



## Pratiques d'Intelligence Collective

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

Rédaction : Olivier Chaput

Ce texte est une introduction qui nous permettra d'entrer plus vite, plus facilement dans la pratique. L'idéal serait que vous l'ayez lu/complété une fois, peut-être deux, encore mieux que vous ayez préparé/noté vos questions de compréhension sur une feuille que vous auriez avec vous (ou que vous m'envoyez ☺ [olivier.chaput@gmail.com](mailto:olivier.chaput@gmail.com)).

Ce texte est sous licence **Creative Commons BY-NC-SA** - [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.fr](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.fr)

**Vous êtes autorisé à :**

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

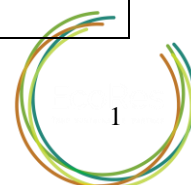


**Selon les conditions suivantes :**

- **Attribution** — Vous devez citer l'auteur et proposer un lien vers la licence. et indiquez les changements que vous auriez apportés au document.
- **Pas d'Utilisation Commerciale** — Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette Œuvre, tout ou partie du matériel la composant.
- **Partage dans les Mêmes Conditions** — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'Œuvre originale, vous devez diffuser l'Œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec [la même licence](#) avec laquelle l'Œuvre originale a été diffusée.

### Sommaire

Introduction - Olivier Chaput : qui suis-je ? .....	2
Cadre général – .....	2
Quelques outils de gestion de la parole en intelligence collective dans un groupe .....	3
La communication.....	3
Quelques pièges de la communication.....	3
La prise de décision collective .....	7
Annexe I : .....	9
Annexe II : .....	10
Annexe II bis (par l'Université du Nous) : .....	12
Annexe III : .....	13



## Introduction - Olivier Chaput : qui suis-je ?

(Facultatif, pour comprendre à partir de quelle expérience je travaillerai avec vous)



Je m'appelle Olivier Chaput, j'ai une formation de bio-ingénieur à laquelle j'ai ajouté deux années aux Pays-Bas sur la création et gestion de projets innovants (via KaosPilots.nl devenu KnowMads.nl).

C'est durant ces deux années que j'ai été sensibilisé aux processus, à la facilitation, au fait que dans la vie d'un groupe, il y a ce qu'ils font ensemble (le résultat/produit) mais/et aussi, il y a le « comment ils le font ensemble », le chemin. Dans mon cas, les « boîtes à outils »<sup>1</sup> auxquels j'ai été formé portent le nom de « Art of Hosting & Harvesting »<sup>2</sup> et de « Deep Democracy »<sup>3</sup>. Depuis, j'ai rencontré de nombreux facilitateurs (les personnes qui gèrent/ animent des réunions) et j'ai élargi ma palette d'outils entre autres avec l'Université du Nous. J'ai développé la conviction que le résultat et le chemin pour y parvenir sont aussi importants l'un que l'autre. Certains groupes, pour se maintenir, doivent essayer de réaliser plus de choses, être plus concrets/pragmatiques, car leurs participants se lassent de discussions interminables et d'un « prendre soin les uns des autres » excessif (comme dans le groupe symbiotique<sup>4</sup>). D'autres groupes s'écharpent à la tâche, le résultat se fait au prix de frustrations et de tensions. J'encourage les groupes à voir ces deux dimensions comme les deux jambes<sup>5</sup> d'un même corps ; le « Comment » et le « Quoi » faire ensemble, par le groupe. Si l'une des deux jambes est plus faible, il risque d'y avoir boitillement, voire il pourrait arriver que le groupe tourne sur place.

Je travaille en Belgique depuis 2009. J'ai commencé par la création et l'animation d'un réseau francophone pour un assainissement (des eaux « usées ») plus durable. J'ai rejoint EcoRes en 2013 pour mettre mes outils au service de l'intelligence collective de projets de développement durable. J'ai depuis formalisé des formations sur les outils de cette intelligence collaborative et plus particulièrement sur la démocratie profonde.

