**Gouvernance Cellulaire V3.1**

Explorons une autre façon de travailler ensemble.

Cellular Governance® est une marque déposée ainsi que Gouvernance Cellulaire® et les logos associés. [lien logo](https://user-images.githubusercontent.com/38285180/110956828-cb248c80-8329-11eb-982b-9c91dfeba4be.png)

La Gouvernance Cellulaire est définie dans cette constitution et nulle part ailleurs. Elle est déposée ici : <https://github.com/jeanlucchristin/constitution-cellular-governance/blob/master/Cellular%20Governance%20_%20Gouvernance%20Cellulaire.md>

Marque, logos et constitution sont en accès libre **Vous devez simplement inclure un lien vers**[**http://cellulargovernance.org**](http://cellulargovernance.org/)**quand vous l’utilisez.** Plus d’infos à la fin de la constitution.\*

**1) Avant-propos**

**1.1) La démarche gouvernance cellulaire**

**Au-delà des modèles : une pratique continue**

Gouvernance cellulaire propose un cadre de référence progressif pour établir et maintenir un environnement de travail efficace qui prend soin de l’humain.

C’est une méthode pour co-construire un diagnostic puis décider d’actions concrètes.

Votre structure s'inscrit dans la démarche de gouvernance cellulaire dès qu'elle essaie d'améliorer son fonctionnement par l’un ou l’autre des éléments de cette constitution.

Cette logique d’ajustement est permanente. Même si une structure correspond au calage gouvernance cellulaire avec les éléments cœurs, les 4 rôles préconstruits et d’éventuels éléments optionnels, cela n’arrête pas sa démarche.

Elle continuera à ajuster son curseur managérial et ses processus en fonction des tensions et motivations que vivront ses membres.

**Cadre de référence**

Le cadre Gouvernance cellulaire permet de co-construire un diagnostic et de décider d’options d’actions concrètes.

**Autonomie**

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

**1.2) Philosophie**

**Contribuer au Vivant**

Permettre à chaque personne, aux projets et aux organisations de manifester le pouvoir créateur qui les anime dans l’exercice de leurs responsabilités avec humanité.

Nous observons que beaucoup de gens ne se reconnaissent plus dans les systèmes hiérarchisés et cherchent des alternatives. Nous en faisons partie. Dans le même temps, des entreprises constatent la lenteur des processus hiérarchiques et inventent des façons de faire plus agiles.

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

* une qualité de présence et d’accueil qui autorise les expérimentations innovantes de soi et des autres.
* Une recherche permanente d’ajustements vers un équilibre sain en tirant les enseignements des expériences vécues.
* La détente des crispations sur ce qui était attendu en abordant les écarts entre ce qui était prévu et ce qui arrive avec curiosité et confiance en sa capacité à rebondir.

**Posture**

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

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

**Notre contribution**

Nous participons à cet élan collectif en proposant une forme évolutive suffisamment explicite « de méthode du faire ensemble » pour servir de repère.

Elle est brevetée en bien public inaliénable, licence « CCbySA ».

**2) Raison d’être de la gouvernance cellulaire**

*Gouvernance cellulaire disparaitra le jour où les humains n’en auront plus besoin pour :*

* *laisser chacun engager ce qui lui parait utile pour la structure*,
* *se demander ce dont ils ont besoin et traverser les conflits de manière bénéfique*,
* *actualiser une raison d’être ajustée et suffisamment motivante*.

***2.1 pour le monde***

**Quoi ?**

Offrir une constitution hautement imparfaite, clef en main, libre de droit, simple, qui veille à l’équilibre éthique entre « agir » et « prendre soin » :

* permettre aux structures d’évoluer vers ce qui compte pour elles,
* permettre la même chose aux humains qui les composent,
* proposer de rechercher cet équilibre dans le mouvement, l'ajustement

**Comment ?**

* Un livret central avec des éléments cœur et des rôles préconstruits.
* Des éléments optionnels.

Le tout sous licence CCbySA : tous les termes et visuels sont libres de droit.

**Intention ?**

* Il est important pour nous que chaque personne et chaque structure poursuive son chemin, perçoive le monde, ressente ses tensions et invente la façon d’y répondre. En gouvernance cellulaire, la structure reconnait cette caractéristique humaine et ne la dévoie pas pour son intérêt. En gouvernance cellulaire, une personne ne prend pas en otage sa structure pour répondre à ses propres besoins.
* Nous considérons qu'en tant qu'humain, nous avons besoin que notre structure performe suffisamment pour bien vivre, et que notre structure a besoin que nous soyons suffisamment sereins pour performer.

Nous portons une grande vigilance à détecter et éviter les prises de pouvoir arbitraires, volontaires et involontaires.

***2.2 pour nos contributeurs***

**Quoi ?**

* Donner forme à une pratique et à un rêve potentiel.
* Nous doter d’un outil d’intervention facilitant les apprentissages basiques pour nous permettre d’aller plus loin dans la réponse aux attentes de nos clients.
* Renforcer notre visibilité, notre expertise et notre crédibilité.

**Comment ?**

* En approfondissant nos idées et nos connaissances dans une co-construction en mode gouvernance cellulaire.
* Nous travaillons dans l’accompagnement professionnel. La rétribution de notre travail finance a la fois notre vie d’humain et notre activité de développement : R&D, supervision, formation, travail sur soi et création de communs comme celui-ci.

**Intention ?**

Car nous avons envie :

* d’explorer des façons d’être ensemble apportant de la joie et de l’efficacité,
* de participer au monde par la création d’un commun.

***2.3 pour nos investisseurs***

Aucun impact, financement en mode don : "donner et recevoir" (pas d’investisseurs).

**3) Livret central : Eléments cœurs**

**3.0 Eléments cœurs**

* L’Auto-diagnostic Efficacité-humaniste : des conditions pour que les décisions prises soient suivies d’effets.

**Espace Sens :**

* Principe de souveraineté : clarifie les enjeux liés à la responsabilisation.
* Raison d’être : une raison d’être (pour la structure, chaque équipe et chaque rôle) qui réponde à un besoin et pour laquelle se mobilisent ses membres.
* Actualisation de la raison d’être : proposer une raison d’être plus en phase avec ce qui nous motive et se passe réellement
* Temps de positionnement éthique : se connecter à ce qui est présent pour en déduire une raison d’être, prendre une décision à fort enjeu ou approfondir un questionnement éthique.
* Culture essai-apprentissage : ne pas chercher la solution idéale mais expérimenter une option viable et profiter de ses enseignements.

**Espace Relation :**

* Pilotage de soi : sortir par le haut d’une incapacité à appliquer une décision.
* Egrégore : contacter la bulle énergétique du groupe.
* Temps de régulation : Exprimer une difficulté vécue de façon assertive et suffisamment saine pour restaurer la relation.

**Espace Contrat :**

* Exigence : résoudre une situation de blocage lorsqu’une tâche programmée n’est pas effectuée.
* Temps d’opération : permettre à chacun d’engager les autres dans ce qui doit être fait pour réduire les tensions.
* Décision par Consentement : aider le collectif à aboutir à une décision (stratégie ou toute décision, etc) en gestion par consentement (GPC).
  + Temps de réorganisation : objectif d’améliorer l’organisation de l’équipe (organigramme, contenu des rôles, règles et politiques).
  + Election sans candidat : élire une personne dans un rôle sur la base des compétences perçues par les membres.

**Structuration :**

* Rôle : description de ce sur quoi les autres membres et collègues peuvent compter.
* Cellule : rôle qui a grandi et s’est structuré en équipe autonome reliée aux autres rôles.
* Responsabilité éthique de tension : chacun est en charge de ressentir les tensions entre son idéal et la façon dont les choses se passent, puis d’activer les mécanismes à sa portée pour en réduire l’écart avec le soutien du collectif et de la structure. La structure est en charge de créer les mécanismes et réunions nécessaires.
* Réunion et activités métiers : les temps de travail individuels et collectifs nécessaires pour réaliser concrètement ce qui doit être fait.

**3.1 L’autodiagnostic efficacité-humaniste**

*Des conditions pour que les décisions prises soient suivies d’effets.*

**Intentions**

Agir ensemble sans contraindre qui que ce soit :

* ni l’un à faire ce qui était attendu de lui par un/des autres,
* ni l’autre à subir que ce ne soit pas fait.

**Processus**

De notre expérience, si l’autorité ou la « verticalité » manque, (cf «  Contrat, structuration »), l’équipe risque d’être attirée vers une sorte d’exigence de la posture de l’autre (cf « choix, autonomie »).

La relation peut se dégrader au point d’amener une séparation pour incompatibilité relationnelle.

Le collectif considèrera que la personne n’avait pas la posture adéquate.

Il nous paraît sain de :

* nourrir la cohésion, l’authenticité, la confiance et le projet commun (cf « Egrégore »),
* donner l’opportunité à un collègue qui ne tient pas compte de certaines décisions de prendre du recul (cf « Pilotage de soi », ci-dessus),
* d’assumer de tenir une tension avec une exigence décomplexée tant qu’une option nouvelle à tester n’apparait pas (cf « Exigence »).

**3.2 Principe de choix - souveraineté**

**Liberté**

Chacun décide en son for intérieur des actions les plus pertinentes à mettre en place pour remplir ses rôles. Chacun décide en particulier de sa liste de priorisation, de sa présence dans une réunion ou ailleurs.

**Assumer**

Cette liberté est rendue possible par le fait que chacun assume les conséquences de ses choix, de son travail. Assumer signifie observer les résultats, percevoir les tensions présentes en soi et chez les autres, actualiser sa représentation des choses et décider de la suite. Assumer est aussi en lien avec le fait que le collectif va chercher des solutions ne passant pas par moi quand je ne réponds pas aux besoins.

**Sortie de rôle**

Il est possible de démissionner à tout moment d’un rôle. Il est également possible que le rôle soit affecté différemment à tout moment.

Plus de réflexions [ici](https://www.youtube.com/watch?v=KtS1X0sqbQQ).

