posé une question :

- Est-ce que tu peux répondre à cette question ?
- Est-ce que cela répond à ta question ?

Aux autres participant·es, par un tour formel :

- Nous passons au tour de réaction et de bonification
- Comment vous positionnez-vous par rapport à cette proposition, ce qui vous plaît, ne vous plaît pas, vos meilleures idées, ce qui serait idéal ?

À la personne qui porte la proposition :

- Avec ce que tu as entendu, est-ce que tu souhaites tenir, modifier ou reporter ta proposition ? Dans tous les cas, tu peux clarifier ton choix
- C'est ta nouvelle proposition ?

Aux autres participant·es, en émergence libre :

- Est-ce que vous avez une proposition pour améliorer la proposition ?
- Utiliser les fiches de processus détaillées :
 - Décision par consentement

Aux participant·es par un tour formel :

- Quel est le niveau de perfection en pourcentage qui te permettrait de te sentir pleinement engagé avec cette proposition ?
- Est-ce que cette proposition atteint ce seuil ?
- Te sent tu pleinement engagé ?
- Réponds par « oui » ou par « non » en sachant que toute autre réponse que « oui » sera traitée comme un « non »

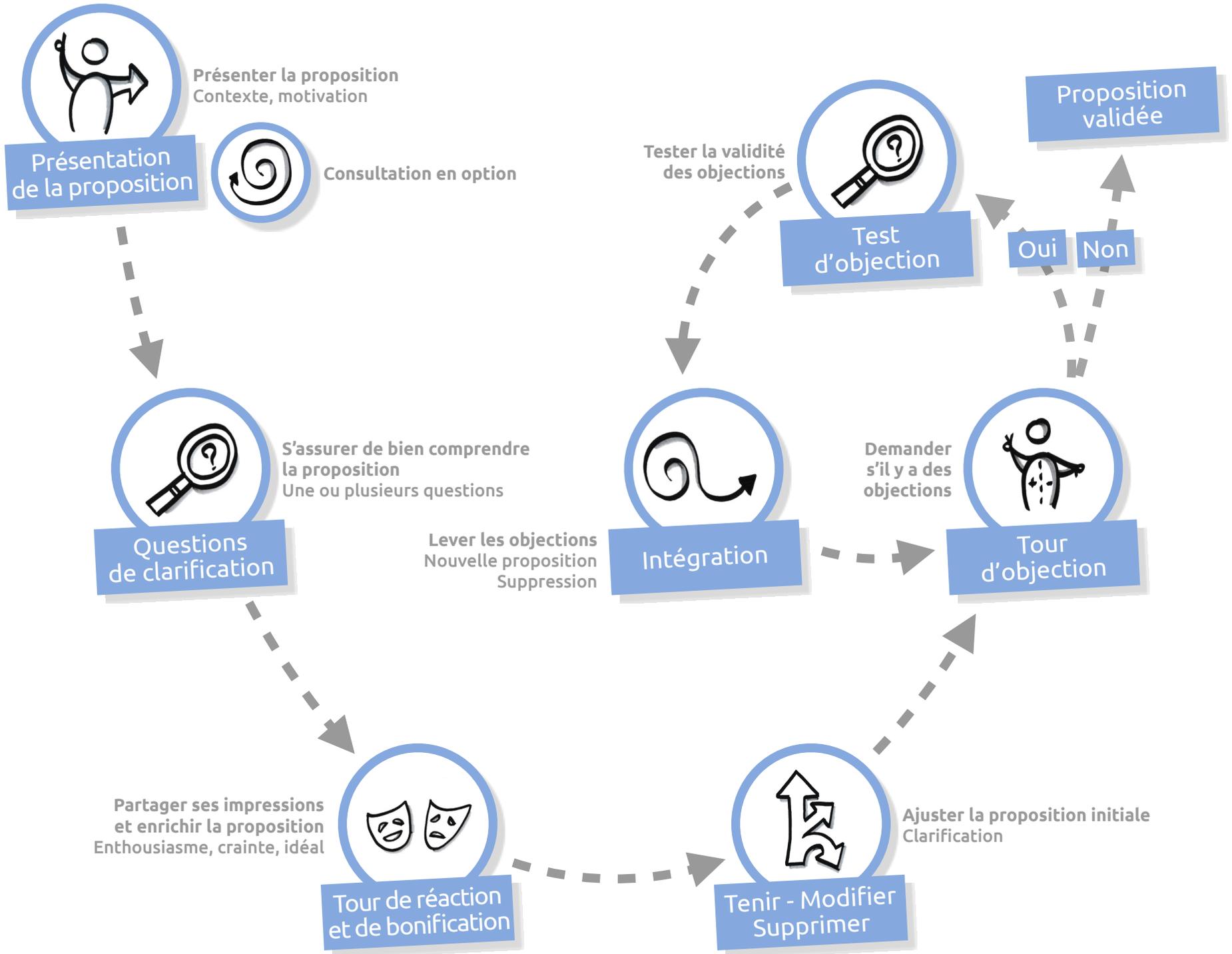
Aux participant·es qui ne disent pas exactement « oui » :

- Qu'est-ce qui t'empêche de te sentir pleinement engagé avec cette proposition ?
- Idéalement, que faudrait-il pour que tu le sois ?



