

# 2019

## Gouvernance partagée et créative



### **Collectif RIVAGES**

Maison des Associations

65500 ARTAGNAN

05 62 31 88 59

[Collectif.rivages@gmail.com](mailto:Collectif.rivages@gmail.com)

**En Partenariat avec  
Les Fêtes de la Paix**

# Atelier

## « Gouvernance partagée et créative »

21, 22 AVRIL 2019 à PRECHAC SUR ADOUR

### Manuel de référence

#### Contenus

Manuel de référence .....	2
Contenus.....	2
RIVAGES.....	5
Fêtes de la Paix.....	6
PRESENTATION d'Art Of Hosting .....	7
L' "Art of Hosting" — Une communauté de pratique .....	7
L'art d'accueillir les conversations qui ont du sens (Art Of Hosting) .....	8
INTRODUCTION A LA GOUVERNANCE PARTAGEE.....	9
INTRODUCTION A LA PRATIQUE : les fondamentaux (Art Of Hosting) .....	10
Mettre en œuvre les 7 principes de l'action .....	10
Pratiquer un dialogue de qualité.....	10
LE CERCLE (Art Of Hosting) .....	12
Principes .....	12
Mode opératoire .....	12
Construisez un cadre de sécurité propre à votre groupe (UDN- MOOC Colibri).....	14
LES QUATRE PILIERS DE LA PRATIQUE d'hôte (Art Of Hosting).....	15
1. Être pleinement présent (pré-sentir) .....	15
2. S'engager pleinement dans les conversations - participer et pratiquer.....	16
3. Accueillir des conversations .....	16
4. Faire partie de la communauté de pratique (co-crée) .....	17
Le schéma des Quatre piliers (Art Of Hosting).....	18
DIAMANT DE LA PARTICIPATION (Art Of Hosting) .....	20
Divergence .....	20
Émergence .....	20
Manuel de référence -21 & 22 avril 2019 .....	-2

## Atelier gouvernance partagée et créative

Convergence .....	21
Références .....	22
DEMARCHE APPRECIATIVE (Art Of Hosting) .....	23
Présentation de la démarche .....	23
Processus de la démarche appréciative au service d'une organisation : .....	24
L'atelier « démarche appréciative » .....	24
LE CONTE VECU .....	25
Objectifs .....	26
Déroulement .....	26
LE WORLD CAFÉ ou CAFE DU MONDE .....	29
Les origines .....	29
L'organisation du world café .....	29
Les conditions d'un world café réussi .....	30
Les apports .....	30
DECISION PAR CONSENTEMENT (Sociocratie) .....	31
Définition .....	31
La gestion par consentement .....	33
Les étapes du processus de 'gestion par consentement'(UDN MOOC Colibris) .....	37
DESIGN DE PROJET .....	38
L'atelier de co création de design de projet (Art Of Hosting) .....	38
Design de projet .....	39
LES ACTIVITES : JEUX .....	40
PRECHAC : Les respirations ludiques (Nathalie) .....	41
D'autres jeux .....	46
DEROULE DE L'ATELIER DES 21 & 22 AVRIL 19 .....	48
Lundi Matin .....	48
Lundi Après-midi .....	48
Mardi Matin .....	48
Mardi Après-midi .....	48
Fresque du déroulé .....	50
Manuel de référence -21 & 22 avril 2019 .....	-3

Atelier gouvernance partagée et créative



## RIVAGES

Le Collectif en RIVAGES est un espace de rencontre, de partage, d'information et d'accompagnement pour le développement de la vie associative, de l'économie sociale et solidaire sur le Pays du Val d'Adour.

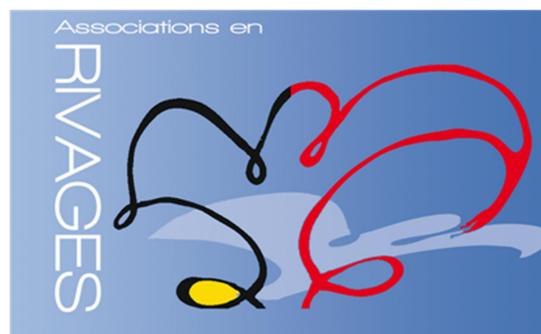
Fondé le 23 mars 2000 en parallèle à la création du Pays du Val d'Adour, les initiateurs avaient l'ambition de permettre aux associations locales de prendre toute leur place dans les projets de développement du territoire en les informant et en les accompagnants dans leur démarche.

RIVAGES porte des valeurs fondatrices d'éducation populaire, d'esprit citoyen et de convivialité, son action s'inscrit dans une perspective de développement local et durable.

Aujourd'hui nous comptons une quarantaine d'associations adhérentes qui œuvrent dans des domaines très divers : culture, patrimoine, développement personnel, bien être, promotion de circuits courts et des petits producteurs locaux, défense de l'environnement, éducation, aide sociale et insertion....

RIVAGES se définit comme un « **Agitateur de territoire, initiateur de rêves** »

RIVAGES s'inscrit dans l'accompagnement vers la transition écologique, le changement de paradigme et soutient les initiatives, les innovations dont est porteur le tissu associatif pour faciliter le passage de l'idée au projet et du projet à l'action concrète. Autour de RIVAGES c'est un véritable laboratoire de re-création du lien social qui se constitue sur notre territoire. Les outils de mobilisation de l'intelligence collective ainsi que les méthodes de gouvernance qui allient participation et créativité participent à renforcer les compétences des acteurs locaux. Pour avancer sur ce chemin, RIVAGES, en partenariat avec l'association « Les Fêtes de la Paix » propose des **ateliers Gouvernance Partagée et Créative**.



## Fêtes de la Paix

Les Fêtes de la Paix vous invitent à pratiquer la paix au quotidien et dans le partage. Submergés par le fracas des mauvaises nouvelles nous oublions souvent que la paix est à l'intérieur de nous et qu'elle est accessible à chacun. Chaque jour des millions d'initiatives passent inaperçues alors que sans elles notre planète serait depuis longtemps devenue invivable.

Depuis 2012 nous invitons nos concitoyens à venir fêter avec nous la bonté, la solidarité, la simplicité dont nous sommes tous capables.

Les Fêtes de la Paix sont une plateforme qui peut accueillir votre projet ou venez rejoindre l'un des nôtres. Nos activités actuelles :

en partenariat avec le collectif des associations du Val d'Adour, RIVAGES, nous animons :

- **des Ateliers d'Intelligence Collective** pour favoriser le passage du « je » au « nous » : les Ateliers de Gouvernance partagée et créative destinés aux bénévoles associatifs,
- **Une aide à l'organisation et à l'animation de réunions** participatives pour des associations de notre réseau qui souhaitent adopter des gouvernances plus horizontales

Nous proposons

- **des Ateliers Nature** autour de la permaculture et de la découverte des plantes sauvages, des activités destinées à faire évoluer notre regard sur ce qui nous entoure, à réactiver les liens sensibles et sensoriels avec notre environnement, des savoirs ancestraux, à faire avancer l'idée d'agir pour favoriser la création de petits jardins d'Eden, vivants et productifs (biodiversité, autonomie alimentaire...)
- **Un Programme d'Education pour la Paix** et des ateliers d'éducation à la paix pour tous sous forme d'espaces d'échanges et de partages.

Nous organisons chaque année depuis 2012 des événements autour de thèmes aussi variés que la paix, l'éducation, la solidarité, le vivre ensemble, le bien-être.



## **Une contribution locale pour la pédagogie du changement**

L'atelier « gouvernance partagée et créative » que nous avons proposé aux associations, s'inscrit dans la mouvance d'initiatives de différents praticiens, coaches d'entreprises, animateurs de mouvements d'éducation populaire. Des démarches variées se développent et entrent en dialogue pour accompagner de manière riche et pertinente les acteurs du changement avec des outils issus de la « Communication Non violente », du « U process », de « **l'Art of Hosting** » de la démarche de « la transformation des conflits », de la « **Sociocratie** », ainsi que des pratiques intégrant la prise en compte du corps dans les processus de changement. Nous nous sommes également appuyés sur les MOOCs proposés par les Colibris, notamment le dernier sur la gouvernance partagée.

Par cet atelier nous avons proposé de mobiliser l'intelligence collective, renforcer la capacité d'agir au sein des associations pour changer la vie, et aussi apporter notre goutte d'eau de colibris à cette dynamique autour du changement de paradigme.

Les transferts de connaissances tels qu'ils se réalisent dans l'enseignement nous semblent inappropriés pour faire face aux nécessaires transformations profondes à réaliser. Penser qu'en transmettant, argumentant, discutant, seulement autour d'une table, cela peut créer les conditions du changement est une illusion.

**L'ouverture de l'esprit, du cœur, des intentions profondes et l'implication du corps sont pour nous des éléments clés des processus de changement.**

## **PRESENTATION d'Art Of Hosting**

### **L' "Art of Hosting" — Une communauté de pratique**

Un nombre croissant de praticiens participe à l'inspiration et à l'évolution de l'Art of Hosting.

L'Art of Hosting (AoH) n'est pas une société ou une marque, mais plutôt une communauté de pratique engagée à initier et à accueillir des conversations qui ont du sens, dans des organisations de grande envergure aussi bien que dans les familles.

Ce réseau de praticiens est relié à tous les continents, et se met au service des besoins des différentes communautés et de leurs contextes. Il appelle au partage des apprentissages et expériences individuels pour que les apprentissages de la communauté s'en enrichissent également. La logique sous-jacente est donc une logique de co-apprentissage et de co-développement.

## Atelier gouvernance partagée et créative

Nous avons appris que les principes d'auto-organisation, de participation, d'appropriation et de solutions non-linéaires sont des clés de découvertes individuelles et collectives. Cette façon de travailler en réseau ou communauté de pratique est différente et complémentaire des méthodes traditionnelles de travail, qui sont souvent fondées sur une planification rationnelle et un contrôle total du processus mis en place afin de s'assurer que les résultats escomptés soient atteints. Le leadership participatif est particulièrement utile dans le traitement des questions et des défis de nature complexe.

### **L'art d'accueillir les conversations qui ont du sens (Art Of Hosting)**

Face à l'incertitude, deux approches s'opposent :

- Repli et défense des acquis du passé, nourris par la peur du changement et la crainte de l'inconnu
- Ouverture et partage, remettant l'humain au cœur de l'organisation et des projets.

L'Art of Hosting se positionne délibérément dans la seconde approche.

C'est un Art qui contribue à mettre en place des systèmes évolutifs et souples, ancrés sur une prise de responsabilité partagée, et à les fortifier. Il propose une réflexion, des valeurs et des techniques pour avancer concrètement sur ce chemin.

Dans les organisations, il propose de renouveler le management autour du simple fait que chacun d'entre nous est un acteur capable de raison, de sensibilité et de prise d'initiatives.