**3.3 Raison d’être**

**Nécessité**

Chaque structure formalise et actualise sa raison d’être qui servira de cap lointain à tous ses membres dans toute réunion, pour toute action et toute décision.

Chaque rôle et chaque cellule reçoit une raison d'être pour les mêmes raisons.

**Contenu**

La raison d’être (ou vocation) d’une structure est le potentiel le plus inspirant qu’elle peut manifester.

Elle balaie trois dimensions qu’elle priorise :

* apport au monde,
* apport à ses membres,
* apport à ses investisseurs.

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

**Rôle Source**

La raison d’être d’une structure est intuitive, perceptible et évolutive.

Nous souhaitons utiliser l’intuition motivante et confuse d’une personne source en lui donnant le pouvoir d’actualiser la raison d’être de son projet de structure en fonction de ce qu’elle observe jusqu’à ce qu’elle décide de transférer ce pouvoir à d’autres ou à une cellule.

**3.4 Actualisation de la raison d’être**

**Pouvoir de proposition**

Chaque membre ou collègue peut déclencher une réunion pour créer une proposition d’évolution de la raison d’être de sa structure ou de sa cellule. Par défaut, la réunion est sous forme de décision par consentement.

Le livrable est une proposition pour le rôle ou le collectif en charge de cette actualisation :

* cellule souche pour une évolution de la raison d’être de sa cellule,
* cellule ancrage pour une évolution de la raison d’être de sa structure.

La cellule souche vérifiera que la nouvelle raison d’être de la cellule spécifique répond toujours à son besoin.

*L’évolution peut concerner le titre, la raison d’être proprement dite ou les redevabilités.*

**Devoir de réponse**

Une réponse doit être fournie. Elle peut prendre deux formes :

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

**Intention**

L’intention est de permettre à chacun :

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

plus de réflexions en cliquant [ici](https://vimeo.com/219241275/eeecc3413a).

**3.5 Temps de positionnement éthique**

**Raison d’être**

Utiliser le soutien de tous pour préciser le choix du collectif vis-à-vis d’un sujet éthique quand un membre éprouve un conflit entre sa vision du monde (comprenant ses valeurs profondes) et ce qu’il vit. Le rendu sera une décision, une proposition ou une simple réflexion nourrissant le système.

**Méthode**

*Le processus peut être différent. Par contre, une structure en Gouvernance Cellulaire doit avoir un processus écrit activable par tout membre quand il en a besoin*.

Attention : ce temps nécessite facilement une durée conséquente (nous observons facilement 2h)

**Thèmes**

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

**Inclusion**

Les invités sont les personnes (ou leurs représentants) concernées et celles compétentes pour le sujet.

Tour d’inclusion : comment je me sens en arrivant ?

**Processus**

Beaucoup d’alternatives et de variantes existent ici : brainstorming, 6 chapeaux, etc. Toutes à expérimenter.

Nous préférons les méthodes avec des alternances sous-groupes, solo et plénière ; nous avons observé qu’elles produisent des rendus solides.

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Présentation du thème et de la question préparée par l’organisateur.
2. Tous : ce qu’il faut se rémémorer du thème ; nos et mes enjeux, peurs, espoirs, rêves, contraintes.
3. Sous-groupe 15’ : où en sommes-nous sur ce thème ? En quoi est-ce important de le travailler ?
4. Restitution rapide des sous-groupes en plénière.
5. Solo : chacun prépare une proposition par écrit (éventuellement en sous-groupe par affinités selon la taille du groupe).
6. Restitution : description des réponses écrites en sobriété de parole, regroupements possibles.
7. Le groupe décide de la solution qu’il retient (décision spontanée, consentement ou choix d’en rester là).
8. Solidification de la décision par concordance.

**Clôture**

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

**3.6 Culture essai-apprentissage**

**Intention**

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

**Cycles**

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

**Tension**

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

**3.7 Pilotage de soi**

**Raison d’être**

Ecouter les personnes qui sont en tension interne, notamment par rapport à des décisions qui ont été prises.

Aider la personne restaurer sa puissance d’agir et à décider ce qu’elle veut engager pour réduire sa tension.

Accueillir, apporter de l’empathie, de la chaleur humaine.

**Préparation**

Ce process peut être utilisé :

* par une personne impactée (seule, ou en se faisant accompagner),
* lors de discussions entre collègues avec l’accord de la personne.

**Process**

Le rôle facilitation passe par différentes étapes.

1. Réalité : rappelle ce qu'il s’est passé, les faits.
2. Vécu : qu’as-tu éprouvé pendant la prise de décision ?
3. Elan : comment aurais-tu aimé que cela se passe ?
4. Relation : qu’aurais-tu aimé que les autres fassent ?

Les prochaines fois...

1. Décision /soi : parmi ce que tu attendais des autres, que peux tu/veux tu faire directement toi-même ?
2. Décision /autres : que vas-tu demander ? A qui ? Dans quel rôle ?
3. Décision : maintenant que tu as clarifié cela, que choisis tu de faire par rapport à cette décision qui a déjà été prise et avec laquelle tu n’étais pas serein ?

**Clôture**

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

**3.8 Egrégore d'équipe**

**Intentions**

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

Cette énergie est positive ou négative, mouvante et adaptable

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

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

**Process**

Exemples de process corporel plus d'info [ici](https://drive.google.com/open?id=13mApF1uz5Gl3BWpwvJlNeX-RQIvJuK3R) :

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

Exemples de process verbalisé :

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

**3.9 Temps de régulation**

**Raison d’être**

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

**Logistique**

Périodicité : sur demande. Participants : les membres ou collègues en tension relationnelle, volontaires et, s’ils le souhaitent, un rôle facilitation.

*Le processus peut être différent. Par contre, une structure en Gouvernance Cellulaire doit avoir au moins un processus écrit activable par tout membre quand il en a besoin. Le processus pertinent est celui choisi par les participants.* L’élément « marcher-parler » propose une alternative puissante et simple.

**Inclusion**

Chacun nomme comment il arrive, ce qu’il espère de ce temps, ce qu’il n’a pas envie de vivre (ce qu’il peut craindre) et toute autre chose qu’il a envie de dire avant de commencer. Les autres écoutent en silence.

**Ordre du jour**

Le rôle facilitation rappelle la raison qui a déclenché ce temps de régulation.

**Processus de CNV (communication Non Violente)**

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Rappeler la raison d’être de ce temps ainsi que le fait que chacun doit être volontaire tout au long du processus pour participer et peut, par conséquent, interrompre la rencontre à tout moment.
2. Qui est demandeur de ce temps (il devient l’émetteur, l’autre ou les autres deviennent les receveurs) ?
3. Peux-tu nous dire ce qu’il s’est passé (les événement) ? Ce que tu ressens (les émotions) ? Comment cela se passerait dans ton idéal (le besoin) ? Ce que tu demandes concrètement à qui (la demande) ? Merci de t’adresser à moi. Les autres écoutent en silence (mode CNV).
4. Au receveur : peux-tu reformuler ce que tu as entendu ?
5. À l’émetteur : est-ce bien cela ? Plusieurs boucles peuvent être nécessaires.
6. Au receveur : après avoir entendu cela, que décides-tu ? Eventuellement, qu’est-ce qui serait aidant pour cela ?
7. Le rôle facilitation fait reformuler ce qui vient d’être dit, en plusieurs boucles si nécessaire (à ce stade peut se conclure un contrat entre les deux personnes ou un constat d’incompatibilité).
8. Le rôle facilitation demande si un participant souhaite recommencer un cycle (dans ce cas, repartir du point 3).

**Clôture**

Chacun nomme en une fois comment il a vécu l’efficacité et l’humanisme pendant ce temps. Plus de réflexions [ici](https://youtu.be/5MOIY2RKJLs) (avec toutes nos excuses aux chacals).

**3.10 Exigence**

**Intention**

Permet de résoudre une situation de blocage lorsqu’une action prévue n’est pas mise en œuvre et que cela crée une tension opérationnelle.

**Quand l’actionner ?**

Lorsque une action n’est pas réalisée comme prévu (hors délai ou hors règles par exemple) ou menace de l’être (échéance proche par exemple).

**Qui l’actionne ?**

Le membre qui ressent la tension.

**Comment fait-il ?**

Il l’exprime en réunion d’opération.

Il est encouragé à ne pas abandonner sa tension tant qu’une solution nouvelle pour s’extraire de cette situation de blocage n’apparaît pas.

Il peut demander un tour de boite à idées aux membres de la cellule.

**Solution alternative**

Le but n’est pas de contraindre qui que ce soit (ni le premier à faire, ni le second à subir que ce ne soit pas fait).

Les alternatives peuvent être :

* soutien au rôle « défaillant »,
* affectation du rôle à une autre personne en complément ou en remplacement,
* focalisation de toute la cellule sur l’action,
* une meilleure solution.

**Fonction défense immunitaire**

Au-delà de cette posture d’exigence, une structure doit être capable de se protéger des membres qui n’arrivent pas à se recadrer pour respecter les processus et les règles communes. A minima, ceux-ci doivent finir par être écartés de la gouvernance. Pour les collectifs qui auraient du mal à assurer cette protection, il peut être utile de la confier à un rôle.

Plus de réflexions [ici](https://youtu.be/d1eJJhOkx94).

**3.11 Temps d’opération**

**Raison d’être**

Offrir un espace de contractualisation.

L’objectif est d’aider chacun à réduire des tensions avec l’aide de sa cellule en engageant les autres dans ce qui doit ou pourrait être fait.

Les engagements peuvent être pris en dehors de ce temps.

**Logistique**

Périodicité : sur demande ou régulière. Nous conseillons de fixer une durée maximum à l’avance. Nous constatons un temps court de l’ordre de 30 à 60 minutes après apprentissage du processus. Le maximum de points possible est traité dans le temps investi, les autres sont reportés.

*Le processus peut être différent. Par contre, une structure en Gouvernance Cellulaire doit avoir un processus écrit activable par tout membre quand il a besoin de réduire des tensions avec l’aide de sa cellule*.

**Inclusion**

Chacun nomme comment il arrive.