Décision par consentement

Prendre une décision collective ne levant aucune objection





Décision par consentement

Fonctions et enjeux

- Prendre une décision collective ne levant aucune objection, sur un enjeu ayant un impact collectif important : règles du jeu collaboratif, cercles et rôles, cap à tenir, objectifs prioritaires
- Être orienté solution
- Permettre à chacun-e d'exprimer son point de vue et d'écouter celui des autres
- Intégrer les points de vue lorsque cela est inspirant, important
- Protéger l'organisation, des risques importants, pour son bon fonctionnement
- Prendre des décisions qui mobilisent le plus d'engagement possible des membres

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes
5 à 30 minutes
- Groupe de 10 à 20 personnes
20 à 45 minutes
- Risque de désengagement de certaines personnes si le processus dure trop longtemps

Variantes

- Commencer par une présentation de la situation et du besoin par la personne qui initie le processus. Suivre par une écoute du centre ou une consultation majoritaire. Demander une proposition portée par une personne
- Lors d'une introduction à la décision par consentement, à l'étape du tour d'objection, demander si la personne a une objection à ce que nous adoptions cette proposition. Si oui, demander les arguments en sensibilisant sur le fait que défendre des préférences personnelles n'est pas une objection valide

Modèle Z

Détails du processus



1. Présentation de la proposition

- Présenter une proposition
- Éventuellement, clarifier ce qui l'amène



2. Questions de clarification

- S'assurer de bien comprendre la proposition en posant autant de questions que besoin
 - La personne qui porte la proposition peut dire : « ce n'est pas spécifié »
- Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre



3. Tour de réaction et de bonification

- Partager ses impressions et enrichir la proposition, exprimer enthousiasme, crainte, risque d'objection, meilleure idée, amélioration, option, idéal
- C'est l'espace d'expression le plus libre



4. Tenir, modifier, supprimer et clarifier

- Ajuster et clarifier la proposition initiale suite aux réactions et bonifications des autres participant-es



5. Tour d'objection

- Demander s'il y a des objections au regard de la cohérence avec la raison d'être, d'un risque majeur pour l'organisation ou d'un risque de désengagement vraiment important pour la personne
- Réponse par oui ou par non uniquement



6. Test d'objection

- Tester la validité des objections : risque factuel ou prédictif majeur, régression, limitation dans un de ses rôles, désengagement personnel
- Tester la validité des objections selon les critères définis par votre organisation



7. Intégration

- Chercher avec la personne qui porte la proposition et celles qui objectent, avec les autres, une nouvelle proposition permettant de lever les différentes objections, ou supprimer la proposition
- Reprendre le processus avec la nouvelle proposition depuis l'étape tour d'objection

Aide à la facilitation

À la personne qui porte la proposition :

- Quelle est ta proposition ?

Aux autres participant-es, en émergence libre :

- Est-ce que vous avez une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?

À la personne qui porte la proposition et à celle qui a posé une question :

- Est-ce que tu peux répondre à cette question ?
- Est-ce que cela répond à ta question ?

Aux autres participant-es, par un tour formel :

- Nous passons au tour de réaction et de bonification
- Comment vous positionnez-vous par rapport à cette proposition, ce qui vous plaît, ne vous plaît pas, vos meilleures idées, ce qui serait idéal ?

À la personne qui porte la proposition :

- Avec ce que tu as entendu, est-ce que tu souhaites tenir, modifier ou supprimer ta proposition ? Dans tous les cas, tu peux clarifier ton choix
- C'est ta nouvelle proposition ?