## Cadre général –

### L'INTELLIGENCE COLLECTIVE :

#### UNE FERTILISATION CROISÉE DES INTELLIGENCES AU SERVICE DU COLLECTIF.

« L'intelligence collective est la fertilisation croisée de multiples intelligences d'un groupe, où chacun manifeste la volonté de contribuer et de coopérer équitablement au service du vivant ».<sup>6</sup> – c'est une culture !

Pour accompagner l'émergence de l'intelligence collective, des postures et des processus de facilitation permettent d'ouvrir et d'entretenir cet espace du « vivre ensemble autrement » où sont cultivées la confiance, l'authenticité, l'énergie créative, les interrelations et les interdépendances. L'intelligence coopérative donne corps à des projets durables où se mêlent innovation relationnelle et résultats soutenables.

Contrairement à certaines idées reçues, l'intelligence collective n'est pas dénuée de structure ni de hiérarchie et n'est pas complètement déconnectée de la réalité des organisations. Correctement appliquée, elle permet l'émergence des non-dits et peut faciliter l'identification de nœuds structurels à votre organisation. En fonction de la structure de l'organisation apprenante, son implémentation peut être plus ou moins complexe à mettre en œuvre. Elle nécessite dès lors une expérience et une expertise dédiées pour déployer toute son efficacité<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> On peut comparer les pratiques d'intelligence collective à l'usage d'outils, un bon facilitateur remplira son atelier d'outils divers, voire de boîtes à outils. « **En effet, quand on n'a qu'un marteau, tous les problèmes sont des clous.** »

<sup>2</sup> L'art de mener des conversations qui ont du sens/utile – [www.artofhosting.org](http://www.artofhosting.org)

<sup>3</sup> La démocratie profonde, similaire à la sociocratie, aide les groupes dans la gouvernance, la prise de décisions

<sup>4</sup> Farde de formation de l'Université du Nous – en annexe

<sup>5</sup> Inspiré du livre d'Adam Kahane – Power and Love – A Theory and Practice of Social Change

<sup>6</sup> Intelligence Collective (L') – éditions Yves Michel - Collection Société civile – auteurs : Christine MARSAN, Marine SIMON, Jérôme LAVENS, Gauthier CHAPPELLE, Sybille SAINT GIRONS, Thomas Emmanuel GÉRARD, Éric JULIEN

<sup>7</sup> Vincent Wattelet & Olivier Chaput – Réseau Transition – Formation « Groupes agréables et efficaces »

[olivier.chaput@gmail.com](mailto:olivier.chaput@gmail.com) – Intelligence collective – Quelques ingrédients – [www.olivierchaput.be](http://www.olivierchaput.be)

## Premiers pas :



## Quelques outils de gestion de la parole en intelligence collective dans un groupe

On me demande souvent quels sont les prérequis ou, même, j'entends souvent affirmer qu'il faut des prérequis. Notre formation, par exemple, se déroulera en français et donc l'usage de cette langue, parlée et écrite pourrait être vu comme un prérequis. Je n'aime pas trop l'idée des prérequis, un peu comme les fondations d'une maison, parfois on peut faire sans, souvent ils sont bien utiles et je veux surtout croire que nous les développerons au fur et à mesure, selon les besoins.

Voici, néanmoins, quelques éléments non pas indispensables mais bien utiles aux groupes.

## La communication :

Rappelons-nous que :

Entre ce que je pense,  
Ce que je dis réellement,  
Ce que tu crois comprendre,

Ce que je veux dire,  
Ce que tu veux entendre,  
Ce que tu veux comprendre,

Ce que je crois dire,  
Ce que tu entends,  
Et ce que tu comprends réellement,

**Il y a 9 possibilités de ne pas s'entendre ! → Mais cela vaut malgré tout la peine d'essayer ☺**

Parce que c'est notre première forme de lien pour travailler ensemble, la qualité de notre communication influence la qualité de vie d'un groupe. Voici quelques points d'attentions et suggestions pour améliorer la communication dans votre groupe.