**Préambule**

La cellule revoit la check list et les indicateurs avant de commencer.

Un temps d’informations sobres sur les actions en cours est ouvert : il permet de communiquer les nouveautés qu’il est nécessaire de connaitre pour démarrer.

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

**Ordre du jour**

Chacun peut donner un ou deux mots pour réserver un créneau.

Chaque créneau est dévolu à une des tensions qu’il éprouve entre la façon dont les choses se passent et la façon dont il voudrait qu’elles se passent.

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

**Processus de triage**

Le rôle facilitation mène le processus jusqu’à la contractualisation d’une action en s’aidant des questions ci-dessous.

Quand un sujet consomme trop de temps, il invite à une clôture rapide ou un traitement ultérieur et passe au point suivant.

* Quelle est la tension ? De quoi as-tu besoin ? (demander une action ? Partager une information ? Solliciter un avis ? Une réunion ? Autre ?)

– Lequel de tes rôles est impacté ? Quelle redevabilité ? A quel rôle t’adresses-tu ? (la réponse peut être je m’adresse à un rôle, à une personne ou à la cellule) Que demandes-tu concrètement ?

* Si c’est adressé à un rôle : est-ce dans ton rôle ? Si oui : que vas-tu faire ? (un rôle doit prendre en compte la tension)
* Si c’est adressé à une personne : quelle est ta réponse ? (une personne n’est pas obligée de prendre en compte la tension)
* Lecture par le rôle mémoire de la réponse telle qu’il l’a saisie
* Enfin, au rôle demandeur, après lecture par le rôle mémoire de l’action telle qu’elle a été notée :\* avec cette réponse, as-tu ce dont tu as besoin ici ?

**Processus de sollicitation d’avis**

En temps d’opération, un membre peut solliciter un avis. Les avis peuvent être sollicités en dehors de ce temps.

Cet avis lui servira à prendre une décision murie grâce à l’éclairage de ses collègues.

Le rôle facilitation demande au membre d’exposer sa tension, la question et ceux dont il souhaite un avis. Si des membres ont besoin de clarifications, le rôle facilitation anime un court temps de questions/clarifications.

Ceux qui le souhaitent répondent ensuite en donnant leur avis avec le plus de clarté et de sobriété possible, en une prise de parole unique.

Les personnes qui aimeraient plus de temps peuvent proposer au demandeur un échange après la réunion.

**Processus d’information**

En temps d’opération, un membre peut simplement donner une information et considérer sa tension levée dès que l’information a été transmise.

**Clôture**

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

**3.12 Décision par consentement**

**Utilité**

Ce processus est utile dans toute réunion nécessitant une prise de décision. Il peut être activé pour terminer une décision.

Il aide les participants à s’imposer de prendre une décision. Il inclue chacun et favorise la créativité.

*Le processus peut être différent, mais une structure en Gouvernance Cellulaire doit afficher un processus écrit de prise de décision collective*.

**Process : Gestion Par Consentement (GPC)**

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1 - **Ecoute** du réel. Chacun nomme ce qu’il a en tête du contexte, ses perceptions, envies, essentiels. Pour éviter les redites : les gens lèvent la main pour signaler qu’ils perçoivent la même chose. Aucun débat. Temps d’imprégnation et de présence.

2 - Chacun rédige sa **proposition en silence**.

3 - **Appel à proposition**. Un membre se signale et devient le proposeur. Le collectif devient co-constructeur.

4 - Proposeur, quelle est ta **proposition V1** ?

5 - Tous, avez-vous des besoins de **clarification** ?

6 - Chacun en une fois : quelles sont vos **réactions, utiles selon vous**, ressentis, avis, pensées, meilleures idées, suggestions, influences ?

7 - Proposeur, quelle est ta **proposition V2** ? (idem V1, ou modifiée ou retrait).

8 - Chacun se questionne : **puis-je composer avec** cette proposition ou ne puis-je pas ? Cela nous cause-t-il du tort ou nous fait-il régresser ? Ceux qui ne peuvent pas ont une tension qui est une objection. Ils l'exposent avec des arguments. Le rôle facilitation questionne chacun pour repérer les objections.

9 - Le rôle facilitation peut aider l’objecteur à évaluer s’il est **impératif d’intégrer son objection** à la proposition V2 (l’objecteur est souverain pour cette évaluation). Les objections non argumentées ne peuvent pas être retenues mais peuvent être de nouvelles tensions. L’objection n’est pas impérative si elle concerne une meilleure idée, un risque réversible, la tension d’un autre, ou quelque chose qui révèle un autre sujet.

Si quelqu’un le demande, le rôle facilitation doit questionner l’objecteur. Les objections non argumentées ne peuvent pas être retenues mais peuvent devenir d’autres tensions.

*Ceci permet de gagner du temps, de préserver la capacité d’innovation et de préparer l’intégration dans la proposition*.

10 - **Résolution** : Parole libre. Toutes les idées sont bienvenues. Dès que l’objecteur annonce qu’une idée résout son objection, le proposeur choisit s’il l’intègre dans sa proposition. Dès qu’il intègre l’idée, l’objection est levée, un tour d'objection redémarre.

*Si le rôle facilitation n’a pas l’intime conviction qu’une solution est cherchée par l’objecteur et va être trouvée pour répondre à son objection tout en répondant à la tension de départ, il annonce que son rôle va exiger de lui qu’il suspende l’objection. L’objecteur reviendra avec une proposition quand il aura expérimenté la proposition et qu’il aura précisé son besoin pour réduire sa tension. Idem vis-à-vis d’une posture non-constructive du proposeur pour intégrer l’objection : le rôle facilitation devra retirer la proposition et revenir à l’appel à proposition.*

11 - **Célébration et enregistrement** quand toutes les objections sont levées.

**Clôture**

Chacun nomme en une fois comment il a vécu l’efficacité et l’humanisme pendant ce temps. Plus de réflexions [ici](http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/gpc-2017-v0.1.pdf).

**3.13 Temps de réorganisation**

**Raison d’être**

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

**Logistique**

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

**Inclusion**

Chacun nomme comment il arrive.

**Ordre du jour**

Chacun peut donner un mot dévolu à une tension pour réserver un créneau. Le rôle facilitation choisit le point à traiter.

**Process par consentement**

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1- Proposeur, quelle est la proposition V1 et la tension qu’elle réduit ?

2- Le rôle facilitation enchaine sur le process Gestion Par Consentement à partir de la « proposition V1 ».

**Clôture**

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

**3.14 Election sans candidat**

**Raison d’être**

Affecter un rôle élu : soit un rôle de la constitution, soit les rôles que le rôle lead choisit d’affecter en mode élection sans candidat.

**Logistique**

Périodicité : sur demande ou à échéance des rôles élus. Durée max fixée à l’avance. Nous conseillons un temps court de l’ordre de 15 minutes pour une élection.

**Inclusion**

Chacun nomme comment il arrive.

**Ordre du jour**

Le rôle facilitation rappelle le/les rôles à élire.

**Process d’élection**

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Rôle mémoire, peux tu afficher le rôle, sa raison d’être et ses redevabilités ?
2. Tous : quelles sont les caractéristiques nécessaires pour tenir ce rôle ? (Concept « nuage de mots » : pas de recherche d’accord, chacun décidera de ses critères de sélection informellement).
3. Chacun remplit son bulletin de vote (vote pour soi bienvenu, un seul nom par bulletin, noter « untel vote pour ... »).
4. Je récupère et affiche les bulletins un par un, merci d’expliquer votre choix à tous.
5. Après avoir écouté les arguments des autres, certains souhaitent-ils reporter leur voix ?
6. Option consensuelle : le rôle facilitation propose l’un des candidats avec le plus de voix. Option créative : le rôle facilitation demande une proposition parmi les candidats à qui il reste au moins une voix.
7. Le process redevient celui de gestion par consentement à partir des objections : chacun se questionne : puis-je composer avec cette proposition ou ne puis-je pas ? Ceux qui ne peuvent pas ont une objection.

**Clôture**

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

**3.15 Rôle et cellule**

*Un rôle est formalisé par écrit si cela répond au besoin d’un des membres*.

**Contenu de rôle**

* Un titre et au moins un élément parmi :
  + une raison d’être : ce qui manquerait à la cellule s’il n’était pas là,
  + des redevabilités ou attendus : ce que les autres peuvent lui demander et qu’il doit fournir,
  + éventuellement un domaine : une chasse gardée.

**Fonctionnement**

Le rôle n’a pas à faire les choses lui-même, il a à s’assurer qu’elles se font.

La personne affectée à un rôle est leader de son rôle : elle a le pouvoir de décider par elle-même.

Plusieurs personnes peuvent être affectées à un même rôle (un focus peut être précisé clarifiant des périmètres différents).

Lorsque plusieurs personnes sont affectées à un même rôle, il est possible qu’une seule participe à la gouvernance de la cellule. Elle est alors « référent » des autres.

**Cellule**

Quand plusieurs personnes énergisent le même rôle, elles peuvent s’organiser en cellule.

**Rôles préconstruits**

Une cellule comprend impérativement :

* un rôle facilitation et un rôle mémoire élus pour une période,
* un rôle lead nommé par sa cellule souche (la cellule souche peut également nommer le rôle représentation et laisser l’équipe élire son rôle lead),
* sur demande, un rôle représentation peut être élu, il devient alors aussi membre de la cellule souche (sauf si une politique de la cellule souche a défini un autre mode de représentation).

**3.16 Responsabilité de Tension**

**Responsabilité de membre**

Chaque membre a la responsabilité de ressentir les tensions qu’il éprouve entre la façon dont les choses se passent et la façon dont elles se passeraient selon son idéal.

Il a également la responsabilité et le pouvoir de tenter de réduire ces tensions par ses autorités, ou par des demandes concrètes. Une tension est une « tension vers » (envie) ou « tension par » (rejet).