Aux autres participant-es, par un tour formel :

- Est-ce que tu vois une raison qui fait qu'adopter cette proposition nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?
- Répondez par oui ou non, dans le doute dites oui

À chaque personne qui objecte :

- Quelle raison vois-tu qui fait qu'adopter cette proposition nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?
- Utilisation possible de la fiche de processus détaillé :
 - Validité des objections

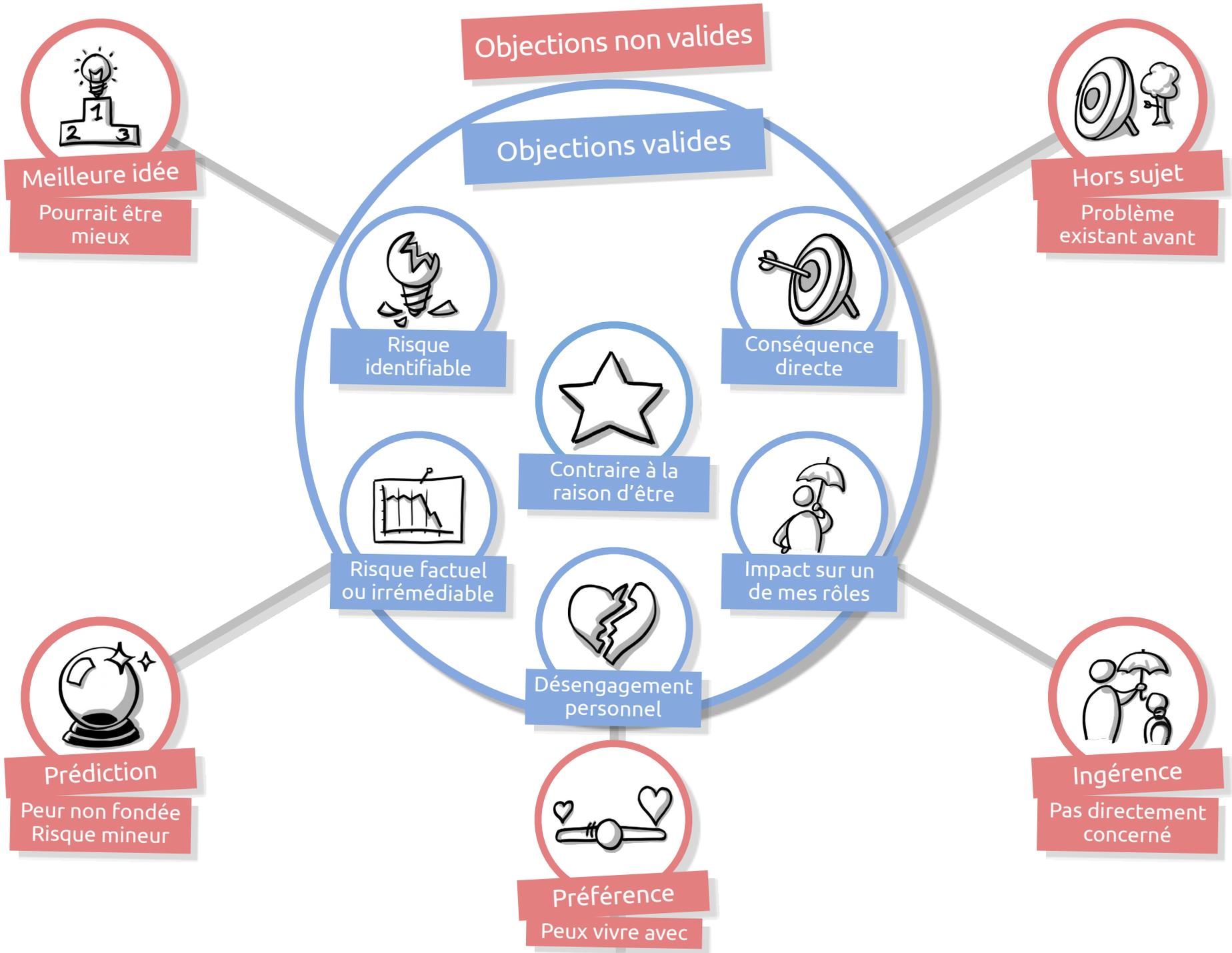
À la personne qui porte la proposition et à celles qui objectent voire aux autres participant-es, en émergence libre :

- Qui aurait une proposition qui permettrait de traiter la tension initiale et de lever les objections ?