## Quelques pièges de la communication et des outils pour les dépasser :

### a. La présence

Un premier piège de la communication est la qualité de présence des participants. Sont-ils là ? (ou las ?). Comment le facilitateur, le groupe, prend soin du niveau d'attention ? Le tout n'est pas d'être là physiquement mais d'être aussi disponible ; par exemple, dans vos réunions de travail, quelle est la politique vis-à-vis des GSM et autres médias de connexion à l'extérieur ?

- Une ronde d'ouverture permettra à chacun de se poser,
- Certains utilisent des post-it pour se vider l'esprit en notant tout ce qui ne concerne pas la réunion, nous encombre les pensées et doit rester « accessible » en fin de réunion.
- Des « Energizers » ou exercices énergisants pourraient contribuer à garder un état d'éveil.
- Les sondages à main levée de la démocratie profonde nécessitent une attention au processus.

➤ Quelles sont vos manières d'aider les participants à être pleinement présent ?

---

---

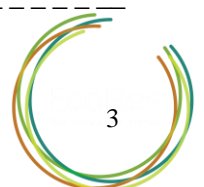
---

➤ Comment une personne peut-elle se recentrer sur ce qui est au centre du groupe ?

---

---

---



## b. La gestion de la parole



Le deuxième piège de la communication réside dans une mauvaise gestion de parole : « les interruptions ». Voici quelques outils pour faciliter la gestion de la parole dans un groupe :

- **Le bâton de parole** : ne peut parler que celui qui tient le bâton de parole (le « bâton » peut-être un objet quelconque ; coquillage, balle, peluche, quelque chose de facile à faire passer de main en main). **Usage** : faire comme si nous étions dans « l'espace/ (des cosmonautes) », sans nous entendre, sauf si nous avons le bâton de parole, un peu comme un micro ou une radio. Celui qui a le bâton de parole peut parler, ou ne rien dire, une autre personne devra lui demander le bâton de parole pour parler, s'exprimer.

**Retour – vécu** : perçu comme contraignant, c'est un exercice intéressant pour « visualiser » prendre conscience de qui a souvent le bâton de parole, qui ne l'a jamais, combien de temps, quelle facilité à respecter ce bâton ou à parler « à travers ».

- **Le « j'ai dit »** : indique au groupe qu'une personne a fini de parler. C'est un peu comme de remettre un bâton de parole (invisible) au centre. De cette manière, les participants à la conversation savent qu'ils peuvent prendre la parole. **Usage** : lorsque la personne a fini d'exprimer son idée, opinion, message, elle dit « j'ai dit » ou toute autre chose (convenue) pour indiquer qu'elle a fini de parler (« Hugh, Fini, Lever la main, Suivant, Servi, ... »)

**Retour – vécu** : c'est une version simplifiée du bâton de parole, moins tangible (il n'y a pas un bâton physique dans la main) mais tout aussi efficace pour diminuer les interruptions intempestives. Expliquer et choisir le mot (de clôture) ensemble aide à l'adhésion du groupe pour cet outil.

- **Les post-it** : ou tout autre bout de papier + crayon/Bic qui permettent à une personne de noter ses réactions et donc de ne pas avoir peur de l'oublier, de ne pas avoir besoin de l'exprimer tout de suite.

**Retour – vécu** : très utile pour se libérer l'esprit et être pleinement à l'écoute

- **Les tours de paroles systématiques** : inspirés de la sociocratie (et donc de pratiques ancestrales, premières nations, ... ) ; les tours de paroles systématiques consistent à faire s'exprimer les participants l'un après l'autre. Une personne commence, puis celle à sa droite (ou gauche) et ainsi de suite. Un participant peut s'il ne se sent pas, prêt dire « Passe ». S'il estime avoir dit ce qu'il avait à dire, il peut dire « Servi ». Le facilitateur fait tourner la parole jusqu'à ce que tout le monde soit servi, jusqu'à ce que tout le monde ait exprimé ce qu'il avait à dire.