**Responsabilité de structure**

Pour réaliser sa raison d’être tout en prenant en compte les humains qui la composent, la structure a la responsabilité de mettre en œuvre des processus de travail et une organisation (organigrammes, règles et politiques) afin de :

* préserver la liberté de chacun de s’orienter et de choisir (liberté),
* considérer chaque personne et chaque élan comme ayant de la valeur (inclusion, égalité),
* soutenir les tensions ressenties par les membres et de chercher une réponse (entraide, amour, fraternité).

**Tension de rôle**

Les tensions de rôles amènent à réaliser son rôle au plus proche de son propre idéal. Elles entraînent une demande adressée à un rôle. Les relations de rôle à rôle ne se préoccupent pas de sensibilité ni de susceptibilité.

**Tension de personne**

Quand des personnes sont touchées à l’occasion du travail inter-rôles, elles peuvent ressentir une tension personnelle. Celle-ci peut aboutir à une demande adressée à un rôle, à une personne ou à toute la cellule.

Elle entraine par exemple une demande de régulation pour travailler la relation ou une demande de temps de sens pour approfondir un questionnement éthique, une réflexion de raison d'être, etc.

**Tension de cellule**

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

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

**4) Livret central : Rôles préconstruits**

**4.1 Rôle lead**

**Raison d’être**

Le rôle lead porte la raison d’être de l’ensemble de la cellule.

**Domaine**

Affectation des rôles de la cellule

**Redevabilités**

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

**Redevabilités complémentaires**

Il est d'interdit d'ajouter des redevabilités à ce rôle

Le rôle lead est en charge de tout ce qui n’est pas affecté

* *Chacune de ces redevabilités pourra être progressivement assurée autrement que par le rôle lead : soit affectée à un autre rôle, soit transférée à la cellule par politique. La cellule les remplit alors via ses processus.*
* *Exemple de variation : une structure expérimentée peut créer une politique permettant aux cellules constituées de déclencher une élection sans candidat pour désigner leur rôle lead, un représentant de la cellule souche étant invité à participer à l’élection.*

**4.2 Rôle facilitation**

**Raison d’être**

Les différents temps de réunion se déroulent conformément à la constitution.

**Redevabilités**

* Faciliter les temps de réunion de la cellule requises par la constitution.
* Consulter les enregistrements des cellules spécifiques. Signaler au rôle mémoire et au rôle représentation les observations incompatibles avec les règles de la constitution.
* Développer l'aisance des participants dans les processus pour qu'ils puissent tenir leurs tensions jusqu'à résolution sans prendre le pouvoir les uns sur les autres.

**4.3 Rôle mémoire**

**Raison d’être**

Inscrire les décisions dans les documents officiels de la cellule.

**Domaine**

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

**Redevabilités**

* Organiser les réunions de la cellule requises par la constitution et informer tous les invités des dates et lieux.
* Enregistrer et publier les résultats des réunions de la cellule qui sont requises, et maintenir une vue compilée de la gouvernance en cours, des points de check-list et des indicateurs indicateurs de la cellule.
* Interpréter la gouvernance et la constitution sur demande.
* Afficher les enregistrements aux membres et collègues pour les aider à se repérer dans ce qui est écrit.

**4.4 Rôle représentation**

**Raison d’être**

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

**Redevabilités**

* Chercher à comprendre les tensions transmises par les membres de la cellule et discerner celles qu’il est pertinent de processer dans la cellule souche.
* Éliminer au sein de la cellule souche les contraintes qui limitent la cellule.
* Donner de la visibilité à la cellule souche sur la santé de la cellule (niveau de sérénité) et sur la performance de la cellule (niveau de déliverabilité).

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

**5) ELEMENTS OPTIONNELS**

**5.1 Eléments**

**Qu’est-ce qu'un élément ?**

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

Ils se veulent à la fois inspirants et guidants.

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

Ils sont les thèmes et idées qui nous ont paru les plus pertinents à inscrire ici. Ils peuvent être activées pour une cellule, pour une cellule souche et ses cellules spécifiques ou pour toute la structure.

**Comment activer un élément ?**

Activer ou désactiver un élément dans une cellule est une politique. Par conséquent, cela se formalise en temps de réorganisation.

Une personne peut utiliser un élément en autonomie pour s’inspirer elle-même dans son rôle.

**Conséquence de l’activation**

Un élément activé a le même poids qu’un élément cœur : il devient constitutionnel.

**5.2 Elément création raison d’être**

**Raison d’être**

Co-construire une raison d’être quand elle ne s’actualise pas suffisamment par itérations spontanées.

**Méthode**

Le processus peut être différent, celui-ci présente l’intérêt de dépasser les capacité du mental.

**Inclusion**

Les invités sont les personnes (ou leurs représentants) concernées et celles compétentes pour le sujet.

Tour d’inclusion : comment je me sens en arrivant ?

**Processus**

Passer par le dessin (feutres de couleurs, sous groupes de 5-6) :

1. Dessiner d’où vient votre structure, son histoire (sous groupes « historiques » s’il y a lieu). Repérer ce que vous avez laissé derrière vous aux étapes clefs.
2. Restitution.
3. Dessiner la structure actuelle (éventuellement modifier les groupes). Repérer les tensions.
4. Dessiner la future structure (mélanger les membres ou collègues des différents groupes historiques)�Repérer les différences par rapport à aujourd’hui. Qu’allez-vous devoir abandonner ? Qu’allez-vous gagner au changement ?
5. Restitutions.
6. Créer une phrase de raison d’être en mode consentement consolidée par concordance comprenant :
   * ce que la structure va apporter (nous allons créer…),
   * comment elle va procéder (en…),
   * la motivation de fond (parce nous considérons important de…).
7. Clôture  
   Chacun nomme en une fois comment il a vécu l’efficacité et l’humanisme pendant ce temps.

**5.3 Elément distinction personne et rôle**

**Raison d’être**

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

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

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

**Relation de personne à personne**

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

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

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

**Relation de rôle à rôle**

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

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

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

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

**Proposition gouvernance cellulaire**

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

**5.4 Elément souveraineté et lien**

**Souveraineté**

Fonctionner en souveraineté signifie que chacun est libre d’agir pour ses rôles selon son discernement en choisissant ce qui lui semble le plus pertinent.

L’avantage de la souveraineté est la responsabilisation qu’elle permet, la possibilité qu’elle offre à chacun d’opter pour ce qui lui parait préférable, avec la créativité et la motivation qui peuvent en découler.

L’inconvénient de la souveraineté est l’indépendance : chacun agit selon ses souhaits sans prise en compte des collègues invoquant l’autorité de ses rôles.

**Lien**

Fonctionner en lien nécessite d’entendre la position des collègues sur un sujet avant de décider de l’option qui parait la plus favorable. Cela ne signifie pas suivre leur avis mais le connaître.

Formellement, cela peut passer par une simple sollicitation d’avis ou une décision en collectif. L’avantage du lien est que chacun peut se sentir entendu et important.

L’inconvénient est le temps que cela prend, qui peut amener le collectif à une surcharge insurmontable dans les temps impartis.

**Souveraineté et lien**

L’enjeu est de chercher à bénéficier des avantages de la souveraineté et du lien. Toute la démarche gouvernance cellulaire vise cet équilibre subtil. Chacun est déclaré souverain dans ses rôles et invité à fonctionner dans une intention de lien.

La culture de travail se construit chemin faisant, en donnant du pouvoir décisionnaire aux rôles, en régulant quand les choses ne se passent pas de façon satisfaisante pour l’un et en se mettant d’accord sur la façon de fonctionner ensemble.

**5.5 Elément palabre**

**Intention**

On a parfois simplement besoin de parler d’un sujet, d’échanger, de réfléchir à plusieurs. Ce temps est important dans la constitution d’un collectif, de sa culture, de ses représentations.

Il peut être question d’un sujet métier ou autre.

Les réunions structurées de gouvernance cellulaire, si elles permettent d’éviter les réunions interminables où l’on ne décide pas vraiment, ont l’inconvénient d’écarter ces moments de conversation.

Notre expérience nous montre que ces temps sont précieux et doivent pouvoir être déclenchés.

**Logistique**

Un temps de palabre est déclenché par ceux qui en ont besoin en invitant les personnes qu’ils souhaitent. La durée est totalement libre et variable, de quelques minutes à plusieurs jours.

**Objectif**

Un temps de palabre ne vise aucun objectif, c’est juste un temps de parole à plusieurs. Les participants pourront décider s’il est pertinent ou non de restituer leur parole à d’autres membres ou collègues de la structure.

**Impact**

L’acquisition de connaissance et de sens dans une structure passe par :

* le vécu implicite individuel,
* le vécu implicite collectif,
* l’expression individuelle,
* l’expression collective.

Les temps de palabre sont des espaces d’expression collective.

**5.6 Elément contentement**

**Se contenter**

* L’idée est de faire de son mieux, individuellement et collectivement et d’apprendre à se contenter de ce « mieux ».
* Je consens à une décision d’autrui parce que j’accueille que notre collectif (ou mon interlocuteur) en est là de son développement et non là où je voudrais qu’il soit. Je m’en contente.

**Se contenter est rendu possible par**

* Les boucles itératives : nous faisons de notre mieux dans l’instant, observons les résultats, ressentons une tension quand ils ne correspondent pas à l’idéal que nous cherchions, intégrons mieux le fonctionnement du monde, du collectif et de nous-même, devenons capable de décider de la suite.
* L’alternative de l’autoritarisme : si je ne me contente pas de ce que nous faisons, je risque d’imposer involontairement mon option dans une prise de pouvoir sur les autres.

**Contentement**

De cette discipline peut apparaître un contentement sain pour nous, humains.

**5.7 Elément composer avec nos différences**

**Raison d’être**

Découvrir les modes de fonctionnement étonnamment différents d’un collègue à l’autre.

Apprendre à découvrir ceux des autres pour mieux travailler avec eux.

Savoir expliquer son propre fonctionnement à nos collègues.

**Limite**

Une fois n’est pas coutume, pour cet élément nous ne connaissons pas d’autre moyen que de travailler avec un accompagnement extérieur. L’intervenant vient avec sa méthode et son expertise de la mise en œuvre.

S’agissant de décrire les différentes modalités humaines, il nous paraît précieux de se doter de cette aide.