L'AoH offre aux décideurs qui le souhaitent une démarche pour mettre en œuvre ces systèmes évolutifs. Les méthodes AoH participent à :

- Développer chez l'individu une vision complexe du sens de ses missions : à la fois personnel et collectif
- Générer dans un collectif des échanges sur les questions essentielles, dans l'écoute et l'engagement, et aller jusqu'à la concrétisation

Pour aller plus loin :

<http://interchange.dk/resources/>

<http://www.artofhosting.org/home/>

## **INTRODUCTION A LA GOUVERNANCE PARTAGEE**

- Le leadership participatif permet un engagement plus profond de tous au service de l'objectif commun.
- La hiérarchie est bonne pour le maintien et l'entretien, le leadership participatif est bon pour l'innovation et l'adaptation au changement.
- Utiliser toutes les connaissances, expertises, conflits, etc. disponibles pour parvenir au bien commun pour n'importe quelle question.
- Le leadership participatif permet :
  - de traiter des questions complexes en utilisant l'intelligence collective de toutes les personnes concernées
  - d'obtenir leur approbation et leur engagement.
- Le leadership participatif c'est à la fois des méthodes, des techniques, des trucs, des astuces, et des outils pour évoluer, pour donner une direction, pour créer de la synergie, pour partager des expériences, pour diriger une équipe, pour créer un réseau transversal, pour gérer un projet, une journée à l'extérieur, un brainstorming, un processus de changement, une vision stratégique.

## **INTRODUCTION A LA PRATIQUE : les fondamentaux (Art Of Hosting)**

Quels que soient les processus et outils utilisés, le fondement de l'Art of Hosting est de permettre à un groupe de personnes d'instaurer un dialogue de qualité, de vivre des conversations qui ont du sens et ouvrent de nouvelles possibilités.

### **Mettre en œuvre les 7 principes de l'action**

Ces 7 principes sont tirés d'une vidéo de Juanita Brown et David Isaacs, créateurs du World Café, disponible sur YouTube (en anglais) :

1. Créer un environnement accueillant : une invitation qui éveille la curiosité et l'intérêt et un environnement physique chaleureux
2. Poser le contexte et la situation qui rendent cette conversation importante et identifier la raison d'être de la conversation. Clarifier ce qui est donné et ce qui est ouvert à la discussion
3. Explorer des questions importantes
4. Ecouter ensemble pour découvrir les schémas, raisons et questions profondes
5. Encourager et honorer les contributions de tous
6. Rendre visibles les découvertes et les connaissances collectives
7. Récolter des apprentissages individuels et collectifs

### **Pratiquer un dialogue de qualité**

Les pratiques suivantes permettent d'augmenter la qualité d'une conversation dans n'importe quel contexte. En tant que facilitateurs/hôtes, il est important de modéliser cette qualité lors de nos cadrages et interactions avec les participants, car c'est ainsi que nous pouvons les inviter à en faire autant.

Parfois, il est utile d'afficher ces consignes dans la salle ou de les placer en petit format sur des tables de conversation.

- ✓ Parlez à la première personne (« je »)
- ✓ Invitez à parler avec intention : une personne à la fois
- ✓ Ecoutez-vous attentivement les uns les autres: invitez à écouter avec attention
- ✓ Approfondissez ensemble vos réflexions et vos questions : ne restez pas à la surface de ce que vous connaissez déjà. Engagez-vous pleinement avec les autres pour apporter à la surface ce que vous ne savez pas encore
- ✓ Liez et connectez vos idées : c'est ainsi qu'on apprend et qu'on innove
- ✓ Ralentissez : nous sommes si souvent pris dans un flux incessant d'actions. Ralentir favorise la réflexion
- ✓ Soyez conscient de votre impact sur le groupe : ne monopolisez pas le temps de parole.

## Atelier gouvernance partagée et créative

- ✓ Assurez-vous que chacun puisse être entendu. Concentrez-vous sur ce qui est au centre plutôt que ce qui est dans votre esprit
- ✓ Acceptez les opinions divergentes : nous n'avons pas besoin d'être d'accord sur tout.
- ✓ L'innovation vient de la fusion de plusieurs perspectives.
- ✓ Contribuez avec votre esprit et votre cœur : devenez pleinement présent ici et maintenant. Autorisez-vous à être à la fois un professionnel et un être humain.
- ✓ Jouez, gribouillez, dessinez : utilisez une grande feuille au centre de votre groupe comme votre espace collectif de réflexion.
- ✓ Amusez-vous ! Et si le fait de s'amuser était la clé pour améliorer notre apprentissage et notre performance ?

***“Interpellez sur ce qui est possible plutôt que sur ce qui ne va pas.***

***Aucune force n'est plus importante que celle d'un groupe engagé vers ce qui lui importe. Soyez assez courageux pour entamer une conversation essentielle avec d'autres. Parlez aux personnes que vous connaissez, à ceux que vous ne connaissez pas, à ceux à qui vous ne parlez jamais.”***

*Margaret Wheatley*

## LE CERCLE (Art Of Hosting)

Le cercle est l'une des plus anciennes organisations de dialogue naturellement propice à l'échange. Regardons autour de nous, dans le contexte professionnel, comment se mettent naturellement les personnes qui discutent autour d'un support à étudier, autour d'un café ?

Lors des fêtes de famille, quelle forme prend le groupe qui se retrouve avant de passer à table ? Qui n'a pas apprécié, l'été, de chanter assis autour d'un feu de camps ! La chaleur et la l'énergie du feu se retrouvent perceptibles dans le groupe.

En cercle, chacun s'expose et voit l'autre, tous les autres. Chaque voix est unique et s'exprime librement, dans le respect de celui qui parle, avec responsabilité, par rapport à ce qu'il est !

Chacun a sa place et peut parler ou juste passer simplement son tour. L'ensemble du groupe perçoit et vit les interconnexions différemment. Le cercle apaise tout simplement les tensions, par l'unique voix qui s'exprime, et le calme de l'écoute ! Par la contribution de chacun, le cercle ouvre des perspectives à tous ! Ainsi émerge la sagesse, l'intelligence collective propre à chaque groupe et à chaque circonstance. Le cercle initie un autre mode de relation, vraiment plus humain.

### Principes

- ✓ Un objet de parole, autrement appelé objet d'écoute qui se passe de main en main
- ✓ Une bonne question, ou un mot de départ relié au sujet
- ✓ Au centre : un symbole, une représentation du groupe, du sujet, de la finalité du groupe...
- ✓ Un espace marqué dans le temps, avec un début et une fin
- ✓ Alors, prêts à les mettre en œuvre ? Oser avec la juste dose de courage. Après la première surprise des participants, l'expression satisfaite que montrent les visages est la première récompense !



### Mode opératoire

L'hôte ouvre le Cercle et accueille. Il propose l'objet de parole et pose la « bonne » question. C'est souvent aussi lui qui clôture le Cercle.

Le gardien du cercle est en résonance avec l'hôte. Face à lui, il observe le processus du Cercle et l'énergie du groupe. Le gardien utilise un objet sonore, clochette ou gong, pour signaler au groupe de s'arrêter silencieusement un moment : respirer,

## Atelier gouvernance partagée et créative

reprendre conscience de soi-même et de ce qui se passe (émotions, temps écoulé, contraintes matérielles...).

Le récolteur récolte ce qui est tangible mais aussi intangible pour le restituer au cercle en une sorte de reflet du vécu.

Et tout membre du Cercle peut œuvrer dans une certaine mesure aux trois rôles particuliers ci-dessus.

### ***Fondements à rappeler***

- ✓ Ecoutez sans juger, écouter avec attention
- ✓ Apportez ce que vous avez
- ✓ Demandez ce dont vous avez besoin
- ✓ Passer l'objet de parole en se taisant est possible
- ✓ Respectez la confidentialité
- ✓ Soyez présent, soyez curieux !

### ***Les bonnes pratiques***

- ✓ Parlez avec intention en restant centré sur la question du début
- ✓ Ecoutez avec attention
- ✓ Soyez conscient de l'impact de vos paroles sur les autres
- ✓ Pensez au bien-être du groupe et de chacune des personnes présentes.

### ***Rappels de bon sens***

- Faites confiance à l'humain
- Appuyez-vous sur la diversité
- Encouragez l'expression de ce qui importe aux participants
- Reconnaissez que les personnes s'engagent pour ce qu'ils créent, pour ce qui compte pour eux
- Sachez que pour que le groupe soutienne une idée, elle doit émerger du groupe !

***« Faites que vos Cercles soient des sources d'apprentissage et un lieu de repos sur le chemin ».***



Pour aller plus loin : [www.thecircleway.net](http://www.thecircleway.net) <https://youtu.be/CzL5mfUYqQ>

Commencez une rencontre en douceur : <https://vimeo.com/150756563>

MOOC des colibris : La pratique du cercle: <https://vimeo.com/213828026> -

Communiquer en cercle : <https://vimeo.com/213828026>

## Construisez un cadre de sécurité propre à votre groupe (UDN- MOOC Colibri)

Ci-dessous le cadre de sécurité adopté par consentement par l'équipe de l'Université du Nous, pour leurs ateliers d'échanges



Extrait du MOOC des colibris « Gouvernance partagée »

## LES QUATRE PILIERS DE LA PRATIQUE d'hôte (Art Of Hosting)

Quatre volets (ou piliers) sont essentiels à la pratique de l'Art of Hosting et notamment la pratique de l'hôte d'un cercle :

1. Être pleinement présent à soi-même (pré-sentir)
2. S'engager pleinement dans les conversations (participer et pratiquer)
3. Accueillir des conversations (oser et faciliter)
4. Faire partie de la communauté de pratique (co-créer en communauté)

Ces quatre volets peuvent être faciles à comprendre. Néanmoins, c'est la pratique active et régulière qui permet réellement de se les approprier.

### 1. Être pleinement présent (pré-sentir)

**Être présent à soi, hôte de soi-même, savoir se donner ce dont on a besoin — être prêt à faire face au chaos — maintenir «l'espace» et les possibilités ouvertes — rester dans le feu du présent.**

Être présent signifie se présenter, sans distraction, en étant préparé et clair sur les besoins et la contribution personnelle que vous pouvez apporter. Être présent vous permet de prendre conscience de vous-même, de prendre soin de vous et de déployer votre pratique de la curiosité quant aux résultats que la rencontre peut avoir. Être présent veut également dire créer les conditions et l'espace en soi pour être capable de consacrer du temps à travailler avec les autres.

Si vous êtes distrait, ou à plusieurs endroits à la fois, vous ne pouvez pas être pleinement présent. Pour avoir les résultats les plus significatifs lors d'une rencontre, chaque personne dans la salle devrait pouvoir être pleinement présente.

Être pleinement présent, c'est aussi être conscient de l'environnement, des autres, de ce qui vous impacte et de comment vous impactez les autres.

Pour favoriser la pleine présence à une réunion, il est utile de la commencer par un mot de bienvenue et d'introduction sur l'intention de la rencontre, par une invitation à chacun pour dire un mot personnel (sur l'objet ou les attentes quant à la rencontre) ou simplement par une invitation à un moment de silence.

Invitez le collectif à ralentir de telle façon que tous les participants de la rencontre puissent être pleinement présents ensemble.