Validité des objections

Tester et intégrer les objections pertinentes





Validité des objections

Fonctions et enjeux

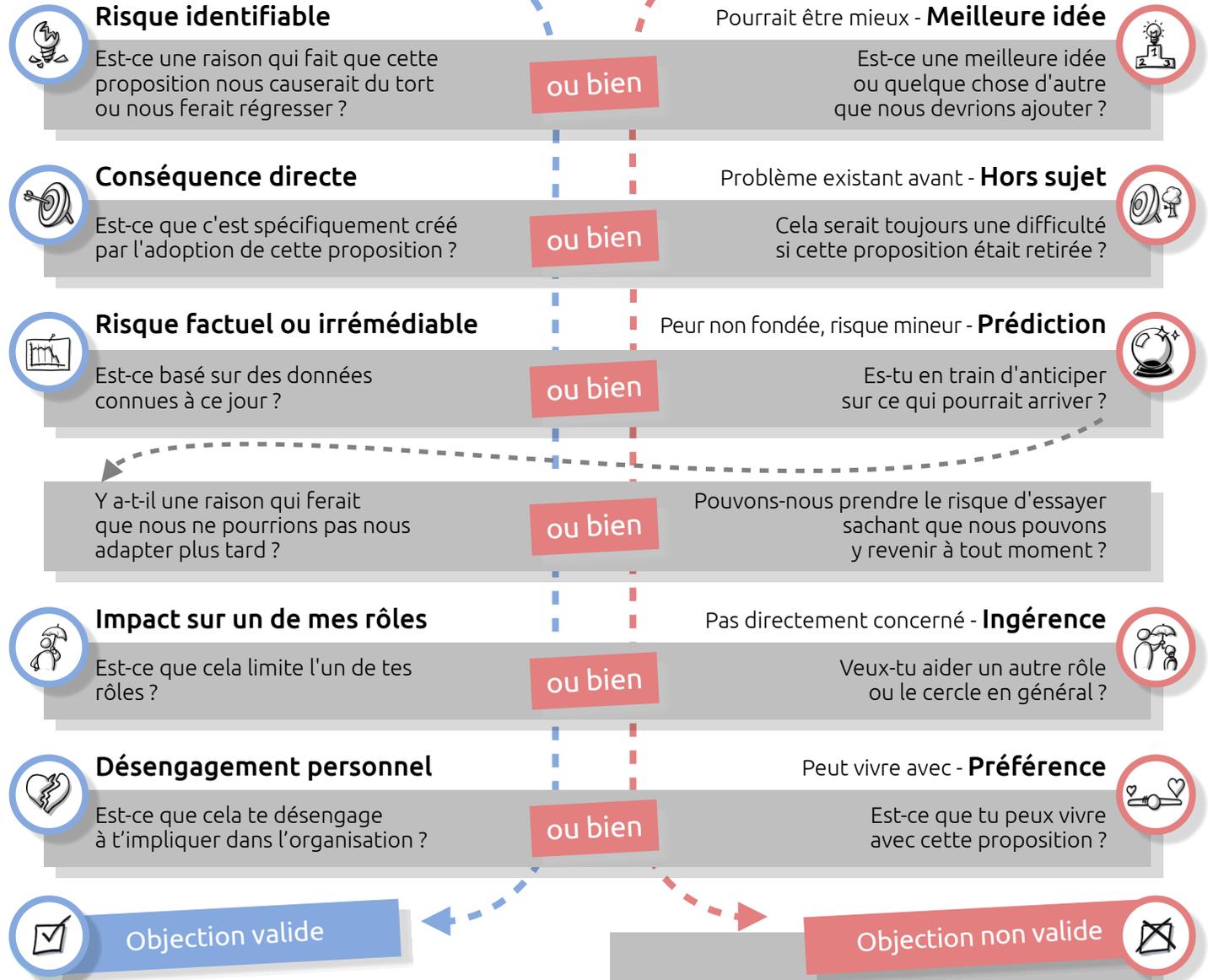
- Différencier une objection valide d'une objection non valide
- Intégrer les objections qui sont utiles pour soutenir la pérennité de l'organisation et de ses membres
- Écarter les objections non valides qui sont souvent dysfonctionnelles, en faisant perdre plus de temps, d'argent, d'énergie ou d'engagement, que ce qu'elles n'en font gagner

Point d'attention

- Lorsqu'une objection est non valide, le rôle facilitation veille à ouvrir une porte alternative en invitant la personne qui le souhaite à devenir elle-même porteuse d'une proposition