**Approche**

Nous pensons que l’humain est riche de ses comportements et talents, de sa singularité. Les connaître permet de répondre aux besoins de l’équipe et de la structure de manière appropriée et efficace.

Pour ce faire, une multitudes d’outils existent. Nous privilégions les approches « positives » et « bienveillantes » qui permettent de nous faire apparaître tel que nous sommes, de révéler nos talents et de rechercher les voies nécessaires pour composer ensemble avec nos différences (telles des opportunités d’enrichissement).

**Exemples**

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

Par ailleurs, Will Schutz a développé une approche centrée sur la compatibilité des équipes qui permet aux membres de s’autoévaluer et d’identifier leurs besoins de changement pour aller au plus proche de leur idéal. Elle s’adresse à des équipes peu nombreuses.

Plus d’infos [ici](http://elementhumain-france.fr/liste-des-praticiens-cycle-element-humain/)

**5.8 Elément magique**

**Raison d’être :**

Répondre au besoin de votre cellule

A vous de jouer !

**5.9 Elément 3 piliers éthiques**

**Intention**

Cet élément propose trois piliers pour guider la création des raisons d’être ou pour clarifier une situation de doute moral.

Selon ces trois piliers inspirés de la permaculture, chaque projet est une opportunité de soutenir l’évolution des individus, de renforcer le collectif et de prendre soin de l’éco-système Terre.

**Individus**

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

**Collectif**

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

**Eco-système global**

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

**5.10 Elément régulation marcher-parler**

**Raison d’être**

Disposer d’un temps de régulation entre deux personnes. Ce processus est soutenu par un rôle facilitation qui ne nécessite pas beaucoup de connaissance dans la relation humaine.

**Inclusion**

Chacun nomme comment il arrive, ce qu’il espère de ce temps, ce qu’il n’a pas envie de vivre (ce qu’il peut craindre) et toute autre chose qu’il a envie de dire avant de commencer. Les autres écoutent en silence.

**Ordre du jour**

Le rôle facilitation rappelle la raison qui a déclenché ce temps de régulation et l’intention de restaurer une relation de travail sereine.

**Processus marcher-parler**

Les deux personnes partent marcher sans accompagnement. Le rôle facilitation est à distance mais peut être appelé en cas de besoin. La première a 20 minutes de temps de parole sans interruption. Ce temps est à sa disposition. Si elle n’a plus rien à dire, les deux restent en silence.

La seconde personne fait de même.

Les deux personnes se réunissent avec le rôle facilitation. Elles essaient d’exprimer ce dont chacune aurait besoin pour recréer une relation de travail souhaitable. Le rôle facilitation distribue la parole par exemple selon le processus de triage, ou en suivant les étapes du temps de régulation.

**Clôture**

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

**5.11 Elément feedback**

**Raison d’être**

Donner des informations aux autres pour qu’ils gagnent en conscience sur ce que leurs actions ou comportements déclenchent.

Reconnaître nos collègues dans ce qu’ils apportent.

**Préparation**

Il nous faut être attentifs au fait que notre perception des actions et comportements d’un collègue est biaisée par :

la sympathie ou antipathie que l’on éprouve pour la personne ; la prégnance de la dernière observation au détriment de toutes les précédentes ; les difficultés rencontrées récemment sur d’autres sujets (avec ou sans ce collègue) ; la quantité de contact ; ce que nous croyons savoir de cette personne plus ou moins consciemment ; notre propre estime de soi à cet instant ; nos idées préconçues ; notre absence de distanciation.

**Intention**

Clarifier notre intention avant de faire un feedback et peut être la nommer évite beaucoup de faux pas involontaires.

**Process**

Un feedback utile professionnellement comporte :

* une observation (tu as fait ceci…),
* ses conséquences pour soi (j’ai apprécié / pas apprécié parce que cela reconnaît / nie mon travail…),
* une demande éventuelle (c’est top, continue / une autre fois merci de…).

**Indigestion**

Comme pour la nourriture, chacun a ses besoins et ses limites en terme de feedbacks (qui sont des signes de reconnaissance).

Il importe de ne pas forcer le receveur : lui demander s’il est d’accord pour un feedback (quand et où ?), être attentif à sa saturation et ne pas insister.

Il est bénéfique de considérer ses propres besoins : demander un feedback, s’en donner à soi-même.

**5.12 Elément estime de soi**

**Raison d’être**

* Cultiver notre autonomie en interdépendance avec notre environnement et en sérénité.

L’estime de soi est sans doute la première motivation à agir au travail.

La considérer permet d’ajuster sa posture au profit d’actes pertinents pour soi, les autres et la structure.

* Se prendre en compte en tant que personne, avec ses besoins et ses peurs.

**Estime de soi**

Selon William Schutz, notre motivation se développe quand on devient quelqu’un que l’on estime.

A contrario, nos comportements répétitifs nocifs sont souvent liées à des peurs :

la peur principale de ne pas être capable de faire face, les peurs secondaires sont d’être abandonné, humilié ou rejeté.

Une estime de soi sereine déploie une capacité d’ajustements inventifs à la situation comme à la relation.

Une estime de soi dégradée déclenche souvent des rigidités qui nous empêchent de nous adapter et nous aveuglent.

Mon estime de moi est nourrie quand je me sens important, compétent et apprécié, tant par les autres qu’à mes propres yeux. A moi de développer des situations et un regard sur moi favorable pour cela.

**Autonomie**

Pour décider par soi-même dans une posture autonome et mature, il est utile de prendre du recul avec :

* une présence à ce qu’il se passe en soi et autour de soi,
* une conscience de ce qu’on connaît ou découvre de soi, de la situation et des autres.

L’autonomie est à distinguer de l’indépendance : être autonome peut m’amener à solliciter mes collègues dans leurs compétences.

**Relation**

La structure et chaque membre ou collègue ont intérêt à créer les conditions rendant possible une estime de soi sereine pour chacun, mais il est également précieux de ne pas charger les autres de sa propre estime de soi.

Là encore, il s’agit d’une recherche permanente d’équilibre.

**5.13 Elément séparation**

**Processus de séparation**

La structure doit posséder un processus de fin de coopération visant une décision co-construite tout en assumant, quand ce n’est pas possible, d’imposer cette décision à la personne concernée.

Par défaut, cette décision est prise en concordance.

**Intention**

Eviter les situations de blocages délétères tout en prenant soin autant que possible des humains.

**5.14 Elément changement**

**Intention**

Donner des repères sur les étapes que traversent souvent les équipes quand des changements apparaissent avec une focale « évolution vers une gouvernance de type cellulaire ».

**Etapes de changement**

Il ne s’agit pas ici de vérités mais de ce que nous avons souvent observé et qui a été abondamment documenté.

Cette liste sert de repère, l’ordre peut être différent, des séquences peuvent ne pas apparaître dans une équipe.

1. Enthousiasme : l’équipe voit les difficultés quotidiennes que la nouvelle façon de faire dépasse.
2. Premiers essais : l’épreuve du réel.
3. Colère : la nouvelle façon de faire présente aussi des inconvénients qui peuvent être difficiles.
4. Peur : va-t-on pouvoir continuer à choisir comment nous voulons procéder ?
5. Déception : la nouvelle façon de faire ne répond pas à toutes les frustrations, des illusions tombent.

*« 3, 4 et 5 » correspondent à un point bas dans la dynamique de changement pendant lequel il peut être approprié de se rappeler pourquoi ce changement va être utile à l'équipe et quelle est la réalité de la méthode choisie (ce stade est facilement porteur d’un effet fantasme).*

1. Expérimentation : le niveau de compétence sur la nouvelle façon de faire augmente, la sérénité revient.
2. Maîtrise : le collectif sait se servir de la nouvelle façon de faire, bénéficie des atouts, évite les points faibles, utilise les marges de manœuvre habilement.
3. Désir : une tension vers quelque chose de mieux apparaît, un nouveau changement est en cours, etc.

**5.15 Elément Déblocage 180°**

**Raison d’être**

Sur sa demande, aider un membre ou collègue à se distancier d’une difficulté relationnelle répétitive et à trouver une idée d’action révolutionnaire.

**Paradigme**

Technique : faire des expériences nouvelles pour s’extraire de situations répétitives.

Principe stratégique : le demandeur assume qu’il attend de ce temps de conversation des améliorations concrètes.

Philosophie : mon environnement me construit en même temps que je le façonne (co-construction).

**Process 180°**

Le rôle facilitation discute avec la personne demandeuse en suivant le canevas ci-dessous.

1. Quel est le problème précisément (exemples factuels, ressentis et émotions).
2. A quoi sens-tu que tu as envie de trouver une solution ?
3. Comment ce serait concrètement si c’était mieux ?
4. Listons les tentatives de solutions que tu as faites.
5. Nous faisons aujourd’hui l’hypothèse qu’elles ont maintenu le problème par répétition. Repérons ensemble ce qui les sous-tend : l’implicite qu’elles comportent, le message qu’elles envoient.
6. Ma recommandation est d’arrêter ces tentatives vu qu’elles ne marchent pas : arrêter de faire plus de la même chose.
7. Qu’est-ce que ce serait d’aller à l’inverse ? A l’opposé de ce que tu as tenté depuis longtemps et qui, à l’évidence, échoue ?

Banni les pensées vaines à propos des « coupables, méchants, incompétents » sauf si elles apportent des solutions nouvelles !

**Clôture**

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

**5.16 Elément frustration**

**Raison d’être**

Clarifier notre rapport à la frustration.

**Rapport à la frustration**

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

Nous considérons une équipe performante du point de vue humain comme du point de vue de l’efficience dans les moments où ses membres et collègues réussissent à gérer un haut niveau de frustration :

* savoir la repérer, la nommer si besoin,
* distinguer la frustration nécessitant une action de celle nécessitant un consentement.

Nous considérons que cette capacité à composer avec la frustration varie selon les enjeux, les moments, les personnes. Nous cherchons à vivre en paix avec ces variations tout en étant dans l’intention de cultiver un haut niveau de tolérance à la frustration grâce aux différents processus et réunions.