*Triades des quatre piliers*

## **2. S'engager pleinement dans les conversations - participer et pratiquer**

**Être prêt à écouter attentivement, sans jugement ou sans penser que vous connaissez déjà la réponse — pratiquer la conversation en pleine conscience**

La conversation est un art. Ce n'est pas seulement parler. Cela demande que nous nous écoutions attentivement les uns aux autres et que nous offrions ce que nous pouvons pour le mettre au service de tous / du centre. La curiosité et le jugement ne peuvent pas vivre ensemble dans le même espace. Si nous jugeons ce que nous entendons nous ne pouvons pas être curieux d'en connaître le résultat. Et si nous avons organisé une réunion parce que nous ne sommes pas certains de la voie à suivre, l'ouverture est la compétence-clé à manifester.

C'est en pratiquant la conversation de cette façon que nous trouvons notre meilleure façon de fonctionner ensemble, ainsi que les solutions aux questions que nous nous posons.

Pour pratiquer la conversation de manière consciente, nous sommes amenés à ralentir le rythme de nos réunions afin que la sagesse et la clarté puissent émerger plus rapidement. En parlant sans réfléchir, nous ne nous écoutons pas et nous ne laissons pas l'espace pour que la clarté puisse se faire jour. L'art de la conversation, par exemple manifestée lors d'un cercle, est l'art de ralentir pour pouvoir accélérer.

## **3. Accueillir des conversations**

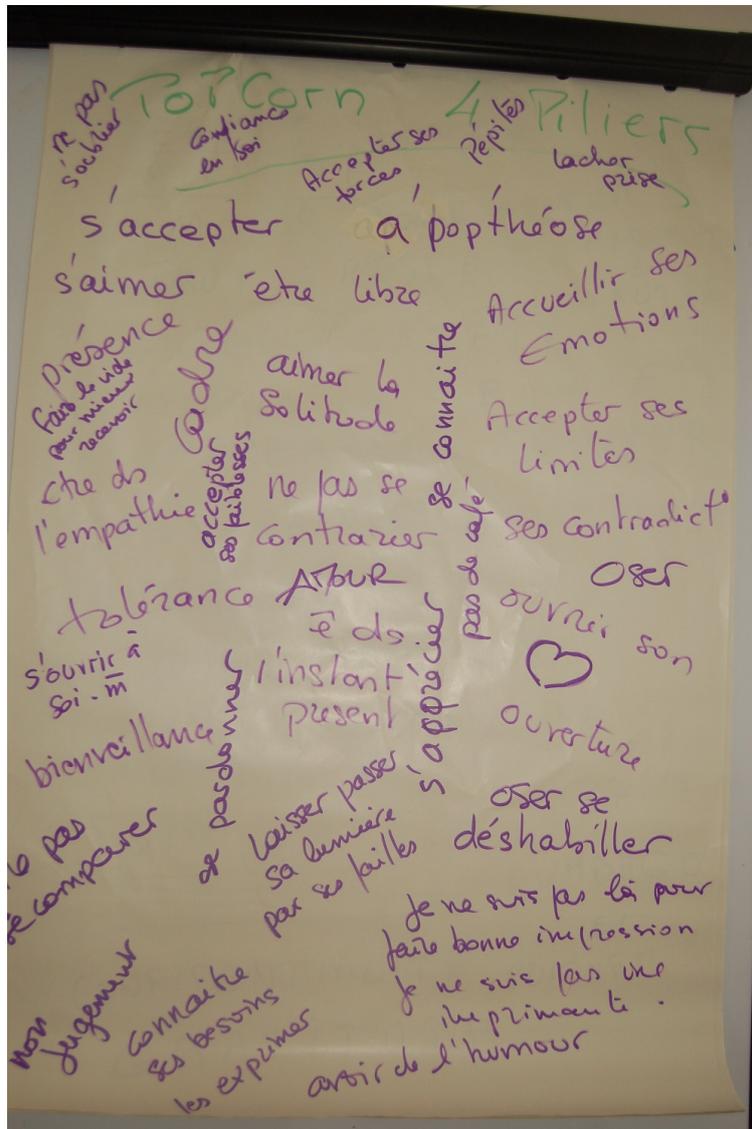
**Soyez courageux, accueillant et prêt à initier des conversations qui ont du sens — trouvez et lancez des questions puissantes aux parties prenantes — assurez-vous ensuite que les idées et les modèles, les apprentissages et les actions élégantes qui émergent soient récoltés**

« Être hôte » de conversations, c'est à la fois plus et moins que « faciliter ». C'est un acte de leadership. C'est prendre la responsabilité de créer et de tenir le « contenant » dans lequel un groupe de personnes va faire de son mieux pour travailler ensemble. Vous pouvez créer ce contenant en vous préparant à l'avance, tout comme vous pouvez l'imaginer dans l'instant. Néanmoins, plus vous êtes préparé et mieux vous vous porterez. Une bonne préparation permet d'être pleinement présent.

Au minimum, vous devez avoir discerné le besoin, être clair sur l'intention de la rencontre et avoir préparé une belle question puissante pour initier la conversation. Vous devez également avoir prévu comment la récolte sera faite et ce à quoi elle servira, de manière à vous assurer que les résultats seront durables et que les efforts en valaient la peine.

Il faut avoir du courage pour accueillir des conversations. Il faut également être convaincu du potentiel de chaque personne et être prêt à faire confiance aux personnes présentes... et au processus. Parfois nous ne sommes pas assez présents aux espaces de conversation que nous ouvrons, à cause de notre peur d'être hôte. C'est pourtant un cadeau d'être hôte d'un cercle ou d'une conversation, d'un groupe, comme c'est un cadeau d'être bien accueilli.

« Vous pouvez avoir un groupe de gens individuellement intelligents – mais tant que le groupe ne sait pas ce qu’il connaît ensemble, le groupe en tant que groupe n’est pas intelligent. »



Le Pop-corn des 4 piliers

#### 4. Faire partie de la communauté de pratique (co-créer)

Avoir envie de co-créer et de co-accueillir des conversations avec d'autres, de mélanger vos savoirs, expériences et pratiques avec les leurs, de travailler en partenariat.

Inspiré par Peter Senge

Le quatrième pilier nous invite à être acteur des conversations et à contribuer à l'effort collectif pour atteindre des résultats. Les meilleures conversations surgissent lorsque nous écoutons ce qui est au centre, et ce qui en découle. Le but n'est pas de trouver un équilibre dans la récolte de chacun mais de découvrir ce qui est nouveau pour le collectif. Quand ce qui est nouveau au centre est découvert, le travail se

## Atelier gouvernance partagée et créative

déroule admirablement bien car chacun se rend compte de la manière dont il peut contribuer.

Dans un véritable processus de co-création, il n'est pas intéressant de savoir qui a dit quoi ou qui a contribué. La magie est dans la synergie et l'inspiration, qui apparaissent lorsque nous accueillons la connaissance de l'autre, rebondissons sur elle et que le tout devient bien plus grand que la somme des parties.

C'est ainsi que les résultats deviennent durables dans le temps. Ils viennent des relations qui se construisent dans de belles conversations d'amis qui travaillent ensemble.

Le champ de la collaboration peut produire des résultats inattendus et surprenants, surtout dans des situations complexes où des perspectives multiples doivent être prises en compte simultanément.

### ***De l'apprenant à la communauté qui apprend***

En même temps que nous apprenons à être vraiment présent et à nous engager dans des conversations qui comptent vraiment, nous devenons apprenants. En tant qu'apprenants, de nombreuses portes s'ouvrent à nous.

En même temps que nous commençons à accueillir des conversations et à nous relier à d'autres hôtes ou praticiens, nous devenons une communauté d'apprenants et de praticiens.

En tant que communauté, nous possédons une capacité bien plus grande que celle d'apprenants individuels. L'intelligence collective apparaît vraiment lorsqu'une communauté de praticiens ou d'apprenants individuels devient "une communauté qui apprend". C'est à ce moment-là que nous démultiplions nos capacités et que nous entrons dans le champ de l'émergence.



*S'accueillir avec ses besoins ...*



### **Le schéma des Quatre piliers (Art Of Hosting)**

Page suivante positionne les 4 piliers dans l'action de façon dynamique.

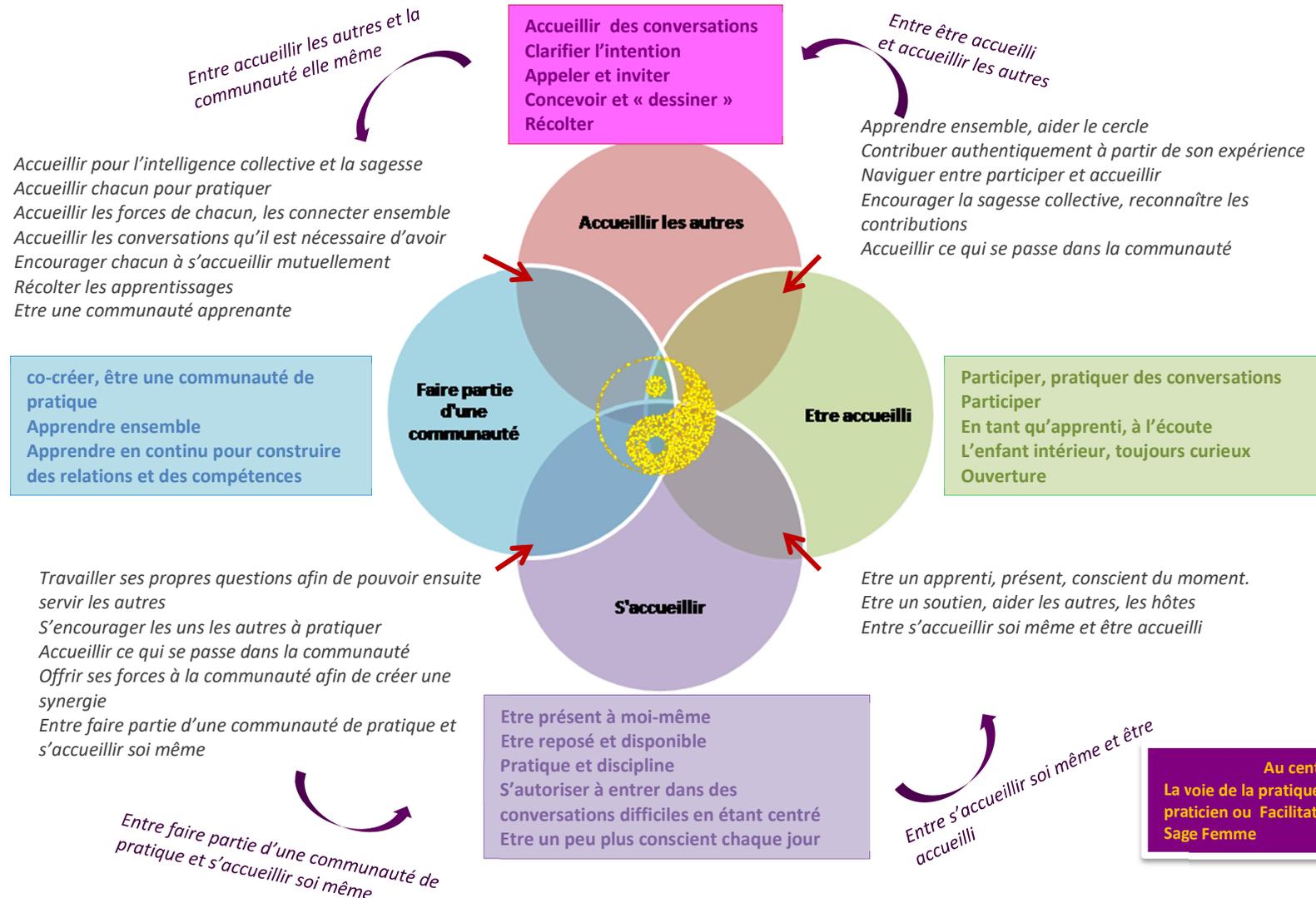
## Les 4 piliers de la pratique

Être vraiment présent, démarrer des conversations qui comptent, être un bon hôte pour des conversations qui ont du sens, s'engager avec d'autres dans la co-création sont des pratiques qui sont faciles à comprendre. Cependant cela demande un entraînement assidu pour perfectionner ces compétences.