Différencier une objection valide d'une objection non valide

Aide à la facilitation

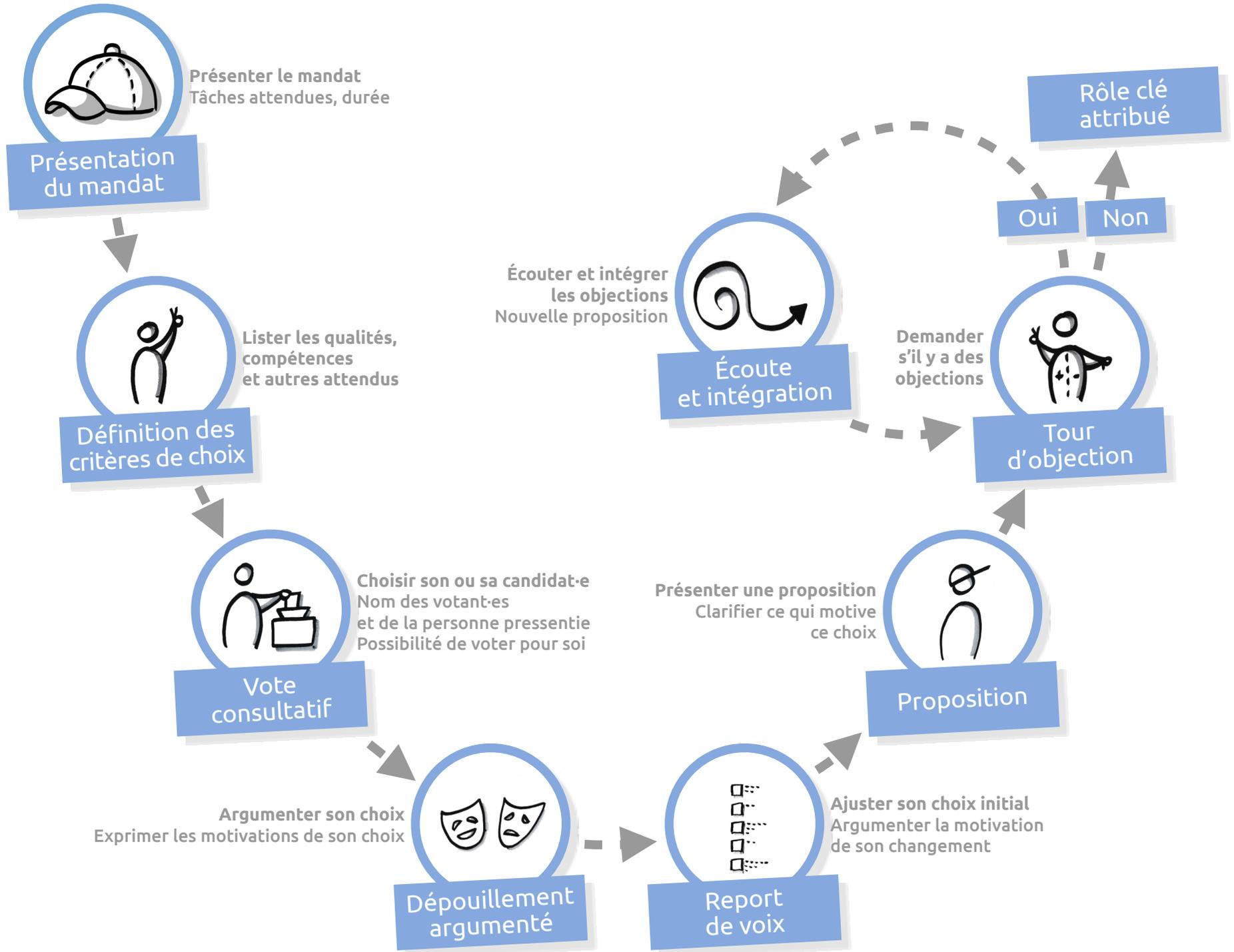


Par ta réponse, tu indiques que ton objection n'est pas valide. Si c'est important pour toi, tu peux amener un point à l'ordre du jour et soutenir ta proposition d'ajustement. Est-ce que ça va pour toi ?



Élection sans candidat·e

Déléguer collectivement un rôle clé





Élection sans candidat·e

Fonctions et enjeux

- Déléguer collectivement un rôle clé
- Légitimer une personne à dynamiser un rôle spécial : facilitation, mémoire, représentation, personne source
- Permettre à chacun·e d'exprimer son point de vue et d'écouter celui des autres
- Intégrer les points de vue lorsque cela est inspirant, important
- Soutenir l'organisation pour son bon fonctionnement
- Prendre des décisions qui mobilisent le plus d'engagement possible des membres

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes
20 à 45 minutes
- Groupe de 10 à 20 personnes
30 à 60 minutes
- Risque de désengagement de certaines personnes si le processus dure trop longtemps

Variantes

- Dans le cas d'un rôle n'ayant pas été défini, définir ce rôle en réunion de réorganisation ou faire une décision par consentement avec écoute du centre

Modèle Z

Détails du processus



1. Présentation du mandat

- Présenter le mandat, les tâches attendues et la durée



2. Définition des critères de choix

- Lister les qualités, compétences et autres attendus
- Les critères peuvent être contradictoires



3. Vote consultatif

- Choisir son ou sa candidat·e en ayant la possibilité de voter pour soi-même
- Le vote n'est pas anonyme



4. Dépouillement argumenté

- Exprimer les motivations de son choix en s'adressant directement à la personne pressentie
- Cette reconnaissance peut être très agréable et soutenante pour la personne qui la reçoit