**Bénéfice**

La gestion d’un haut niveau de frustration aide à préserver la fluidité dans l’équipe et développe le bien-être et l’efficacité.

**5.17 Elément bonté**

**Prendre soin du climat de travail**

* Cultiver une posture « basse », **non contrôlante**, sanctuarisant l’auto-détermination de chacun.
* Entretenir notre **confiance** : considérer nos collègues capables de trouver leur propre solution.
* **Renvoyer** du feedback de son vécu positif et négatif pour que chacun repère l’impact de ses actions et rétablisse de lui-même les aspects qu’il souhaite favoriser ou corriger.
* **Soutenir** voire encourager un collègue quand il s’avère qu’il aimerait plus prendre sa place, ou plus s’affirmer.
* Se retenir d’apporter une autre idée face à une idée qui nous parait moins intéressante, mais se discipliner à **laisser expérimenter** tant qu’il ne nous est rien demandé.
* **Non-emprise** : m’astreindre à respecter ces préceptes s’ils me semblent bons mais ne pas exiger des autres qu’ils les suivent à ma manière.

**Prendre soin des humains**

* **Veiller** à la santé apparente de nos collègues proches, proposer un café quand le comportement de l’un change pour s’intéresser à ce qu’il vit, proposer un temps de régulation quand deux collègues semblent en froid, alerter un collègue quand on imagine qu’il se met en danger, etc.
* **Tenir compte** de la situation personnelle d’un collègue quand elle est difficile et qu’on en a connaissance.
* **Réciprocité** : accepterparfois de recevoir les mêmes soins de la part de nos collègues.
* **Écoute de soi** : être présent à ce que cela nous fait vivre et fixer ses limites.
* Exprimer de la **gratitude** en précisant ce qui a été fait et l’impact sur nous.

Indicateurs de réussite : se laisser surprendre par une idée qui s’avère efficace, entendre un rire joyeux, etc.

**Rôle prendre soin**

Un rôle peut être créé pour être particulièrement attentif aux personnes, affecté à un ou plusieurs membres.

**5.18 Elément posture professionnelle**

**Raison d’être**

Décrire des questionnements aidants pour cultiver une posture professionnelle bénéfique à la fois pour moi, mes interlocuteurs, mon collectif et mon travail.

**Inclusion**

* **Ma présence, ma complétude, ma plénitude** : suis-je dans une attention flottante me permettant d’utiliser tous mes canaux d’information ou suis-je bloqué dans le mental, l’émotionnel, l’intuitif ou les sensations ?
* **Vis-à-vis des autres** : est-ce que je prends la place qui me paraît pertinente ? Est-ce que j’invite ceux qui sont silencieux à participer ? Est-ce que je laisse sereinement d’autres occuper l’espace ? Est-ce que je signale à l’un qu’il monopolise le temps de parole ?

**Contrôle**

* **Mon auto-détermination, ma capacité à décider** sans avoir besoin d’entendre l’accord du groupe ou d’une autorité.
* **Vis-à-vis des autres** : est-ce que je tiens mes propositions ? Est-ce que j’invite ceux qui lâchent facilement à affirmer leur point de vue ? Est-ce que je me soumets facilement à l’influence des autres ? Est-ce que j’arrive à me discipliner dans les processus ? Comment est-ce que j’agis quand quelqu’un me semble imposer son idée ?

**Ouverture**

* **Ma conscience de moi** : ma lucidité sur mes fonctionnements. Est-ce que j’observe avec suffisamment de sérénité mes comportements pour pouvoir tenter de modifier ce qui me déplait ?
* **Vis-à-vis des autres** : est-ce que j’ose exprimer ce que je vis dans les moments intenses ou est-ce que j’adopte un masque consensuel ? Comment est-ce que j’accueille la détresse, la colère, la peur, l’enthousiasme d’un membre ? Est-ce que je réussis à prendre sur moi quand la situation ne permet pas l'expression des ressentis ?

**Leader « as a completer »**

Du terme anglais « completer » qui signifie à la fois terminer et complémenter.

* Chacun est leader de son rôle « as a completer » : garde le cap, réalise sa raison d’être et ses redevabilités.
* Chacun est membre de la cellule « as a completer » : cherche à complémenter les comportements manquants dans les trois dimensions : Inclusion, Contrôle et Ouverture (quand il se sent suffisamment serein).

*Plus de réflexions avec l’élément humain de Will Schutz.*

**5.19 Elément charte gouvernance cellulaire**

**Contexte**

Dans le cadre de la refonte de notre gouvernance en mode Gouvernance Cellulaire, des rôles et des cellules ont été créés.

Chaque rôle, chaque cellule a une raison d’être à réaliser et des redevabilités ou attendus qui peuvent lui être demandés par les autres rôles.

Chaque rôle, chaque cellule est responsable et auto-déterminé dans sa façon de réaliser sa raison d’être. Il assume les conséquences de ses choix, c’est-à-dire perçoit les tensions déclenchées en lui ou chez les autres et en tient compte pour ajuster son action selon ce qui lui paraît le plus pertinent.

**Engagement**

Nous nous engageons à respecter le principe de non-ingérence :

* nous respecterons l’auto-détermination des rôles et cellules créés
* nous agirons dans le cadre des rôles qui nous sont affectés
* nous respecterons les décisions des rôles et cellules créés
* nous agirons dans le respect des règles définies par notre constitution
* nous respecterons toutefois prioritairement la loi et les règles de notre structure qui ne sont pas sous notre responsabilité.

L’organisation adopte la constitution Gouvernance Cellulaire le \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, à \_\_\_\_\_\_

Signatures :

x\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Nom : Titre :

x\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Nom : Titre :

*¤ Cet engagement peut aussi être proposé à la signature de tous les membres participant à une cellule ou être intégré au règlement intérieur.*

*¤ Cette charte pourra être amendée ou abrogée par ses signataires.*

**5.20 Elément accompagnement extérieur**

**Technicité**

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

**Changement culturel**

Le changement culturel est très facile à comprendre intellectuellement, beaucoup plus délicat à mettre en œuvre pour chacun de nous.

Adopter une posture professionnelle (inclusive, disciplinée et ouverte) nécessite le temps de désapprendre ses habitudes pour en adopter d’autres. Ce changement est sans doute le plus délicat à mener. Il n’est pas impératif d’être accompagné pour le vivre, mais cela peut rendre les choses plus fluides et efficaces. Le moment le plus délicat nous semble apparaître lorsque les premières équipes s’essaient à la pratique de la Gouvernance Cellulaire. Les équipes suivantes bénéficieront d’interlocuteurs internes ayant éprouvé la méthode dans leur vécu qui pourront apporter leur éclairage.

**5.21 Elément fusion d’équipes**

**Raison d’être**

* Traverser humainement une fusion acquisition ou la fusion de deux équipes.
* Fonctionne aussi pour aider des membres et collègues d’une même structure qui se « comprennent » difficilement.

**Contexte**

Lors d’une fusion de deux équipes ou de deux structures, il y a une « absorption administrative ». Une structure est absorbée par l’autre.

Cette logique administrative n’est pas la logique humaine : humainement, il y a inclusion de chacun, ce qui modifie l’identité des deux parties pour en créer une nouvelle.

**Ligne directrice**

L’objectif va être de faire apparaître une mosaïque de vécus complémentaires, en aucun cas de chercher la vérité.

**Inclusion**

Chacun nomme comment il arrive, ce qu’il espère de ce temps, ce qu’il n’a pas envie de vivre (ce qu’il peut craindre) et toute autre chose qu’il a envie de dire avant de commencer.

Les autres écoutent en silence.

**Process inclusion**

*Nous préférons les méthodes aves des alternances sous-groupes, solo et plénière ; nous avons observé qu’elles produisent des rendus solides.*

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Chaque entité prépare une présentation de son historique et de comment elle vit l’actualité.
2. Présentations en plénière.
3. Temps de réaction après chaque présentation pour les autres entités (reformulation, ressentis, surprises, etc.).
4. Temps de décision collectif des prochaines actions utiles (par défaut en mode consentement).

**Clôture**

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

**5.22 Elément rétrospective & stratégie**

**Raison d’être**

Revisiter les 6 derniers mois, en tirer des enseignements et des pistes d’amélioration, valoriser les membres et définir ensemble les priorités pour les prochains mois.

**Inclusion**

Chacun nomme comment il arrive.

**Processus**

Célébration personnelle (15-30’) : temps solo pour me souvenir de ce que j’ai appris dans la dernière période sur moi, le collectif et le projet et pour envisager des prochains pas. Partage en collectif d’un prochain pas.

Célébration inter-personnelle (10-30’) : en duo, écrire (ou dire en mode écoute silencieuse) à au moins deux collègues une ou plusieurs choses que j’ai appréciées ou qui m’ont été difficiles ainsi que ce qui me rendrait la coopération plus facile. Variante : peut être réalisé dans un autre temps.

Célébration collective (15-30’) : en plénière, raconter les faits (le réalisé et le non-réalisé, chiffres clefs) ; sources de satisfaction ; sources d’inconfort.

Orientation (15-30’) en plénière :

1. se reconnecter à la raison d’être puis passer en revue ce que chacun adorerait vivre dans les 6 prochains mois (rêve et aspiration) ; 2) recenser ce qui enthousiasme chacun aujourd’hui (forces et opportunités) ; 3) recenser ce qui préoccupe ou freine chacun aujourd’hui (faiblesses et menaces) ; 4) collecter les idées d’évolutions pour atténuer les principaux freins (voire les transformer en opportunités) et favoriser la réalisation de nos aspirations.

Proposition (5-10’) : un groupe (le rôle lead et un ou deux soutiens) synthétise 3 à 6 objectifs prioritaires hiérarchisés, leur cap global ainsi qu’une ligne comportementale privilégiant une ou deux attitudes.

Décision en GPC (15-30’) sur la base de la proposition portée par le rôle lead.