Une pratique cela signifie agir pro-activement et régulièrement pour maintenir et perfectionner ces compétences.

Quand nous apprenons à être vraiment présent et à nous engager dans des conversations qui comptent, nous devenons des apprentis ; en tant que tels beaucoup de portes s'ouvrent à nous. Alors que nous commençons à accueillir des conversations et à nous connecter à d'autres hôtes et à des participants, nous devenons une communauté d'apprentis et de participants. C'est en tant que communauté « apprenante », que nous entrons dans l'intelligence collective.

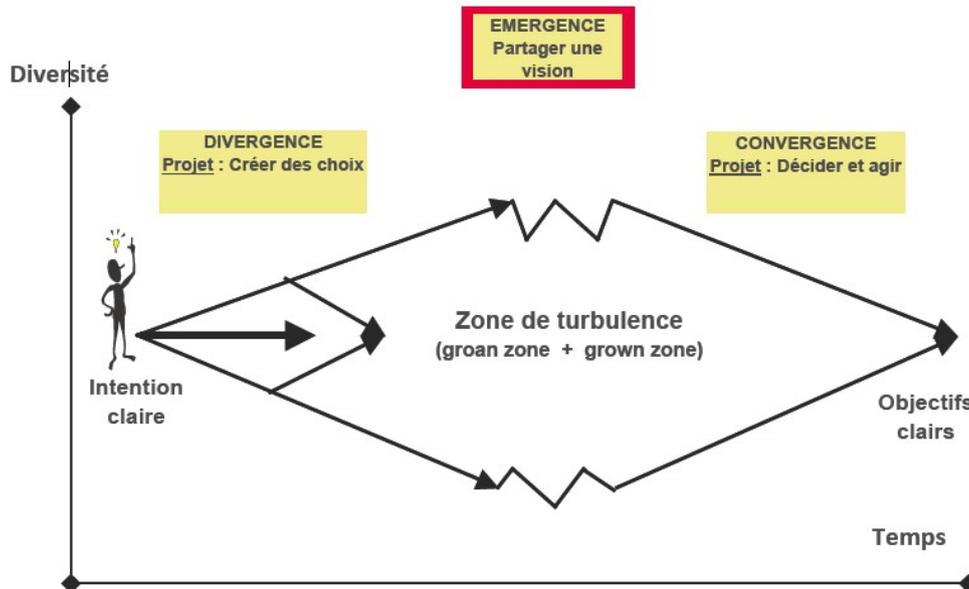
Nous multiplions nos capacités et nous entrons dans un champ d'émergences. *Entre être accueilli et accueillir les autres*



# DIAMANT DE LA PARTICIPATION (Art Of Hosting)

## Divergence, Émergence et Convergence

Pour qu'un processus participatif conduise à la découverte de ce qu'on ne connaît pas encore, il est nécessaire de passer par trois phases distinctes, toutes essentielles :



### Divergence

Il s'agit de la phase d'exploration d'un contexte, d'une question, d'une problématique. C'est le préalable nécessaire à n'importe quelle décision ou action, pour que celle-ci ait du sens dans le contexte. S'engager sur la voie de cette exploration de manière collective n'est pas nécessairement confortable car il s'agit d'entrer ensemble dans l'inconnu et d'inviter suffisamment de chaos. C'est pourquoi il est essentiel que le processus d'ensemble soit guidé par une raison d'être clairement formulée pour que les participants soient capables de s'y engager ensemble. Tout le défi est de maintenir cette phase d'exploration suffisamment longtemps pour générer assez d'idées. Car, si l'on clôture cette phase trop tôt, alors les actions qui ressortiront du processus auront omis une partie essentielle du contexte et donc n'apporteront que des solutions partielles.

### Émergence

C'est le moment où l'on voit apparaître, émerger, les idées, pistes, actions, enrichies par la perspective de tous et qui pourraient avoir le plus de sens dans le contexte. C'est aussi le degré d'ouverture maximale de l'exploration, au-delà duquel l'exploration deviendrait improductive. C'est typiquement, à l'issue d'un brainstorming, le moment où les participants disent : « et quoi maintenant ? ». De ce fait, c'est le moment d'inconfort maximal.

Certaines personnes peuvent manifester de l'impatience, l'impression de perdre leur temps ou que le processus ne mène nulle part. Quand cela se produit, il est essentiel d'avancer ensemble avec confiance et détermination car c'est le moment le plus risqué du processus.

### Convergence

C'est l'étape des solutions et des actions, vers laquelle nous sommes habitués à nous précipiter car elle a le côté rassurant d'aller vers quelque chose de concret. Il s'agit de mettre en forme un plan d'action en envisageant l'ensemble des aspects qui lui permettront d'être efficace. Cette phase implique donc encore une certaine exploration, mais cette fois-ci avec une focalisation beaucoup plus précise.

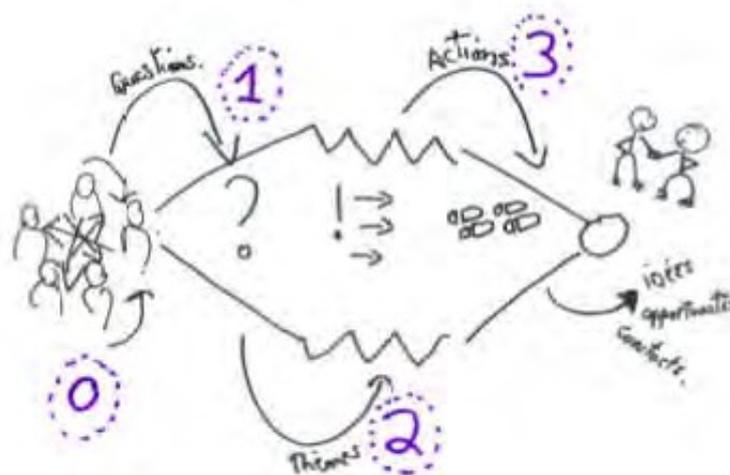
Les liens et l'énergie du groupe permettent de créer un sens partagé, une vision commune.

Nous utilisons ce modèle pour concevoir un processus participatif. Il nous permet de choisir la méthodologie adaptée à la phase dans laquelle on peut anticiper que le groupe se trouvera.

### Par exemple

Un World Café est une très bonne méthode pour engager un groupe dans une divergence. Une Carte Heuristique collective suivie d'une priorisation est un bon outil pour faire émerger de l'ensemble des conversations les pistes possibles. Un Forum Ouvert permet d'avancer en parallèle sur un grand nombre de ces pistes et d'aboutir à des solutions concrètes.

Chacune de ces sessions nécessite évidemment d'être guidée par des questions précises pour orienter les échanges : quelle est la question ou le thème que nous souhaitons réaliser, quelles sont nos prochaines étapes, avec qui devons-nous nous engager pour réaliser cela ... Ceci est donc le mouvement d'ensemble d'un processus participatif. Chaque session est en soi animée des trois phases divergence-émergence convergence.



Rappelons qu'il est possible de concevoir n'importe quelle réunion en utilisant ce modèle, quelle qu'en soit la durée.

## Atelier gouvernance partagée et créative

Lorsque le processus est lancé, il est essentiel de se rappeler dans quelle phase on se trouve pour cadrer chaque étape clairement dans le mouvement d'ensemble et pour comprendre les réactions possibles du groupe : inconfort, impatience, illumination, énergie... Représentant un processus évolutif, le diamant de la participation est un cadre de travail, un guide pour l'action, entre autres au moment de la formulation de questions puissantes.

Les questions explorées en phase de divergence diffèrent de celles en convergence.

### Références

Les idées de la première partie de ce livret proviennent de:

- ✓ Manuel de référence, atelier spécialisé d'Art Of Hosting mené par Marc Levitte, mai 2017 à Paris
- ✓ Guide des méthodes Art Of Hosting : L'art du leadership participatif
- ✓ Calling the Circle, the First and Future Culture par Christina Baldwin
- ✓ The Circle Way, A Leader in Every Chair par Christina Baldwin et Ann Linnea
- ✓ L'expérience vécue de Christina Baldwin et d'Ann Linnea ainsi que d'un ensemble global d'enseignants.
- ✓ Le dossier de synthèse de la formation /recherche « Leadership collaboratif » piloté par l'Université Internationale Terre Citoyenne – Avril 2017

Une petite vidéo de présentation d'Art Of Hosting : <https://youtu.be/yzB385ja-YM>

*« Aucun d'entre nous ne peut voyager plus loin par lui-même. Seuls, nos cœurs deviennent secs et réservés. Seuls, nous prenons peur. Mais en se rassemblant entre voisins, en s'asseyant avec une chandelle au centre et une attitude d'ouverture aux possibilités, nous pouvons devenir étudiants du cercle. »*



## DEMARCHE APPRECIATIVE (Art Of Hosting)



### Présentation de la démarche

**Chaque homme, entreprise, système, a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité et assure ses réussites.**

Notre monde est en pleine transformation, des forces de vie participent à créer une réalité différente où l'humain, la coopération, l'entraide, la solidarité, l'attention au bien commun prennent de plus en plus de place dans les motivations et les pratiques.

La démarche appréciative et son déploiement vise à nous mettre individuellement et ensemble au service de ce monde en transformation. C'est une œuvre contributive porteuse d'espoir et de réalisme, dont personne n'est propriétaire et qui est elle-même un bien commun.

Nous sommes dans un changement de paradigme : Pour avancer, pendant un siècle on a cherché ce qui ne marchait pas. « Quand on étudie ce qui est mauvais, on obtient ce qui n'est pas mauvais mais pas forcément ce qui est bon, pas forcément le meilleur » Ron Fry. Le verre à moitié plein ou à moitié vide ...

On part des ressources des personnes et, avec les approches de conduite de projet on se focalise sur ce que l'on veut atteindre.

## Atelier gouvernance partagée et créative

La démarche appréciative se focalise d'emblée sur les ressources et la recherche concrète de ce qui, à travers les expériences vécues, témoigne que les personnes ont été auteurs de réussite. Elle permet ainsi d'identifier ce sur quoi reposent ces réussites. Ainsi, il y a une focalisation sur un "noyau de réussite" pour se projeter sur une vision de l'avenir. Globalement, c'est s'appuyer sur ce qui donne de la vie, de l'énergie positive à une personne et à un groupe humain. C'est la construction à partir de la prise en considération de ce noyau de réussite, d'une vision attractive et engageante de l'avenir de l'organisation.