5. Report de voix

- Ajuster son choix initial en argumentant la motivation de changement



6. Proposition

- Présenter une proposition de candidat·e en clarifiant ce qui motive ce choix
- Seules les personnes ayant encore des voix sont éligibles pour la proposition



7. Tour d'objection

- Demander s'il y a des objections au regard de la légitimité et de la confiance accordées à la personne pressentie
- Réponse par oui ou par non uniquement
- S'il n'y a pas d'objections ou lorsqu'il n'y en a plus, valider l'attribution du rôle avec la personne pressentie



8. Écoute et intégration

- Écouter les objections : légitimité, confiance
- Chercher collectivement une proposition permettant de traiter les différentes tensions - modification de la proposition initiale ou nouvelle proposition et reprendre le processus depuis l'étape tour d'objection

Aide à la facilitation

Aux participant·es :

- Nous allons élire le rôle X pour une durée de X

Aux participant·es :

- Quelles seraient les qualités et compétences que devrait avoir la personne pour dynamiser ce rôle ?

Aux participant·es :

- Je vous laisse inscrire votre nom et le nom de la personne que vous pressentez pour dynamiser ce rôle
- Utilisez le format suivant, moi « votre nom » vote pour « le nom de votre candidat·e »

Aux participant·es :

- Je vous laisse expliquer directement à votre candidat·e les raisons pour lesquelles vous l'avez choisi·e

Aux participant·es :

- Est-ce qu'à l'écoute des différents arguments, l'un·e d'entre vous souhaite reporter sa voix d'une personne à une autre ?
- Je te laisse expliquer la raison de ton report de voix

Aux participant·es :

- Est-ce que l'un·e d'entre vous aurait une proposition ?
- Vous pouvez uniquement proposer un des noms qui a encore des voix

Aux participant·es non candidat·es, par un tour formel :

- Est-ce que vous voyez une objection à l'élection de cette personne, au regard de la légitimité et de la confiance que vous pourriez lui accorder ?
- Répondez par oui ou non, dans le doute dites oui

A la personne pressentie :

- Est-ce que tu es d'accord de dynamiser ce rôle ?

À chaque personne qui objecte :

- Qu'est-ce qui te fait douter de la légitimité ou de la confiance que nous pourrions lui accorder ?

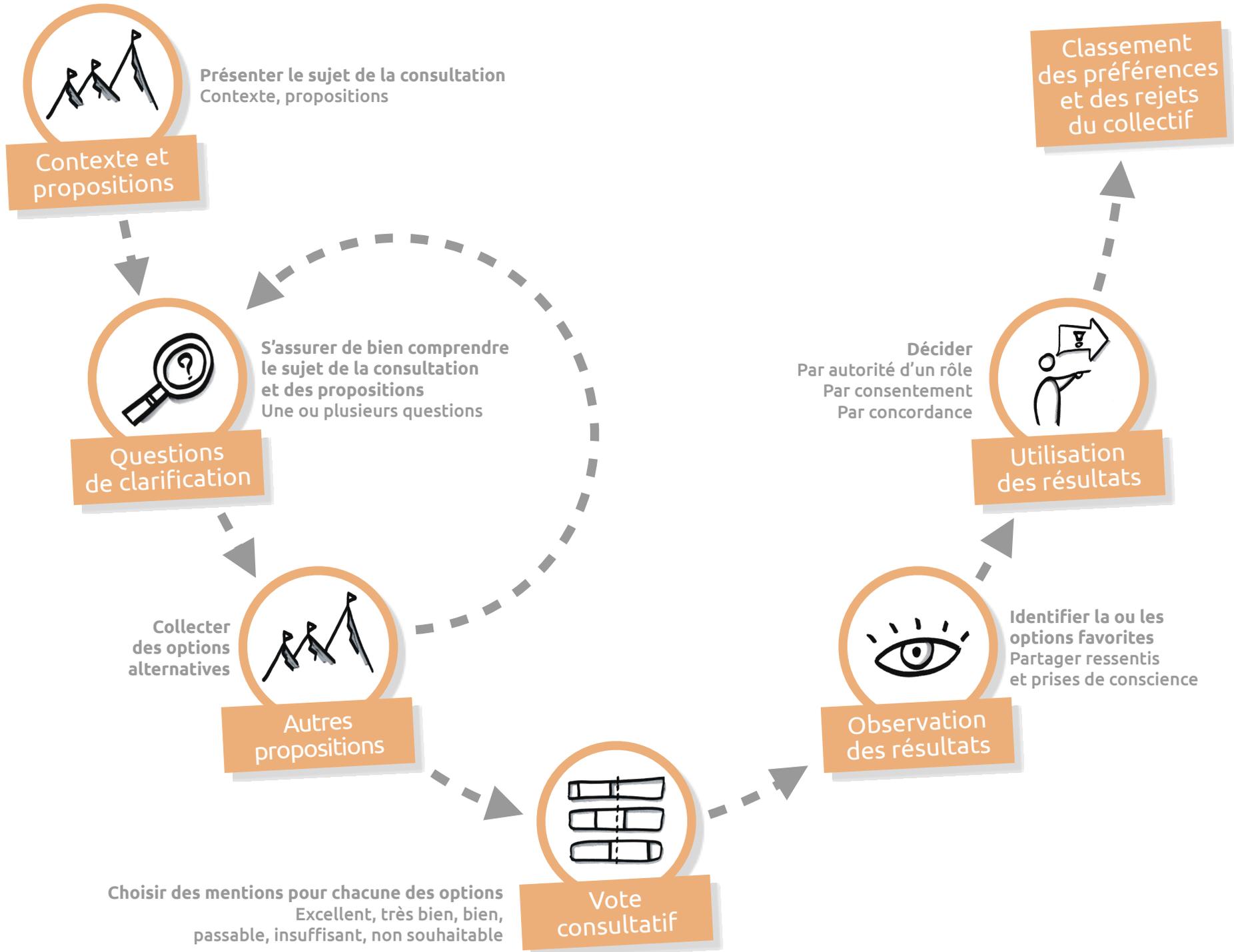
Aux personnes qui objectent, voire aux autres participant·es, en émergence libre :