**Clôture**

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

**5.23 Elément responsabilités de membre**

**Soin de la relation**

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

**Priorisation**

Chacun examine régulièrement les prochaines actions utiles à ses rôles et déclenche celle qui lui paraît apporter le plus. Il a autorité pour ce choix lié à ses rôles. Il ne peut pas exercer de contrôle sur un autre rôle.

**Suivi**

Chacun tient à jour un suivi des projets et actions à venir pour ses rôles. Il décide jusqu’où agir et quand s’arrêter parce que la journée est finie. Chacun assume les conséquences de ses choix :

* sur le collectif en mode ajustement itératif,
* sur ses rôles qui pourront, par exemple, être affectés différemment.

**Priorité de coopération**

* Prendre en compte les demandes des autres membres (c’est-à-dire inscrire comme prochaine action, pas exécuter).
* Si un membre le demande, participer à une réunion (sauf réunion de régulation qui n’a pas de sens si elle est imposée).
* Décider de ses actions en fonction des priorités et stratégies de la cellule.

**Transparence sur demande**

* Projets et actions : partager tout projet ou action engagée.
* Priorité relative : donner à voir son choix concernant l’ordre de priorité de ses projets et actions à venir.
* Projections : fournir une date à laquelle seront probablement terminés ses projets et actions. Ce n’est pas un engagement qui lie mais une estimation qui peut varier en fonction des imprévus.
* Check-list et indicateurs : renseigner les check-list et indicateurs qui concernent ses rôles.

**5.24 Elément consolidation de décision par concordance**

**Raison d’être : forts enjeux humains**

Solidifier une décision par concordance révèle des freins non conscients. La concordance vise une adhésion pleine et entière de tous les participants en révélant des blocages potentiels.

Elle peut être longue, par conséquent, elle est réservée aux décisions à fort enjeu.

**Déclenchement**

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

**Processus**

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

Quand il leur dira d’ouvrir les yeux, ils diront « oui » s’ils sont 100% d’accord, autre chose sinon. La règle est que tout autre mot que « oui » signifie « non », même « ok », « dac », « ça me va », même un temps de silence long avant le « oui ».

Le rôle facilitation procède à un tour de salle demandant « Es-tu 100% d’accord avec ce résultat ? » et écoute les réponses. Il revient ensuite vers les membres qui n’ont pas prononcé exactement « oui » et leur demande « que te faudrait-il pour être 100% en accord ? ».

Ce temps de recherche favorise des améliorations créatives utiles. Si le collectif n’arrive pas à une décision dans les temps impartis, la décision qui avait été prise reste effective.

La personne pourra revenir avec une proposition quand elle aura expérimenté la décision et aura précisé son besoin pour réduire sa tension.

**5.25 Elément variante décision par consentement et réorganisation**

**Variante DPC : « inspiration Université Du Nous »**

Après avoir rédigé sa V2 (étape 7), le proposeur abandonne son rôle.

Toute l’équipe est en charge de lever les éventuelles objections en répondant à la fois à la tension exprimée au départ et à la tension exprimée lors de l’objection. Cette variante n’est habituellement pas utilisée en réorganisation.

**Variante réorganisation : « la boite à idée »**

Le rôle facilitation distribue la parole selon les étapes suivantes :

1. Demandeur, quelle tension souhaites-tu réduire ?
2. Tous, avez-vous des besoins de clarification ?
3. Chacun en une seule fois : quelle est votre meilleure idée, quelles sont vos réactions, préférences, influences, ressentis ?
4. Demandeur, quelle est ta proposition ?
5. Le processus redevient celui du consentement après la V2. Chacun se questionne : puis-je composer avec cette proposition ou ne puis-je pas ? Ceux qui ne peuvent pas ont une objection.

**5.26 Elément décision hors réunion**

**Raison d’être**

Simplifier le processus, fonctionner à distance.

**Processus**

1. Tout membre d’une cellule peut faire une proposition à tout moment, par exemple par mail, à l’ensemble des membres de la cellule.
2. Il répond aux questions de clarification.
3. Il prend connaissance des réactions.
4. Si un membre demande à ce que le point passe en temps de réorganisation formel, le processus est stoppé.
5. Il suffit qu’un membre signale qu’il n’a pas d’objection et qu’aucun membre ne demande le passage en temps de réorganisation formel pour que la proposition soit validée automatiquement 10 jours après la proposition.
6. Le rôle mémoire enregistre la proposition.

**5.27 Elément réciprocité**

**Exercice du pouvoir**

Le leadership tournant est systématisé par la gouvernance en mode rôles : chaque personne affectée à un rôle est leader de son rôle, tous les membres et collègues de la structure sont soumis aux décisions qu’elle prend dans l’exercice de ce rôle.

**Groupe solidaire**

Une équipe qui fonctionne en mode solidaire est plus saine et sécurisante pour ses membres.

**La solidarité sera privilégiée comme ligne directrice utile.**

**Membre solitaire**

Au sein d’un groupe, un membre agissant au bénéfice de ses intérêts personnels cumule des gains. Ce faisant, il met en danger le groupe.

**La lucidité et la fermeté seront également privilégiées comme ligne directrice utile pour contrer de tels comportements.**

Plus de réflexions [ici](http://www.nouvelobs.com/videos/vuqfrr.DGT/la-loi-de-la-jungle-c-est-aussi-la-loi-de-l-entraide.html).

**5.28 Elément rôle Source**

**Raison d’être du rôle source**

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

**Redevabilités**

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

**Domaine**

Un domaine peut être précisé. Par exemple pour cette constitution, le rôle source a la redevabilité de choisir la rédaction finale. Le rôle source est tenu par la personne qui le détient jusqu’à ce qu’elle décide de transférer ce pouvoir à d’autres ou à une cellule.

**Cellule d’ancrage**

Le rôle source fait partie de la cellule ancrage. La cellule d’ancrage est celle la plus en amont de la structure.

Le rôle source peut être affecté à un, plusieurs ou tous les membres de la cellule ancrage.

**Réutilisation**

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

**5.29 Elément rôles ami impitoyable & urgentiste**

**Raison d’être ami impitoyable**

Ce rôle aide toute personne qui le demande à éviter de retourner dans la culture du blâme et à incarner la posture de coopération. Chacun peut l’attribuer à la personne de son choix (si elle accepte).

En particulier, tout rôle urgentiste a intérêt à l’affecter à au moins une personne.

**Redevabilités ami impitoyable**

Me signaler quand face à une tension exprimée, au lieu de chercher quelle est la demande concrète, je dis tout ce qui a déjà été fait (ce n’est pas le sujet).

Me signaler quand face à une tension exprimée, au lieu de chercher quelle est la demande concrète, je dis que mon interlocuteur participe au problème (ce n’est pas le sujet).

**Raison d’être urgentiste**

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

**Redevabilités urgentiste**

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

**5.30 Elément curseur managérial**

**Système**

L’organisation cellulaire est compatible avec une organisation pyramidale.

**Ce qui est commun**

* La raison d’être et les redevabilités de la cellule répondent aux besoins de l’équipe souche.
* Le rôle lead a pour redevabilités : veiller au cap ; choisir les priorités stratégiques ; résoudre les conflits de priorités ; répartir les ressources disponibles ; affecter des membres ; construire une organisation de départ.

**Les différences**

* Le manager pyramidal a pour redevabilités complémentaires : percevoir l’environnement ; ajuster la raison d’être ; organiser l’équipe ; définir les priorités ; prendre en compte les demandes des membres ; évaluer, donner du feedback et recadrer ; finaliser les décisions.
* En mode cellulaire, ces redevabilités ont été déléguées aux membres de la cellule.

**La voie du milieu**

En complément du rôle lead, une cellule peut créer un rôle Leader pyramidal reprenant tout ou partie des redevabilités du manager pyramidal.

**Humains**

De notre expérience, la cohabitation de la culture hiérarchique et de la culture cellulaire amène des tensions humaines. Il devient difficile à ceux qui ont appris à assumer leurs responsabilités de fonctionner en mode obéissance. Il est alors temps d’essayer de réduire la tension qui émerge en cherchant des idées d’évolution.

**5.31 Elément niveaux d’autonomie**

**Raison d’être**

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

**Processus**

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

Le niveau d’autonomie est la résultante de ces deux dynamiques.

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

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

**Calage pyramidal**

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

**Calage collectif**

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

**Calage cellulaire**

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

**Réglage**

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

**5.32 Elément Entretien annuel**

**Raison d’être**

Répondre au besoin de certaines structures ou de certains membres de disposer d’un processus d’entretien annuel.

**Limite**

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

**Process entretien annuel**

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

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

**Support de questionnement**

Le support de questionnement peut être :

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

**Clôture**

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

**5.33 Elément numérique**

**Raison d’être**

La gouvernance cellulaire est rendue beaucoup plus facile grâce aux outils numériques offrant une possibilité de traçabilité simple, en temps réel et accessible.

**Exemple**

Open my organisation offre une solution libre à votre disposition que nous recommandons :

<https://openmyorganization.org/>

Vous pouvez visionner l’organisation de l’équipe gouvernance cellulaire par ce lien :

<https://openmyorganization.org/org/GC>

Des outils plus puissants payants permettent de continuer l'aventure ensuite

Un tableau trello préconstruit propose une autre solution à recopier avec ce lien :

<https://trello.com/b/002WfWqn>

Des outils payants existent également.

**5.34 Elément légèreté-simplicité**

**Sobriété d’organisation**

Un formalisme minimum sera créé (cellule, rôles, politiques, processus, etc.) pour :

* pouvoir travailler ensemble,
* ne pas entraver l’action.

**Rôle simplification**

Un rôle simplification pourra être activé pour veiller à supprimer ou remplacer (en temps de réorganisation) :

* tous les rôles dont il n’est pas nécessaire de disposer formellement par écrit,
* toutes les politiques suffisamment intégrées pour pouvoir quitter l’écrit,
* toutes les règles ou politiques qui nient l’intelligence de chacun.

Ce rôle pourra être affecté à certains membres de la cellule ou à tous.

**Intention**

Contrer la tendance humaines de générer de la complication pérenne.

Permettre aux membres de connaitre leur organisation avec un investissement minimum.