La démarche appréciative repose sur des échanges d'histoires sur des expériences positives. La puissance de l'échange d'histoires, permet des connexions génératives : conversations positives qui donnent de l'énergie. C'est une autre façon de se connecter, plus fort qu'un partage d'opinions car il ne mobilise pas uniquement le mental.

### **Processus de la démarche appréciative au service d'une organisation :**

1. Définition : Choix du sujet en fonction des besoins de l'organisation puis formulation positive
2. **Découverte à travers des connexions génératives** (histoires partagées)
3. Dessiner le rêve : recueillir la sagesse et imaginer l'avenir
4. Design du projet, conception : passerelles vers l'avenir en se fondant sur le meilleur du passé et du présent
5. Destinée : passage à l'acte, déploiement du plan d'action

### **L'atelier « démarche appréciative »**

#### ***Intention***

Un atelier pour découvrir la démarche appréciative, expérimenter une autre manière d'échanger sur les atouts des personnes et de l'organisation et vivre la puissance des histoires génératives.

#### ***Déroulé***

**durée totale : 1h30**

**Préambule , 15mn**

Présentation de la démarche appréciative, présentation de l'atelier

**Les contes, 60 mn**

**Répartition en trios**

Chacun passe à tour de rôle dans les trois postures, chaque tour dure 20mn

Conteur : raconte en 10 mn son expérience positive

Interviewer : met en œuvre le guide d'entretien (cf ci-dessous), pose les questions pour aider le conteur à aller au bout de son récit et à clarifier si il y a des choses incompréhensibles.

Récolteur : recueille sous la forme de son choix (texte, dessin, poème, chanson,...), ce qui le touche particulièrement dans le récit, il fait un retour au conteur et lui offre sa récolte, garant du temps

**Partage à 6, 20mn**

(Travail en cercle avec un facilitateur et objet de parole, au choix du groupe)

## Atelier gouvernance partagée et créative

Les trios se regroupent par 2 et répondent à la question : Que m'a apporté le passage dans chaque posture ?

Réalisent une affiche de synthèse

### Visite de l'exposition es affiches de synthèse, 10mn

Déambulation commentée

### Guide d'entretien pour le conte

Raconte-nous une expérience réussie au travail ou dans ton implication associative, significative de ta pratique, ou tu t'es senti vraiment toi-même.

- Comment tu t'y es pris ? Quelles qualités, compétences as-tu mise en œuvre ?
- En quoi ça été satisfaisant pour toi ? Pour l'organisation ?
- Projection avenir : Quels sont les 3 souhaits que tu pourrais formuler pour mieux réussir par la suite ?

### *Références : Appreciative Inquiry*

Créateurs : David Cooperrider (professeur d'entrepreneuriat social) et Ron Fry (professeur en sociologie des organisations – Université de Cleveland USA) - Jean Pagès (IFAI - France)

Vidéo de présentation de la démarche appréciative par Jean Pagès :

<https://youtu.be/G1zkyVUe3-k>

## LE CONTE VECU



*Nos deux conteurs*

Le **storytelling** (en français la **mise en récit** ou l'**accroche narrative**) est une méthode de communication fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits.

Le narrateur ou conteur partage son histoire en donnant à son récit un caractère très personnel. Il s'agit d'un témoignage où se mêlent informations objectives, éléments

émotionnels. Il doit capter l'attention, stimuler le désir de changement, proposer sa, des solutions.

Le public écoute avec attention et intention. Il est invité à une écoute active qui le mettra en position d'intégrer, restituer tout ou partie du récit.

### Objectifs

Vivre une belle rencontre authentique, porteuse de sens. S'appuyer sur la force du récit pour inviter à aller vers le changement. S'inscrire dans le « Donner/Recevoir ». Le conteur offre son histoire, le public va lui en faire un retour sensible.

Pour le narrateur : prendre du recul par rapport à son expérience et à travers son récit (re) découvrir le sens de son projet/action. Recevoir en cadeau la récolte des autres .

Pour les « spectateurs » : prendre plaisir à écouter une belle histoire, un beau témoignage, questionner sa relation au changement, s'appliquer à restituer collectivement un peu de ce que le conteur a offert.

### Déroulement

En fonction de ce qui préoccupe le groupe, choisir un témoin ou plusieurs témoins dont l'histoire peut revêtir un côté exemplaire. La, les personne (s) doi-ven-t bien être « briefées » sur la question qui sera au centre. *(Sur l'atelier GPC, nous avons choisi d'aborder la posture du facilitateur par le biais du conte vécu avec deux témoins qui ont une grande expérience de la facilitation.)*

Le témoin racontera son histoire en n'hésitant pas à remonter dans le temps, peut-être même jusqu'à l'enfance, beaucoup de projets très fortement investis trouvent leur origine dans des expériences vécues lors de l'enfance et/ou la jeunesse.

Installer l'espace comme pour une veillée conte, tout le monde doit être confortablement installé. Prévoir de quoi prendre des notes pour le public. Prévoir des affiches avec **les axes d'écoute\*** retenus

L'exercice dure entre 1h30 et 2h Il se déroule en 5 temps :

1. Le témoin conte pendant 15 – 20 mn, le facilitateur l'informe du temps qu'il lui reste régulièrement.
2. Au préalable, le public aura choisi **des axes d'écoute\*** qui leur seront proposés, ils seront invités à écouter attentivement le récit en prenant des notes et en ayant à l'esprit l'axe d'écoute choisi

## Atelier gouvernance partagée et créative

3. A la fin du récit, le public se retrouve par groupe en fonction des axes d'écoute choisis et prépare la récolte pour le conteur. Pas besoin d'être exhaustif, place au cœur et à la créativité (chanson, poème, mime, affiche, dessin ...). Prévoir entre 20 et 40mn et du matériel (papier, feutres, affiches, ....)
4. Chaque groupe offre son retour au conteur. Prévoir environ 5mn par retour.
5. Retour en cercle pour un débrief du conte vécu :
  - a. Place à la parole du conteur : qu'est-ce que j'ai ressenti et appris à travers les différents moments de cet atelier ? ou : De quoi je suis reconnaissant ?
  - b. Place au public : Que m'a apporté cette expérience ?



*Les axes d'écoute\* ou arcs d'écoute : Ce sont des questions qui orientent l'écoute et le retour qui sera fait au conteur, c'est comme une lentille à travers laquelle l'histoire va être entendue, perçue et récoltée.*

*Les axes d'écoute sont soigneusement choisis en fonction des objectifs spécifiques de l'atelier.*

## Atelier gouvernance partagée et créative

Quelques exemples :

Les caractéristiques clés : Qui sont les personnages principaux, Quels sont les moments cruciaux, les grandes étapes ? Quelles sont les valeurs qui sous-tendent ce récit ? Quels sont les moments de magie qui ont accompagnés le conteur ? Quelles sont les informations objectives sur le projet, l'organisation présentée par le conteur ?

Le processus de changement : Quels sont les moments-clés d'évolution de cette histoire ? Quelles sont les découvertes, les apprentissages qui ont lieu ?

Sur des thématiques : Que nous apprend cette histoire sur la gouvernance, le leadership, les relations, l'organisation du travail, les impacts ? Quels sont les partenariats, les synergies mobilisés par ce projet ? Quel est le modèle économique du projet ?...



## LE WORLD CAFÉ ou CAFE DU MONDE



Originnaire des Etats-Unis, cette méthode met en avant l'intelligence collective et développe des pistes concrètes pour les organisations.

Le brainstorming consiste bien souvent à réunir des participants autour d'une même table pour faire émerger des idées nouvelles. Le world café innove et propose un format tournant qui approfondit la réflexion et augmente le sentiment d'appartenance à un groupe.

### Les origines

Le premier world café a été organisé en 1995 par Juanita Brown et David Isaac, deux universitaires américains qui ont par la suite formalisé leur protocole dans l'ouvrage *Shaping Our Futures Through Conversations That Matters*.

### L'organisation du world café

Dans un premier temps, un groupe d'au minimum 9 de personnes, pas de maximum, est réparti autour de plusieurs tables de 3, 4, 5 participants. Les tables sont équipées de nappes de papier blanc, des feutres, de quoi grignoter. Pour favoriser les échanges et éviter la lassitude, le format idéal est de 6 tables. Chacune d'entre elles compte un hôte qui dirige les débats et des ambassadeurs qui y participent. Le but est de mélanger les participants, sans tenir compte de la hiérarchie habituelle. Un cadre peut être ambassadeur tandis qu'un technicien peut être hôte.

## Atelier gouvernance partagée et créative

Tous échangent durant 20 minutes. Puis, pour favoriser la pollinisation des idées, les ambassadeurs se dispersent à d'autres tables. L'hôte, quant à lui, reste à sa place et explique aux nouveaux arrivants les idées développées lors de la conversation précédente.

Après plusieurs tours de table, les participants partagent leurs idées en réunion plénière sous la direction de l'animateur. Ils établissent ensemble la synthèse des discussions et organisent un plan d'action. Pour ce faire, deux moyens peuvent être utilisés. Dans les world café de petite ou moyenne taille, tous les participants peuvent être amenés à participer. Cependant, dans les world café de grande taille (plus de 15 participants), il est conseillé de demander à chaque hôte de restituer les débats et représenter les ambassadeurs.

### Les conditions d'un world café réussi

Le world café a pour but d'aboutir à des solutions concrètes et rapidement opérationnelles. C'est pourquoi les organisateurs sont dans l'obligation de bien délimiter le sujet grâce à une problématique simple et claire que l'animateur doit connaître parfaitement.

Les termes techniques, flous ou négatifs sont à éviter. Il est nécessaire de privilégier une thématique positive qui implique tous les participants. Ainsi, si la problématique est d'améliorer les conditions de travail dans une entreprise, le titre adéquat pourrait être: "Qu'est-il possible de faire pour travailler mieux?" et non pas "Pourquoi votre environnement de travail ne vous satisfait-il pas?".

Face au foisonnement d'idées, l'animateur doit être en capacité d'identifier une réflexion importante, d'éviter les digressions ou les pertes de temps. Il doit également instaurer un climat d'ouverture et de confiance.

Autre point clé, pour éviter la déperdition des connaissances au fil du brainstorming, il est primordial que les participants notent leurs idées.

### Les apports

Le world café est particulièrement approprié pour stimuler l'intelligence collective. Elle permet la créativité et l'émergence d'idées nouvelles tout en mettant de côté les clivages hiérarchiques. Le format tournant et les discussions en petit comité permettent à tous les participants de s'exprimer. Grâce au world café, la transparence, la confiance, l'esprit collaboratif se trouvent renforcés, ce qui peut par la suite avoir un effet positif sur l'ambiance de travail au sein d'une organisation. Enfin, la phase finale permet d'aboutir à des solutions pratiques et opérationnelles.

## Atelier gouvernance partagée et créative

Le world café peut être adapté à de nombreuses organisations : grandes entreprises mais aussi administrations et associations.