- Qui aurait une proposition qui permettrait de traiter la tension initiale et de lever les objections ?



Consultation majoritaire

Mettre en lumière les préférences et les rejets du collectif





Consultation majoritaire

Fonctions et enjeux

- Mobiliser autour des préférences du groupe en simplifiant la complexité
- Mobiliser la sagesse collective en mettant en lumière les options préférées du collectif dans un contexte donné
- Consulter les membres sur un enjeu ayant un impact collectif important : choix de prestataire, options de programmation architecturale, choix de contrats, charte graphique, sortie de fin d'année...
- Être orienté solution
- Permettre à chacun·e d'exprimer ses préférences et de percevoir celles des autres

Format type

- Groupe de 2 à 12 personnes
15 à 30 minutes*
 - Groupe de 10 à 50 personnes
25 à 60 minutes*
 - Groupe de 50 à 1000 personnes
40 à 120 minutes*
- *Hors processus de prise de décision*

Variantes

- Il est possible de préparer les propositions à l'avance, notamment avec de grands groupes
- Il est possible de supprimer l'étape « Autres propositions »
- Il est possible d'utiliser le processus comme « résonance majoritaire » pour choisir la proposition générant le plus de motivation en remplaçant les intitulés des mentions par : élan maximum, grand élan, bon élan, petit élan, élan insuffisant, pas d'élan
- Il est possible d'utiliser le processus pour un vote décisionnel, se rapprochant du jugement majoritaire

Modèle Z

Détails du processus



1. Contexte et propositions

- Présenter le sujet de la consultation et les différentes propositions
- Éventuellement, clarifier ce qui l'amène et comment il est prévu d'utiliser le résultat



2. Questions de clarification

- S'assurer de bien comprendre le sujet de la consultation et/ou des propositions en posant une ou plusieurs questions
 - La personne qui porte la proposition, peut dire, ce n'est pas spécifié
- Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre**



3. Autres propositions

- Collecter d'autres propositions alternatives
- Éventuellement, clarifier



4. Vote consultatif

- Choisir des mentions pour chacune des options
- Excellent, très bien, bien, passable, insuffisant, non souhaitable



5. Observation des résultats

- Identifier la ou les options favorites, partager ressentis et prises de conscience
- Faire une synthèse des résultats les plus porteurs et des moins mobilisants



6. Utilisation des résultats

- Utiliser le résultat pour décider avec l'autorité d'un rôle
- Utiliser le résultat pour porter une proposition à valider en décision par consentement ou en décision par concordance

Aide à la facilitation

À la personne qui porte la proposition :

- Quel est le contexte de la consultation ainsi que la ou les propositions ?
- Est-ce une proposition amenée par un rôle, est-ce pour alimenter une décision collective, est-ce pour chercher une proposition qui génère le plus de motivation ?

Aux autres participant·es, en émergence libre :

- Est-ce que vous avez une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?

À la personne qui porte la proposition et à celle qui a posé une question :

- Est-ce que tu peux répondre à cette question ?
- Est-ce que cela répond à ta question ?