Focaliser l’attention sur les seuls sujets qui le nécessitent.

**Sobriété de la constitution**

La description du livret central sera la plus légère possible.

**6 CONSTITUTION : Bibliographie et glossaire**

**6.1 Bibliographie et références**

**Intro**

Nous éprouvons une grande gratitude pour tous les progrès humains qui nous ont amené là où nous en sommes maintenant

Il ne nous est pas possible de citer l'intégralité des travaux qui ont rendu cela possible, nous citons ici ceux qui ont eu un impact direct dans ce travail

Plus d’info sur l’histoire qui a amené à la Gouvernance Cellulaire [ici](https://blogs.mediapart.fr/vertsaxovertsaxo/blog/310317/gouvernance-sociocratique-democratie-prise-de-parole-et-decision)

**Bibliographie**

* Remerciement spécial à Brian Robertson dont la constitution holacracy® a entrainé beaucoup d’expérimentations, dont celles que nous avons vécues. <https://www.holacracy.org/>
* Will Schutz (2006), *L’Elément Humain*, InterEdition : en particulier pour avoir favorisé l’autorisation d’exprimer les peurs, l'amour et la complétude en entreprise et pour les notions de concordance, d’ouverture, de choix. plus d'info [ici](http://elementhumain-france.fr/lapproche/) et dans son ouvrage l'élément humain
* Bergson H. (1934), *La Pensée et le Mouvant*, Paris, Presses Universitaires de France (Ed. 1969)
* Endenburg G. (1988), *Sociocracy: The Organization of Decision Making*, La Haye, Eburon Academic Publishers
* Roland Yuno Rech (2013), *Bodaïshin L’esprit d’éveil*, Yuno Kusen
* Simone Weil (1955), *Oppression et liberté*, Gallimard, Collection Espoir pour avoir révélé le versant spirituel du travail comme de l’expérience et par conséquent, la caractéristique sacrilège des actes de domination excessifs
* Jos de Blok pour l’existence modélisante de Buurzorg <https://www.buurtzorg.com/>
* Vincent Lenhardt (1995), *Responsable porteur de sens*, Inseep Editions
* Marshall Rosenberg (2017), *Dénouer les conflits par la communication non violente*, Jouvence
* Bateson, G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chicago: The University of Chicago Press (New edition 2000)
* Fréderic Laloux (2014) *Reinventing Organisations*, Nelson Parker
* Jims Collins (2001) *Good to Great*, Random House et le concept du « hérisson » pour faire émerger la raison d’être à partir de trois cercles : ce qui me passionne ; ce que je sais bien faire ; ce dont le monde a besoin.
* Simon Sinek (2011) *Start with why*, portfolio qui présente ces trois dimensions en cercles concentriques du WHY au HOW puis au WHAT
* Dan Buettner : pour la diffusion du concept japonais IKIGAI ajoutant la dimension Ce pour quoi je peux être payé
* Nonaka I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, Vol. 5, n° 1, p. 14–37
* Mary Parker Follett, (1918) *The New State*, Longmans Green pour ses modélisations de la réciprocité et la distinction « Power over and power with » dès les années 1900 en réponse à à FW Taylor, (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper et Brothers publisher Notre ambition ici est un mariage posthume entre les théories humanistes de Parket Follet et la structuration de celles de Taylor
* Pablo Sevigne et Gauthier Chapelle (2017) *L’entraide, l’autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent éditions

**6.2 Glossaire**

* Acteur : personne qui réalise quelque chose, les redevabilités d’un rôle par exemple.
* Auto-diagnostic : outil permettant à une équipe de choisir avec quel prochain levier elle souhaite construire une coopération efficace et humaniste.
* Cellule : une équipe de membres en charge d’un rôle qui est organisée selon la constitution. Cela correspond à un cercle dans d’autres approches.
* Collaborateur : dans le système hiérarchique, membre à qui le chef dit parfois comment réaliser son rôle.
* Collègue : un collègue est une personne de la structure qui ne participe pas à la gouvernance.
* Contrôle : action de tenir sa proposition, d’obtenir que quelque chose soit fait ou de se laisser guider (plus présente dans le monde pyramidal).
* Décision par concordance : processus avec un niveau de profondeur accru pour les décisions à fort enjeu.
* Décision par consentement : aider le collectif à aboutir à une décision (stratégie ...) en gestion par consentement (GPC).
* Efficacité-humaniste : à la fois le système de valeurs qui sous-tend gouvernance cellulaire, un outil d'autodiagnostic et des actions pertinentes pour réussir une coopération productive et saine.
* Egrégore : une énergie de groupe influencée par les désirs de plusieurs personnes unis dans un but commun.
* Elément : module activable et désactivable par une cellule selon les besoins qu’elle rencontre.
* Espace contrat : régit le « qui fait quoi », tous les temps, postures, processus permettant de s’accorder sur ce qui doit être fait et par qui.
* Espace relation : tous les temps, postures, processus permettant de cultiver ou restaurer la relation.
* Espace sens : tous les temps, postures, processus permettant d’approfondir seul ou en équipe une raison d’être, un questionnement éthique, une motivation interne, une stratégie, etc.
* Gestion par tension : utiliser les tensions comme source des prochaines actions.
* Inclusion : action de faire de la place, donner du temps, considérer ou prendre de la place, du temps.
* Membre : un membre est une personne affectée à un rôle dans une cellule. Le membre participe à la gouvernance.
* Ouverture : action de dévoiler en authenticité et profondeur sa représentation, sa vérité ou d’accueillir des « vérités » extérieures à soi.
* Politique : règle décidée par une cellule qui s’applique soit à la cellule seule, soit aussi aux cellules spécifiques.
* Redevabilité : ce qui est attendu de mon rôle, ce que les autres peuvent me demander, ce sur quoi ils peuvent compter.
* Référent : un membre qui représente une catégorie de collègues sans organisation particulière.
* Temps d’élection sans candidat : affecter un rôle.
* Temps d’opération : affecter des actions nécessaires pour avancer dans le travail.
* Temps de palabre : temps d’échange autour d’un sujet qui vise la réflexion mais pas la décision.
* Temps de régulation : restaurer la relation avec une ou plusieurs autres personnes.
* Temps de réorganisation : créer un rôle ou le modifier pour répondre à un besoin.
* Temps de sens : réfléchir à plusieurs sur une raison d’être, une question éthique, etc.
* Rôle : une fonction utile aux membres de la cellule constituée d’un nom, d’une raison d’être et/ou de redevabilités. Une personne affectée à un rôle est leader de ce rôle. Les cellules et les projets sont des rôles particuliers. Cette personne ne réalise pas forcément elle-même les attendus, par contre, si quelqu’un a un besoin et le demande, elle se charge de faire en sorte que les redevabilités soient réalisées.
* Rôles lead, facilitation, mémoire, représentation, simplification, source : voir les diapos correspondantes.
* Tension : ressentir une motivation (tension vers) ou une crispation (tension par).

**7) CONSTITUTION : Licence et contributeurs**

**7.1 Licence**

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). [Ici la version française](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr)

Cellular Governance® est une marque déposée ainsi que Gouvernance Cellulaire® et les logos associés ([lien logo](https://user-images.githubusercontent.com/38285180/110956828-cb248c80-8329-11eb-982b-9c91dfeba4be.png))

La Gouvernance Cellulaire est définie dans cette constitution et nulle part ailleurs.

**Vous devez simplement inclure un lien vers**[**https://cellulargovernance.org**](https://cellulargovernance.org/)**quand vous l’utilisez**

Vous pouvez copier, distribuer, communiquer et transformer ces contenus pour toute utilisation y compris commerciale.

**Intention**

Nous voulons participer à construire le monde dans lequel nous souhaitons vivre. La licence ouverte permet à chacun de faire sa part en utilisant ce que nous avons créé, c’est ce que nous pouvons imaginer de mieux pour notre œuvre.

Toute proposition d’évolution non intégrée dans les futures versions peut donner suite à un autre projet, c’est le coté viral de la licence ouverte, lâchez-vous !

**Devoir de partage**

Le « Share Alike » impose un partage sous les mêmes conditions pour éviter la captation des biens communs par des brevets. Merci de prévenir la communauté sur le forum cellulargovernance.org si vous produisez une évolution ou si vous voyez une dérive.

**Notre choix**

Notre méthodologie avec une personne source (Jeanluc Christin, auteur principal), rejoint par une équipe souche puis par des contributeurs ouvre la possibilité à tous de participer.

Le droit français impose de nommer un auteur avant de mettre le contenu en licence libre, ce à quoi nous consentons même si notre visée est que l’œuvre vive par elle-même.

Le fait de conserver un auteur principal nous a paru nécessaire pour produire un rendu net.

**7.2 Contributeurs**

**Equipe gouvernance cellulaire**

Depuis septembre 2019, une équipe est active pour tester, améliorer, transmettre et faire connaitre la méthode. L’équipe est organisée en 6 cellules.

**Cellule laboratoire**

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

Olivier Daniel Thomas, Thierry Perrier, Nicolas Begel, Yann Crespel (rôle lead).

**Cellule écriture**

Adapter en continu la constitution de la Gouvernance Cellulaire afin de servir au mieux l'évolution des organisations, de leurs membres et de leurs environnements.

Yvan Schallenberger, Laurent Favia, Yann Crespel, Jerome Michelet, Jeanluc Christin (rôle source).

**Cellule école**

Organiser la formation à la gouvernance cellulaire, avec une pédagogie et une innovation permanente, au bénéfice d'un réseau d'écoles liées aux membres du collectif.

Jeanluc Christin, Jean-Christophe Ciceron, Christophe Herault (rôle lead).

**Cellule rayonnement**

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

Marion Rigaux, Christophe Herault, Virginie Angove, David Drayer (rôle lead).

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

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

Juliette Le Roy, Jean-Christophe Ciceron, Nicolas Begel, Virginie Angove (rôle lead).

**Cellule ancrage (la cellule souche)**

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

Virginie Angove, Christophe Herault, David Drayer, Yann Crespel, Jeanluc Christin (rôle lead)