### **DECISION PAR CONSENTEMENT (Sociocratie)**



*Vidéo du MOOC gouvernance partagée*

#### **Définition**

La gestion par consentement est la pratique de décision collective associée à la **sociocratie**, un modèle organisationnel issu des théories systémiques qui a émergé en Hollande dans les années 70 sous l'impulsion de Gerard Endenburg. Il vise à favoriser l'expression et la responsabilité des membres de l'organisation à travers notamment la co-décision dans une relation d'équivalence au pouvoir. Ce dernier point introduit une forme d'organisation construite en cercles qui délimitent les différents périmètres d'autorité d'une organisation. La prise de décision par consentement se différencie de la prise de décision par consensus : en consensus tout le monde dit « oui », en consentement, personne ne dit « non ». Cela sous-entend que lorsque l'on prend une décision par consentement, on ne va pas chercher la « meilleure solution » mais l'on va partir du principe qu'une bonne décision est celle qui respecte les limites de celles et ceux qui devront l'assumer, et qui ne compromet en rien la capacité de l'organisation à mener à bien sa mission. Le consentement implique qu'une décision ne peut être prise que lorsqu'il n'y a plus d'objection raisonnable à celle-ci. Tant qu'il y a des objections, l'ensemble du groupe est mobilisé pour bonifier la proposition. Ainsi, les objections permettent de révéler

les limites avec lesquelles le groupe devra composer et indiquent donc l'espace de liberté dont le cercle dispose. L'affectation des personnes à leurs fonctions ou la délégation d'une mission peut également se réaliser par consentement. On utilise alors un second processus sociocratique appelé « l'élection sans candidat » qui, par définition, permet d'ouvrir une grande diversité d'opportunité au groupe puisqu'au départ il est possible d'élire chacun des membres de l'organisation. Elle permet de mettre en lumière les qualités requises pour le poste et de valoriser les richesses humaines disponibles.

### *Le facilitateur*

À la différence de l'animateur qui emmène un groupe vers un objectif à atteindre, le rôle du facilitateur est de dérouler les différentes étapes proposées dans le processus de décision. Qu'il soit ou non membre, il n'a pas de pouvoir sur le groupe. Il n'est pas plus responsable que les autres membres du groupe de la qualité du résultat obtenu.

### *Le récolteur / secrétaire*

Dans le cercle, le secrétaire assure un relevé des décisions et de la matière qui ont émergé de la séance. Durant les prises de décisions, il seconde le facilitateur en notant les propositions, amendements, objections et bonifications. Il est également celui qui remplace le facilitateur lorsque ce dernier est impliqué directement dans une phase du processus. Par exemple, pendant que le facilitateur est concentré sur le traitement d'une objection qu'il a posée, il peut demander au secrétaire d'assurer la facilitation du processus et la reprendra ensuite. Les rôles de facilitateurs et de secrétaires sont attribués par le processus de l'élection sans candidat afin de donner toute la légitimité nécessaire à ceux qui assureront ces missions.

### *Circulation de la parole*

S'il est socialement extrêmement simple de se répartir la nourriture contenue dans un plat, il est beaucoup moins naturel de se répartir la parole. À défaut d'une plus grande sagesse collective, les processus régissent la circulation de celle-ci et le facilitateur peut, selon les étapes du processus ou les circonstances, proposer différentes façons de la distribuer :

- **Parole tournante** : le facilitateur lance la parole à sa droite ou sa gauche. Chacun s'exprime à son tour. Si quelqu'un n'est pas prêt, il peut passer. Le facilitateur reviendra vers lui une fois le tour terminé.
- **Parole au centre** : pour inviter chacun à s'exprimer sur le sujet lorsque bon lui semble. À noter que cette pratique demande de la discipline pour rester centré sur le sujet de départ et ne pas réagir à ce que la personne précédente a exprimé.

- **Parole libre** : permet de libérer la circulation de la parole. Celles et ceux qui souhaitent s'exprimer le font. On utilise ce terme en cercle dans l'intention de ne pas rentrer en débat. Chacun s'exprime pour nourrir le centre, c'est à dire pour faire avancer le groupe dans le processus de décision.

### ***L'écoute du centre***

Écouter le centre, c'est écouter attentivement ce qui émerge du groupe au-delà de l'expression de chacun de ses membres. Si l'on considère que chaque personne a sa vérité et que personne ne détient LA vérité, alors le cercle sera d'autant plus riche que chacun dispose d'une facette de la résolution de la problématique qui est au centre.

L'écoute du centre invite ainsi chacun à écouter ce que l'autre a à offrir dans une posture de coopération, en lâchant son point de vue (potentiellement divergeant) sur la question et en essayant d'entrevoir en quoi ce qui est dit peut servir le sujet commun.

L'écoute du centre repose sur l'implication de chacun à nourrir le centre, c'est-à-dire d'aller lors de son tour de parole, écouter « ce qui est juste » en soi, participer de façon active, précise, argumentée de sorte à éclairer, apporter de la matière à la construction commune.

### **La gestion par consentement**

#### ***0. Préparation de la proposition***

- Écoute du centre : chacun est invité à formuler les éléments importants relatifs au point traité. Cette phase peut prendre la tournure d'une discussion ouverte, cela peut être un temps à part entière.
- Élaboration de la proposition : déterminer le sujet, la problématique, les arguments.

Il est conseillé de faire une proposition simple au départ, qui sera transformée par intelligence collective au travers du processus de gestion par consentement.

Deux possibilités sont offertes :

- le facilitateur peut demander à une personne de formuler une proposition,
  - quelques personnes peuvent constituer un groupe d'amélioration qui va plancher sur l'élaboration écrite et argumentée de la proposition.
- Présentation de la proposition : une personne est « porteuse » de la proposition, une seule proposition est traitée à la fois.

### ***1. Clarifications : est-ce clair ? Est-ce que je comprends ?***

Chaque participant pose des questions en vue de comprendre la proposition dans son ensemble. C'est le porteur qui répond et clarifie les éléments de la proposition.

L'objectif est d'ôter tout doute ou possible interprétation erronée de la proposition, cependant le porteur ne répond pas aux « pourquoi ? ». Il ne s'agit pas à ce stade d'exprimer ce que l'on ressent vis-à-vis de la proposition (phase 2).

### ***2. Ressentis : en quoi la proposition vient satisfaire mes besoins, ceux du projet par rapport à l'organisation ?***

Chacun exprime ce que la proposition lui évoque. C'est à ce stade qu'un maximum d'informations peuvent être exposées afin de nourrir le proposeur pour lui permettre d'amender la proposition en phase 3.

Le proposeur tente d'avoir une écoute large, de saisir la température globale de ce qui se dégage au centre.

### ***3. Amendements***

Le proposeur est invité, sur la base de ce qu'il a entendu, à, éventuellement :

- Reclarifier la proposition.
- Amender la proposition : proposer des modifications (ajouts, retraits).
- Retirer la proposition s'il s'avère qu'elle n'est pas pertinente. En cas de retrait, le processus reprend à la phase 0 avec une nouvelle proposition.

### ***4. Formuler les objections***

Les objections ne sont pas des préférences, des avis, d'autres propositions, c'est ce que l'on considère comme des limites pour soi et pour la mise en œuvre du projet.

- Le facilitateur fait un tour pour savoir si les membres du groupe ont des objections. Dans un premier temps, ils sont juste invités à dire si « oui » ou « non » ils ont une objection. S'il n'y a que des « non », la proposition est adoptée, aller directement en célébration. S'il y a des objections, elles sont écoutées et traitées une à une. La formulation d'une objection n'est pas la formulation de la solution à celle-ci. Le facilitateur se centre sur l'obtention de la formulation de l'objection. Il note les objections au tableau avec le prénom de la personne qui les porte. Émettre une objection, c'est s'en défaire comme quelque chose de personnel pour en faire la richesse du groupe. Une objection est un véritable cadeau pour le groupe : elle va lui permettre d'aller plus loin en explorant des parties de la proposition encore inexplorées.
- Le facilitateur teste les objections D'abord, identifier si une objection annule la proposition. Si c'est le cas, retour en 0. Le facilitateur n'a pas le pouvoir de dire

## Atelier gouvernance partagée et créative

si l'objection est raisonnable ou non. Il peut seulement poser des questions afin d'aider celui qui porte l'objection à le déterminer.

Une objection est raisonnable si :

- Elle invite à une bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe.
- Elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition).
- Elle est argumentée de manière claire.
- Elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition.



### ***Banque de questions « test des objections »***

- Où est le problème ? *peut être itérative pour aller vers le cœur du problème ou peut se loger l'objection*
- Est-ce un problème pour toi ? Pour le groupe ?
- En quoi ça nous empêcherait de faire ce qu'il y a à faire ?
- *Poser la question au groupe* : Est-ce que quelqu'un a la même objection ?
- Est-ce que tu as des exemples concrets qui illustreraient en quoi c'est un problème ?
- Est-ce que si cette proposition n'existait pas, tu aurais cette objection ? (ex : surcharge de travail) *Il s'agit de clarifier si l'objection est liée à cette proposition où si elle existe en dehors de la proposition.*
- Concrètement, ça donne quoi si je dois l'écrire ?
- Oublie ce que tu avais pensé, ton idée, et regarde ce qui est là : quel est le problème ?
- *Question joker* : qui peut aider ? Qui a une autre idée pour aider ?

### ***5. Bonifications***

Le facilitateur traite les objections une par une. Les objections posées au centre sont celles du groupe. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée. Le facilitateur s'assure régulièrement de vérifier que l'objection se lève auprès de la personne qui l'a émise. Si une solution lève l'objection d'une personne, celle-ci en informe le groupe.

Après un tour de levée d'objections, le facilitateur s'assure que de nouvelles ne sont pas apparues. Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a consentement mutuel, la proposition est adoptée.