**Retour – vécu** : vécu comme contraignant, les tours de paroles systématiques peuvent donner un rythme et assurer que tout le monde ait la parole. La pratique augmente fortement l'efficacité de l'outil. Le respect du tour de parole réduit le risque d'interruption.

- **Le pop-corn** : à l'inverse la prise de parole « pop-corn » est organique et propose que prennent la parole, les personnes qui se sentent prêtes (hot – « when you are hot, you pop » – littéralement « quand vous êtes chaud, vous vous exprimez »). Il n'y a donc pas de tours systématiques et le facilitateur doit être plus attentif à ce que chacun ait pu s'exprimer.

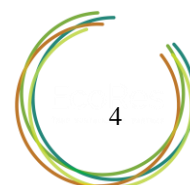
**Retour – vécu** : les participants se sentent moins « enfermés » dans un tour de parole systématique, il faut cependant veiller aux interruptions (risque plus fréquent).

- **La concision, l'art oratoire, l'assertivité** : évidemment, l'écoute et donc la communication seront meilleures si la personne qui s'exprime a développé ses capacités d'orateur et donc la manière de structurer sa pensée, de l'exprimer avec les bons mots, d'aller à l'essentiel...

**Retour – vécu** : S'il fallait attendre cela pour que nous puissions participer à des conversations, nous n'y serions jamais... Ce ne peut pas être un prérequis, c'est un plus.

➤ Et vous comment gérez-vous la parole ? Quels sont vos trucs et astuces ?

-----  
-----



c. L'écoute



Un troisième piège au niveau de la gestion de la parole et donc la communication est : une mauvaise écoute.

Il est nécessaire en effet que les participants soient dans le dialogue et donc s'entendent et se répondent pertinemment. Sinon, nous avons un dialogue de sourd. Il peut alors se produire ce qu'en démocratie profonde nous appelons la « diffusion radio » : je parle sans avoir écouté l'autre, et sans savoir qui m'écoute et sans vraiment m'en soucier, je place mon message qui possiblement ne recevra pas de réponse.

Pour lutter contre cela, un facilitateur veillera à ce que les propos des participants soient liés entre eux ; qu'une intervention suive le fil de la discussion. Un exercice qui développe ce comportement est **la reformulation** : la personne qui prend la parole doit commencer son intervention en reformulant (l'essentiel de) ce que vient de dire la personne précédente. Ensuite elle ajoute son propos. Idéalement, le lien sera fait avec « **Et avec cela...** » en évitant les « oui mais... ».

D'une manière générale, il s'agit de développer de :

- **L'écoute active** : évidemment, la compréhension et donc la communication seront meilleures si les participants accueillent le message avec qualité, prennent le temps, ne sont pas sur la défensive et laissent un temps de silence pour « digérer » ce qui a été exprimé. « **Ecouter pour comprendre plutôt que pour répondre** »

**Retour – vécu** : S'il fallait une écoute parfaite pour que nous puissions participer à des conversations, nous n'y arriverions jamais... Ce ne peut pas être un prérequis, c'est un plus.

d. Ne pas décider - "rester focalisé" – Garder le fil

Le quatrième piège de la communication réside dans le fait qu'un groupe « **dérive sans décider** ». Dans ce cas, il y a bien un fil de discussion qui est suivi mais cette discussion ouvre un « tas de boîtes » sans les refermer. Par exemple sur l'organisation d'un événement dans le quartier :

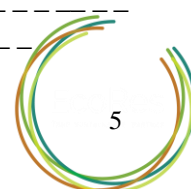
- Il faudrait faire quelque chose : oui mais quoi ?
- Quelques avis s'échangent et puis se pose la question de la durée : une soirée, une journée, un weekend ?
- Quelques avis s'échangent et se pose la question des invités : toute la rue, ou plus largement ? par quel média les invitons-nous ?
- Oui mais s'il y a beaucoup de monde, peut-être faudrait-il une salle... où ?
- Quelques avis s'échangent et se pose alors la question du budget...