Aux autres participant·es :

- Avez-vous d'autres propositions à ajouter ?
- Vous pouvez donner une brève explication sur votre proposition

Aux participant·es, par un vote :

- Pour chaque proposition, je vous invite à choisir une mention parmi les propositions suivantes : excellent, très bien, bien, passable, insuffisant, à rejeter
- Utilisation possible d'un outil de vote en ligne
 Consultation majoritaire - cm.instantz.org

Aux participant·es, en émergence libre :

- Lorsque vous voyez ce résultat, qu'est-ce que cela vous évoque ?

Au rôle, dans le cas d'une consultation portée par un rôle :

- Est-ce que le résultat répond à tes attentes ?

Aux participant·es, dans le cas d'une proposition à valider par consentement ou par concordance :

- Est-ce que quelqu'un aurait une proposition ?
- Utiliser la fiche de processus détaillé :
 Décision par consentement
 Décision par concordance



Consultation six chapeaux

Explorer un sujet ensemble



Pensée structurée
Présentation des
étapes du processus
Convergence,
synthèse, décision



**Chapeau bleu
processus**

Critique optimiste
Émotions agréables



**Chapeau jaune
positif**



**Chapeau noir
négatif**

Information factuelle
Observation objective



**Chapeau blanc
factuel**



**Chapeau vert
créatif**

Émergence créative
Pensée libre



**Chapeau rouge
intuitif**

Ressenti
Intuitions
et émotions libres

Critique pessimiste
Émotions inconfortables



Consultation six chapeaux

Fonctions et enjeux

- Explorer un sujet ensemble de manière efficiente
- Sortir de la « pensée spaghetti », lorsque ce mélange en nous différentes manières de penser : rationnelle, synthétique structurant, créatif orienté vers les émotions agréables ou désagréables, intuitif
- Collecter les points de vue en invitant chacun à entrer dans une manière de penser à la fois
- Limiter les potentiels débats et tensions résultant souvent du mélange de ces différentes manières de penser
- Limiter le risque que des personnes se rigidifient sur une seule manière de penser ou se mettent sur cette manière de penser en réaction à la dynamique du groupe, pour rééquilibrer trop de critiques négatives, l'inverse, etc



Chapeau bleu processus

Pensée structurée, présentation des étapes du processus, convergence, synthèse, décision

Aide à la facilitation

- Quels sont les objectifs et les étapes du processus ?
- Qu'est-ce qu'il est possible de retenir de ce processus ?
- Quelle synthèse en feriez-vous ?
- Quelles sont les priorités ?
- Quelle décision devrait être prise ?



Chapeau blanc factuel

Information factuelle, observation objective

Aide à la facilitation

- Quelles sont les informations dont nous disposons ? Les faits ?
- Qu'est-ce qui, d'un point de vue factuel, a été réalisé, n'a pas été réalisé ?
- Quels sont des chiffres clés de ces derniers mois, y a-t-il des projets déjà planifiés ?



Chapeau vert créatif

Émergence créative, pensée libre

Aide à la facilitation

- Quelles sont les idées, les options, les alternatives ?
- Par quel autre angle pourrait être abordé ce sujet ?
- Comment serait-il possible de faire autrement ?
- Qu'est-ce je souhaiterais qu'il se passe d'ici 3 ans ou 6 mois pour que je puisse me dire que c'est super de participer à ce projet ?
- Qu'est-ce qui pourrait réduire, lever voir transformer les principaux risques ?



Chapeau jaune positif

Critique optimiste, émotions agréables

Aide à la facilitation

- Qu'est-ce qui m'enthousiasme ?
- Quelles sont nos forces ?
- Quelles sont les opportunités ?
- Qu'est-ce qui marche bien ?
- Qu'est-ce que cela peut permettre à long terme ?



Chapeau noir négatif

Critique pessimiste, émotions inconfortables

Aide à la facilitation

- Qu'est-ce qui me préoccupe ?
- Quels sont nos faiblesses, nos manques ?
- Quels sont les risques ?
- Quelles conséquences négatives cela pourrait avoir à long terme ?
- Qu'est-ce qui pourrait arriver, dans le pire des cas ?



Chapeau rouge intuitif

Ressenti, intuitions et émotions libres

Aide à la facilitation

- Quelle est mon intuition pour la suite ?
- Qu'est-ce que je ressens, ici et maintenant ?

Gouvernance Partagée Modèle Z

Instant 
apprendre à être et faire ensemble !

Informations

Instantz.org - info@instantz.org

Contact - Suisse

Genève - geneve@instantz.org

Bienne - bienne@instantz.org

Contact - France

Chablais - chablais@instantz.org