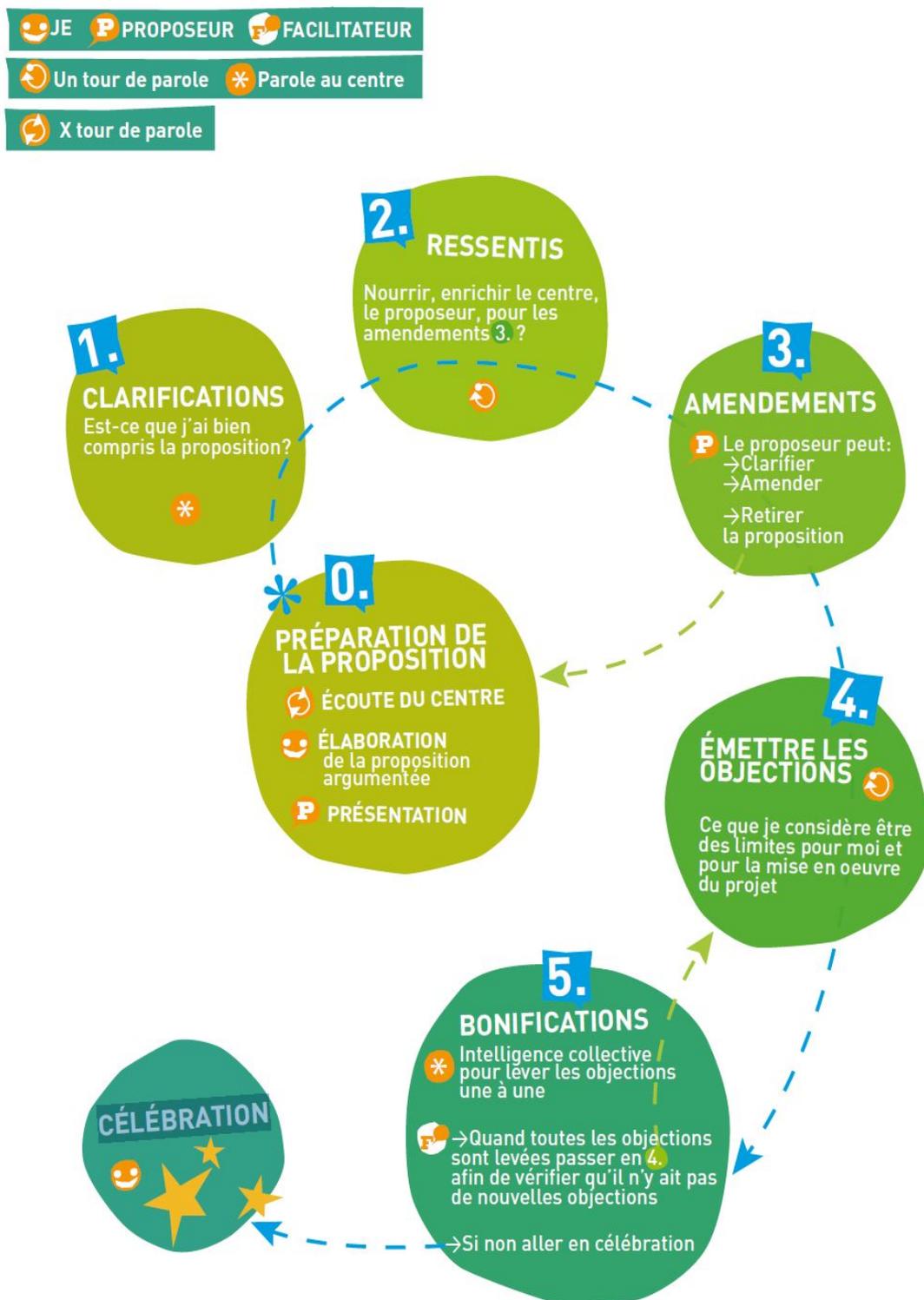
### ***Pour en savoir plus :***

MOOC des Colibris, gouvernance partagée :

Notre relation au pouvoir : <https://vimeo.com/216687171>

La philosophie du consentement : <https://vimeo.com/215706794>

## Les étapes du processus de 'gestion par consentement'(UDN MOOC Colibris)



### Références gestions par consentement

Extrait du guide des outils pour agir, Université du Nous et Fondation Nicolas Hulot

## DESIGN DE PROJET

### L'atelier de co création de design de projet (Art Of Hosting)

#### *Intention*

Un atelier pour permettre à certains d'entre nous d'obtenir un soutien et des conseils judicieux par rapport à leur projet concret, et à l'ensemble du groupe de vivre et maîtriser un outil de co création de projet facile à mettre en œuvre

#### *Déroulé*

**durée totale : 2h**

Pré en bulle : 10mn

Présentation de l'atelier, du design récolte et de son déroulé par l'Hôte. Suivant le contexte, solliciter les porteurs de projets en amont.

Présentation des projets par les appelants (porteurs de projets) 2mn / projet

Constitution des équipes de support autour des Appelants

**1<sup>ère</sup> partie, en équipe projet : 30 – 40'**

Présentation par l'appelant : 10 mn

Echanges au sein de l'équipe et écriture de post-it pour remplir le design. 20 – 30 mn

**2<sup>ème</sup> partie : avec le nouveau groupe de travail : 30'**

Les équipes support se redistribuent sur les projets autres que le leur.

Chaque Appelant reste sur son espace.

Présentation rapide du projet par l'appelant en intégrant le travail fait par l'équipe support : 10mn

Questions à l'appelant pour éclaircir, mieux comprendre. 5mn

La nouvelle équipe échange sans s'adresser au porteur. (si j'étais lui, je proposerai ...)

L'appelant écoute, et se tait. 15mn

Porteur et participants écrivent les mots clés sur le design (post-it)

**3<sup>ème</sup> partie : en équipe projet : 20'**

Retour des équipes support auprès de leur appelant : 5 mn

L'Appelant explique ce qui s'est passé pour son projet dans la phase précédente : 15mn

Le groupe reprend le travail et complète le design

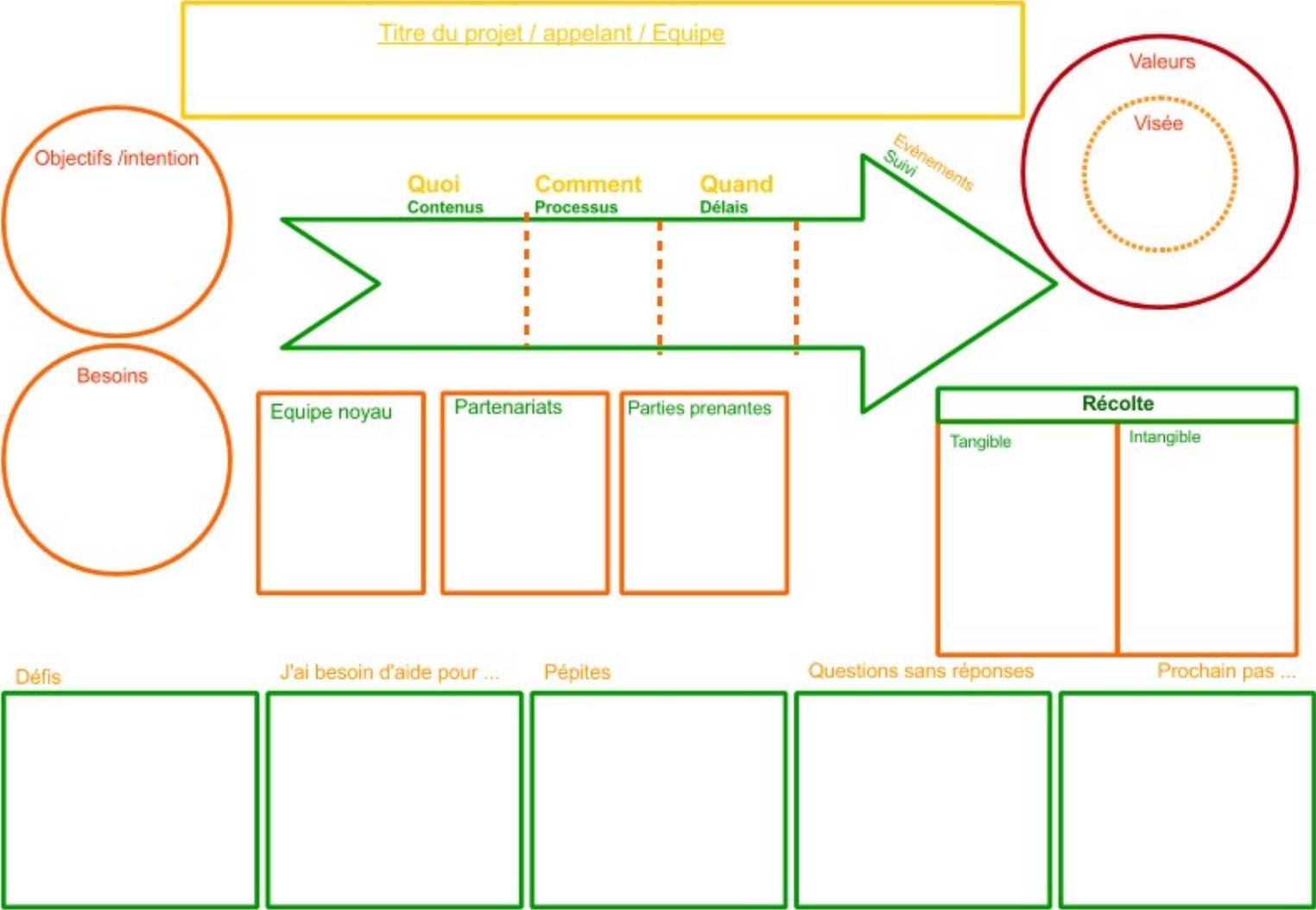
**4<sup>ème</sup> partie : en pleinier : 20'**

Retour en grand groupe

Appelants : De quoi suis-je reconnaissant ? 10mn

Participants : Que leur a apporté ce travail par rapport à leurs préoccupations personnelles sur ce sujet ? 10 mn

# Design de projet



## LES ACTIVITES : JEUX

« L'homme ne cesse pas de jouer quand il devient vieux, il devient vieux quand il cesse de jouer. » — G.B. Shaw

« Mais l'homme qui ne joue pas, a perdu à jamais l'enfant qui vivait en lui et qui lui manquera beaucoup » – Pablo Neruda

« Il faut savoir jouer avec le savoir. Le jeu est la respiration de l'effort, l'autre battement du cœur, il ne nuit pas au sérieux de l'apprentissage, il en est le contrepoint. Et puis jouer avec la matière c'est encore nous entraîner à la maîtriser ». - Daniel Pennac

### Introduction

L'attitude ludique correspond à une nécessité vitale, c'est une valeur importante. Les activités ludiques libres et spontanées permettent le développement de l'autonomie, de la confiance en soi et du sens des responsabilités.

Les approches ludiques dans des cadres de formation et dans les temps de travail de type réunion déconcertent les publics (surtout les adolescents et les jeunes adultes)

« Apprendre en jouant ? Je ne suis plus un enfant ! » « Me prend-on bien au sérieux ? » « Ceux qui proposent cette démarche, sont-ils vraiment compétents ? »

L'approche ludique est plus qu'une ou des techniques d'animation, c'est une manière vivante d'être en relation avec les autres, avec son environnement, avec soi.

### Le jeu construit le JE.

### L'intérêt des jeux

L'expérience montre le grand intérêt et l'efficacité des jeux pour la formation et l'enseignement. Par exemple, des jeux pour l'aide à la prise de décision ont montré que cette méthode est une des plus puissantes pour donner cette capacité essentielle à prendre des décisions complexes, dans des contraintes serrées, en prenant en compte de nombreux facteurs contradictoires.

À l'autre extrémité du processus d'apprentissage, les jeux ont montré leur grande efficacité pour la **mémoire pure** ou l'apprentissage de procédures. Par exemple, l'apprentissage de l'informatique se prête tout particulièrement bien à l'emploi de jeux.

Mais les jeux peuvent également être utilisés dans des circonstances qui ne se rapportent pas directement à un apprentissage : brainstorming, recherche de solutions, résolution de conflits, débriefing, recherche d'interactions entre concepts ou éléments complexes, compréhension d'enjeux sociaux, prise de conscience de

## Atelier gouvernance partagée et créative

faits de société, etc.

Ainsi, une fois faite la démarche de considérer le jeu comme une activité pouvant être utile, le champ d'utilisation de jeux est pratiquement infini, quels que soient le sujet, la matière, l'âge et le nombre des personnes concernées.