Et le groupe dérive, sans décider pouvant au bout d'un certain temps être toujours au même endroit avec plein de « boîtes ouvertes » et peu de concret pour avancer.

Ce piège est compliqué, car parfois il faut répondre à une question avant l'autre et dériver est nécessaire. Cependant, il est utile de prendre une décision avant de passer à un autre aspect du projet/problème... **Ainsi, ma recommandation au facilitateur d'un groupe « dérivant » est d'attirer l'attention du groupe sur le phénomène. Prendre un temps de pause (quelques secondes) pour décider, de dériver ou pas.** Si c'est fait consciemment, ce sera moins préjudiciable.

- Comment veiller à ce qu'un groupe garde le fil de sa conversation ? D'autres perspectives ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----





e. Une manière de parler



Un cinquième piège que je dénonce réside dans **les questions rhétoriques** et autres manipulations verbales. L'orateur qui feint la question, qui emberlificote son « auditoire ». Des phrases du type : « Nous n'allons quand même pas... ? » « Faut-il vraiment... ? » cachent souvent une affirmation qui ne pourrait souffrir le débat. C'est au facilitateur de veiller à ce que soit aimablement remise en question l'intention de l'orateur avec sa question rhétorique : ouvre-t-il vraiment le débat avec une question ou utilise-t-il une figure de style pour mieux claquer la porte ?

Si le facilitateur n'y prend pas garde, alors certains auront cette douloureuse sensation que « oui » la porte leur a été claquée au nez.

Le sixième piège de la communication regroupe un ensemble que j'appellerais de **propos « indirects »**. Il s'agit de trois mauvaises habitudes que certains ont prises dans leur expression :

- Parler à la 3e personne : « On dit que », « Ils/Elles prétendent... »
  - o **J'encourage mes interlocuteurs à parler en « JE »**
- Parler de manière générale ou avec des propos détournés : « Certaines personnes ont l'habitude de ... », « Je dis cela, je ne dis rien... », « Je ne vise personne... »
  - o Ici j'encourage mes interlocuteurs à être plus spécifique et assumer des « reproches », cela évite que les mauvaises personnes se sentent visées ou inversement que les concernés ne prennent pas la remarque pour eux.
- Parler pour un autre (aussi appelé « Les ailes de l'ange ») surtout quand cela sert ses intérêts non assumés : Par exemple, quelqu'un dit : « Il faudrait finir à temps car j'ai entendu que la baby-sitter de Martine ne peut pas rester tard » et, en fait, penser « et je voudrais aller me coucher tôt ». De manière générale, il est plus constructif que chacun soit souverain et prenne soin lui-même de faire valoir ses besoins. Le facilitateur peut créer des espaces pour les exprimer.
  - o Je me permets de questionner l'intention des « anges-sauveurs » qui anticipent les besoins des autres. Je me permets de questionner leurs propres besoins et j'invite chacun à parler pour lui-même, à s'assumer et être co-responsable du cadre bienveillant qui libère la parole.

Ces propos indirects, ces mauvaises habitudes, beaucoup y trouveront des antidotes dans la pratique de la Communication NonViolente (CNV) de Marshal Rosenberg. Il existe aussi les travaux Gordon sur la communication. Ce sont là des champs entiers de pratique sur les relations entre observations/perceptions du monde, ressentis/émotions, besoins et stratégies pour y répondre.

Indirectement, ceci viendra toucher aussi aux questions d'EGO. Quelle relation à soi, à son égo, à celui des autres ? Quel chemin personnel afin d'être à l'écoute du centre, de la raison d'être du groupe ? Il y a beaucoup à apprendre sur le chemin d'une vie.