### **PRECHAC : Les respirations ludiques (Nathalie)**



*Préparation des respirations ludiques, l'équipe « jeux »*

#### ***Petit topo « pourquoi on joue ? »***

Tout au long de ces deux jours d'ateliers, nous avons décidé de vous proposer des respirations ludiques sous forme de jeux. Parfois, on a peur d'être pris pour un enfant. Je ne souhaite pas du tout vous infantiliser, c'est assez commun aujourd'hui de jouer en formation pour adulte. Je suis formée à l'éducation émotionnelle qui est une appellation qui recoupe bcp de choses du jeu en passant par la coopération jusqu'à la résolution de conflits. le jeu met en lien les personnes, le jeu c'est sérieux, nous allons l'utiliser dans un contexte d'adulte. Il est fondamental, c'est une source d'apprentissage sur soi, sur les autres et c'est une source de changement. Le jeu développe le je. Et pour que cette évolution ait lieu, il est nécessaire de se poser la question ensuite de ce que l'on a ressenti et appris. Les jeux aident à développer la confiance en soi, la prise de décision, le choix, le lien et le plaisir d'être ensemble. Sans oublier le plaisir du jeu, si une contrainte l'objectif n'est plus atteint. Si on se prend au jeu, et que l'on perçoit son utilité, son champ d'utilisation est presque infini, quels que soient l'âge, le nombre de personnes et le domaine abordé.

## Atelier gouvernance partagée et créative

Sur la table j'ai apporté le jeu de l'awalé qui symbolise **semmer et récolter** qui pour moi représente chaque atelier que nous allons vivre, et les respirations ludiques aussi. Je sème et je récolte en jouant sans jamais laisser l'autre sur le côté.

### *Activité ludique 1 : Météo*



**Météo intérieure** Se placer sous des émoticônes puis donner son prénom et un adjectif avec l'initiale de son prénom. Exemple : je suis zen. Je m'appelle Nathalie, ...naturelle

**Objectifs :** présentation ; mise en lien ; intégration ; donner son état intérieur

### *Activité ludique 2 : Chanter et danser son prénom*



**Objectifs :** se mettre en jeu/ jeu ; se nommer ; apprendre les prénoms mais c'est bien plus que cela !

Les participants sont debout et en cercle.

Chacun va, à tour de rôle, s'avancer vers le centre du cercle et dire son prénom en le chantant, en séparant les syllabes. Le participant recule et tous refont, tous ensemble, ce qu'il a fait et dit.

*Le temps des danses : le p'tit bal*



*Activité ludique 3 : Le cadeau imaginaire*





Voir ci-dessous

Juste évocation du jeu **oui mais... oui et...**

Voir ci-dessous

#### ***Activité ludique 4 : Si j'étais ...***

**Si j'étais un animal, je serais parce que, ce que j'aimerais faire**

**Objectifs : l'identification ; la connaissance de soi ; être acteur ; choisir ; être cet animal à cet instant T ;**

Les participants sont en cercle, assis

Deux d'entre eux rentrent dans le cercle et vont parler à tour de rôle

Participant A : Si j'étais un animal, je serais un cheval

Participant B : Si j'étais un animal, je serai un koala

Participant A : Un cheval parce que je galoperais en liberté

Participant B : Un koala parce que je serais tout doux

Participant A : Un cheval et ce que j'aimerais faire, c'est aller voir les autres copains chevaux.

Participant B : Un koala et ce que j'aimerais faire, c'est dormir tout assoupi sur les branches des arbres.

Pensez à redire son animal à chaque phrase.

On peut tous applaudir à chaque binôme

#### ***Activité ludique et créative 5 : le village***



## Atelier gouvernance partagée et créative



### **Inauguration du village avec Marie-Thérèse**

**Objectifs : joie ; décontraction du diaphragme ; célébrer un événement autour de la créativité de tous pendant les deux jours**

Elastique à sourire

Rythme pieds et mains et ho ah ah ho ha ha hey

Visite du magnifique VAV « village à vivre »

Ronde autour du village

Découper le ruban et apéro symbolique

On peut demander aux « habitants de ce village » où ils aimeraient aller, là de suite ?!

## D'autres jeux

### *La toile d'araignée*

**Objectif :**

Présentation, intégration, mise en lien, notion de réseau, d'interconnexion

**Matériel :**

Une pelote de corde, une pelote de laine, etc.

**Déroulement :**

- Les participants sont debout et forment un cercle. Un d'entre eux reçoit la pelote de corde et doit dire son prénom, son origine, le type de travail qu'il effectue, sa motivation à participer à l'atelier, etc.
- Ensuite, il prend un bout de la corde et lance la pelote à un autre participant qui, à son tour, doit se présenter de la même façon. Et ainsi de suite jusqu'à ce que tous les participants soient reliés entre eux par un genre de toile d'araignée.
- Une fois que tout le monde s'est présenté, celui qui a la pelote en main doit la renvoyer à celui qui la lui a donnée, en répétant les informations que ce dernier lui a transmises. Celui-ci fait de même à son tour, afin que la pelote reprenne la même trajectoire mais en sens inverse, jusqu'à ce qu'elle revienne au participant qui l'avait lancée en premier.

Au début du jeu, il faut prévenir les participants du fait qu'ils doivent être attentifs à la présentation de chacun, car ils ne savent pas qui va recevoir la pelote et ils devront être capables plus tard de répéter les informations données par le joueur qui leur a lancé la balle.  
*Euh...je m'appelle Carola, je suis Mexicaine et je travaille avec les femmes...*

### *Les marches*

7 minutes

**Objectifs :**

Prendre conscience de mon intériorité, prendre conscience de l'espace et des autres qui m'entourent, installer la confiance dans un groupe

Disposition : en dispersion

**Matériel :**

Un petit instrument de musique

**Consigne :**

Il y aura trois consignes différentes...donnez-leur au départ.

Répartissez-vous, marchez librement, sans vous touchez. Vous êtes seul, prenez conscience de votre corps, marchez tranquillement sans contact avec les autres. Puis lorsque vous entendrez la musique, vous vous arrêterez et prendrez contact avec quelqu'un avec le regard. Ceci plusieurs fois à chaque fois que vous entendrez la musique, maintenant lorsque vous entendrez la musique vous rencontrerez l'autre par un toucher qui vous semble juste à tous les deux, la bise. une accolade. se serrer la main.

### *Le nœud de groupe*

5/7 minutes

**Objectifs :**

Faire confiance, coopérer, se dénouer ensemble

Disposition : en cercle

**Consigne**

S'emmêler et se dénouer sans se lâcher les mains, pour cela se rapprocher en tendant les mains vers le centre, je vais compter jusqu'à trois et alors vos mains saisiront deux mains différentes et, pas de la même personne et pas les mains de vos voisins directs, ok ?

1,2,3. Bien vous voilà noués, maintenant l'objectif est de vous dénouer sans vous lâcher les mains. A vous de trouver les meilleures solutions pour reformer un cercle

### ***Le cadeau imaginaire***

4 minutes, groupes de 5

Objectifs :

Le lâcher prise : accepter la transformation du cadeau, je donne ce que je veux et je reçois ce que je veux

Le don, toucher le cœur

Disposition :

Petits cercles de 5 ou à 2 et on change

Matériel : aucun, objet précieux (version Domi)

Consignes :

Vous allez donner un cadeau imaginaire ou réel. Celui qui reçoit le cadeau l'accepte avec démonstration de satisfaction et identifie le cadeau comme bon lui semble. Puis il se retourne et offre un cadeau au voisin.

Ou par binôme on peut changer de partenaire (plus vivant).

### ***Je dis OUI***

5 minutes

Donner une phrase, répondre **par oui mais**, puis idem par **oui et**

**Objectifs :**

Être dans une pensée positive, se rendre compte de la portée de nos propos, s'écouter : opposition ou proposition, la créativité pour trouver des idées

**Disposition :**

Binôme, face à face, choisissez qui est A

**Matériel :**

Petit instrument

**Consignes :**

Je vous donne une phrase « aujourd'hui c'est vendredi » A

Et à tour de rôle vous allez continuer l'histoire avec une phrase mais elle commencera toujours par oui mais....

Exemple

Au bout de 2 minutes vous dites maintenant B va dire aujourd'hui c'est vendredi mais à tour de rôle vous répondrez par **oui et**

## DEROULE DE L'ATELIER DES 21 & 22 AVRIL 19

### Lundi Matin

#### Accueil Café - 10'

9h00-9h10

Documents administratifs

#### Activité ludique 1- 30'

9h10-9h40

#### Présentation de l'atelier- 20'

9h40-10h00

Déambulation visite fresque, tableau des participations,  
1er choix des pratiques

#### Présentation de la gouvernance partagée- 10'

10h00-10h10

#### Le cercle - 10'

10h10-10h20

Présentation

#### PAUSE -15'

10h20-10h35

#### Le cercle- 1h

10h35-11h35

Pratique

#### Temps de transmission 1 - 25'

11h35-12h

Présentation & 1er temps de transmission

#### Activité ludique 2 -30'

12h00-12h30

\*\*\*\*\*

### Lundi Après-midi

#### Activité ludique 3 - 30'

14h00-14h30

#### Les 4 piliers de la pratique-30'

14h30-15h00

#### Décision par consentement 20'

Vidéo + 40' en 2 ou 3 Cercles

15h00-16h00

#### PAUSE - 15'

16h00-16h15

#### Conte vécu - 1h30

16h15-17h45

Posture de facilitateur

#### Cercle de clôture- 15'

17h45-18h00

Débrief pour réajustement

#### Temps de transmission 2- 30'

18h00-18h30

#### TEMPS CONVIVIAL- 45'

18h15-19h00

\*\*\*\*\*

### Mardi Matin

#### Activité ludique 4 - 30'

9h00-9h30

#### Retour sur la veille - 30'

9h30-10h00

#### Diamant de la participation- 20'

10h00-10h20

#### PAUSE- 15'

10h20-10h35

#### Marché des pratiques -1h40

10h35-12h15

1/ Décision par consentement

Exercice pratique

2/ Café du Monde

Gouvernance partagée ?

\*\*\*\*\*

### Mardi Après-midi

#### Activité ludique 5- 20'

14h-14h20

#### Marché des pratiques- 1h30

14h20-15h50

1/ Accueil et beauté de l'espace

2/ Design de projet

3/ Démarche appréciative

#### PAUSE- 15'

15h50-16h05

## Atelier gouvernance partagée et créative

### **Affiches tournantes (annulé) - 40'**

16h05-16h45

- Invitation l'appel clarité
- La posture hôte/animateur/facilitateur
- La façon de prendre une décision ; par consensus ; le vote majoritaire ; qu'est-ce ça apporte
- Les pratiques, les outils ? A quoi ça sert ?  
Quels objectifs pour quels outils ? les utiliserez-vous ?

### **BILAN - 35'**

16h45-17h20

Activité ludique 6 - 30'

### **Clôture**

Cercle de clôture : Bilan de l'atelier

\*\*\*\*\*

### Les colibris de Louna



### Moments conviviaux



## Fresque du déroulé