Les participants du groupe doivent-ils maîtriser cela avant de travailler ensemble ? Est-ce un prérequis ? Certainement pas mais cela aide, c'est peut-être un chemin parallèle qu'il est intéressant de penser emprunter aussi en fonction du temps, de l'énergie de chacun.

➤ D'autres réflexions sur la posture ? La manière d'être ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----



# La prise de décision collective



Prendre une décision est un élément important dans la vie d'un groupe qui veut avancer. Il s'agit de se mettre d'accord pour, d'une certaine manière, concentrer les efforts, faciliter les synergies, bref, agir ensemble.

D'un côté, nous pourrions imaginer une **dictature**, processus hyper efficace, un homme pense, décide et puis cela s'exécute. Ou pas. Ou des personnes sont exécutées. En attendant, les dictatures sont assez rapides à prendre des décisions. Il faut le savoir, le reconnaître. Vouloir être super efficace n'est pas toujours l'idéal.

De l'autre côté, le **consensus** peut sembler tentant, tout le monde donne son avis, et puis on s'efforce de concilier tout ce qui est possible, on négocie un peu sur les bords et finalement on en parle encore un peu. Il finit toujours par ressortir un minimum de consensus mou qui satisfera tous ceux qui auront été épuisés de la discussion.

Entre le « une personne décide », et le « tout le monde est d'accord », il existe à mes yeux deux alternatives : chercher la **majorité**, ce que nous vivons au quotidien, ce n'est plus « un » mais « la moitié plus un ou quelques-uns » (majorité des 2/3...) et puis il existe le **Consentement**.

**Le consentement n'est pas un consensus.**

**Le consensus c'est tout le monde qui dit : « OUI !!! » (si c'est fort) et « Ouais... » (si c'est mou).**

**Le consentement, c'est tout le monde qui peut vivre avec la décision. Bref, plus aucun « non », plus d'objection.**

**Mon slogan est d'ailleurs : « Au-delà de la majorité, visez le consensus, atteignez le consentement »**

Ce n'est pas 50% et un peu plus, ce n'est pas 100% de oui mais au moins 0% de non.

À mes yeux le consensus est un idéal qui perdra ceux qui ne peuvent pas se contenter du prochain petit pas viable, soit le consentement... Consentir, c'est mettre de côté ses préférences pour avancer avec ce qui est « bon assez », il ne s'agit plus du meilleur mais du suffisamment et c'est parfois déjà beaucoup.

Le consentement, c'est demander à ceux qui devront vivre avec si c'est viable, le risque sinon c'est de perdre du monde, de l'énergie en chemin. Combien d'organisations, de collectifs en deviennent-ils pas inefficients, inertes.

**Je vous propose ici le processus que nous suivons dans le collectif de mon habitat groupé - (L'échappée)**

Mon hypothèse : Vous êtes un groupe qui se connaît, une problématique/question survient et doit être mise à l'ordre du jour pour être traitée par le collectif. Il faut une réponse.

Voici donc une proposition de méthodologie complète et explicite (autant que faire se peut). Un collectif pourra choisir de l'appliquer en entier ou par morceaux, sachant que les raccourcis sont aux dépens de ceux qui les prennent. Sachant aussi que pour faire une lasagne, on peut faire la pâte soi-même, la sauce à partir de légumes, ou acheter ces ingrédients « primaires » et juste faire l'assemblage ou encore prendre une lasagne toute faite. Ce qui compte à mes yeux est que le collectif s'y retrouve (du court terme au long terme).

Il nous a fallu plusieurs réunions de pratique, encore à l'heure actuelle, certains sont plus à l'aise avec la méthodologie que d'autres et, comme tout fonctionnement, il a ses failles. Ce processus a sa structure et ses forces pour donner la parole à tous et valoriser les minorités qui auraient des objections, des perspectives importantes à faire valoir à la majorité. Ce processus n'est pas parfait, aucun ne l'est.

Ce processus est un chemin qui se construit en se marchant, n'ayez pas peur d'explorer votre chemin.



## Processus de prise de décision par consentement



0. Surgissement d'une problématique - d'une question
1. Le point est mis à l'ordre du jour de la réunion suivante
2. Y a-t-il une proposition ?
  - a. Il existe une proposition élaborée<sup>8</sup>  
⇒ Gestion par consentement (GPC) en mode sociocratique<sup>9</sup>
  - b. Pas de proposition élaborée  
⇒ Gestion par consentement en mode démocratie profonde<sup>10</sup>
3. Résultat de la prise de décision
  - a. Il y a consentement  
⇒ S'il n'y pas objections<sup>11</sup>, dans les 7 jours, la décision est entérinée
  - b. Il n'y a pas consentement  
⇒ Une proposition améliorée est préparée pour une seconde réunion
4. Lors de la seconde réunion, la proposition est soumise à la GPC sociocratique
  - a. Il y a consentement  
⇒ S'il n'y pas objections, dans les 7 jours, la décision est entérinée
  - b. Il n'y a pas consentement  
⇒ Prise de décision par vote selon les modalités du collectif (asbl)
5. S'il survenait par la suite un désaccord avec la décision, une médiation sera organisée par
  - a. Un médiateur interne au collectif
  - b. Un médiateur externe (autre collectif, coordination des Quartiers Durables Citoyens, coordination du Réseau Transition, coordination de votre réseau, professionnels...)

---

8. Cf. Annexe I : Rédaction d'une proposition élaborée

9. Cf. Annexe II : Prise de décision par consentement – Méthode de sociocratie

10. Cf. Annexe III : Prise de décision par consentement – Méthode de démocratie profonde

11. Objection raisonnable (liée à un besoin fondamental ou à la raison d'être du groupe)







Finalement, il peut être intéressant de prendre **des temps de rétrospective** :

Une rétrospective est un temps collectif et intensif d'équipe où les participants vont pouvoir débriefer sur ce qui s'est passé sur une précédente période et collectivement décider des prochaines actions.

Un article anglophone sur : <https://leadingagileteams.com/2014/07/13/5-steps-to-an-effective-sprint-retrospective/>

## Annexe I :

### Processus d'élaboration d'une proposition

- Réfléchir à l'avance au problème pour s'en donner une vision commune (« chapeau de Bono »).
- Quand cette analyse en commun est faite, **rédigier** une proposition qui comprenne des actions concrètes à mener
  - Quoi ? (Actions concrètes)
  - Qui ?
  - Quand ?
  - Comment ?
  - Combien ?Prévoyez d'éventuelles alternatives.
- **Argumenter** la proposition (facteurs de réussite, comment on va gérer d'éventuels inconvénients ou conséquences, etc.). Il est important que le groupe comprenne votre cheminement, les choix que vous avez dû poser, les obstacles que vous avez rencontrés, etc. (dans les grandes lignes).
- Finir en donnant un **titre** à la proposition qui exprime le défi à relever, l'intention générale.
- **Evaluer** le processus.

## Conseils généraux

- Le cercle fait **confiance** aux personnes chargées de rédiger une proposition (délégation).  
Le rédacteur a la **responsabilité** d'aller au bout de la proposition et de faire si nécessaire des choix. Le cercle aura de toute façon la possibilité de s'objecter si besoin au cours de la prise de décision. L'intention du rédacteur est de se mettre au service du collectif, de soutenir le cercle, à travers une proposition, la plus claire et précise possible, pour permettre à chacun de se positionner.
- Le rédacteur de la proposition veille à ne pas se confondre avec la proposition et le groupe veille à ne pas confondre le rédacteur avec la proposition. Les questions, les critiques, les bonifications collectives portent sur la proposition, ce n'est pas la personne qui est en jeu.





## La prise de décision par consentement (sur base d'une proposition)

### 0. Lecture de la proposition

#### 1. Clarifier la proposition

Les membres du cercle posent les questions nécessaires à la compréhension de la proposition. Ils vérifient s'ils mettent la même intention derrière les mots et la proposition dans son ensemble. Plusieurs tours de table sont possibles, si nécessaire. Ce n'est pas le moment de débattre.

Les auteurs de la proposition effectuent directement les modifications qui leur paraissent nécessaires dans le texte (changement de vocabulaire, précisions, nuances, etc.).

#### 2. Faire un tour de ressentis

Chacun (tour de table) est amené à partager son ressenti (brièvement) c'est-à-dire - Donner son avis personnel et/ou - Exprimer ses préférences et/ou - Exprimer ses besoins satisfaits ou non satisfaits.

Sur base de ce tour d'expressions, les auteurs de la proposition peuvent effectuer les modifications qui leur paraissent opportunes dans la proposition.

#### 3. Exprimer une ou plusieurs objections

Chacun (tour de table) est amené à dire s'il a une objection raisonnable, c'est-à-dire si la proposition va à l'encontre d'un de ses besoins fondamentaux ou si elle est en désaccord avec les objectifs du cercle.

Dans un premier temps, l'animateur relève les objections (un ou deux mots) sans demander d'explications.

##### → Commence alors l'étape 4

Dans un deuxième temps, il revient vers les personnes ayant une objection et les invite à exprimer leurs raisons.

Les objections sont notées par le secrétaire.

Si trop d'objections (plus de la moitié des participants et/ou à l'appréciation de l'animateur), l'animateur peut décider de reporter la prise de décision pour laisser la possibilité aux auteurs de retravailler la proposition.

#### 4. Bonifier la proposition

Pour chaque objection, tous les membres du cercle mettent leur énergie dans la recherche de solution gagnant-gagnant permettant de tenir compte des besoins de chacun et de lever l'objection.

Pour faciliter le processus, l'animateur aide à clarifier l'intention et le besoin derrière chaque objection. Sur cette base, le cercle peut faire preuve de créativité pour bonifier la proposition et intégrer le besoin. La personne qui exprime une objection cherche activement une solution aux mêmes titres que les autres.

#### 5. Recueillir le consentement

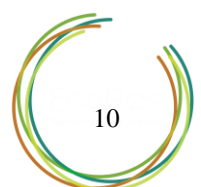
Lorsque toutes les objections sont levées, l'animateur refait un tour de table pour recueillir le consentement de chacun et s'assurer qu'il n'y a plus d'objection (y compris sur les bonifications intégrées).

#### 6. Rédiger la décision

Reformuler le contenu de la proposition en y intégrant toutes les bonifications (peut se faire au fur et à mesure et en projetant le texte sur un écran pour permettre à chacun de visualiser l'évolution de la proposition).

#### 7. Évaluer et célébrer

Les participants sont invités à mettre de la conscience sur la façon dont le processus s'est déroulé et sur ce qui a été confortable ou pas pour eux. Le cercle peut choisir une façon de célébrer la prise de décision (applaudissements ou autre).



## Le consentement – exemple pratique



Marie (premier lien) et son cercle doivent prendre une décision concernant un problème récurrent : assurer une permanence à l'accueil de leur association en période de vacances. Aline (animatrice) anime une réunion « décisionnelle », le cercle va prendre une décision par consentement. Le processus est le suivant :

- **Présenter une proposition** : au début de la réunion, tous les membres reçoivent une proposition écrite qui a été préparée en amont (par un groupe d'amélioration, notion que nous ne développerons pas ici).
- **Réagir et améliorer la proposition** : c'est l'occasion d'exprimer un feedback aux personnes qui ont préparé la proposition et de vérifier que tous les membres du cercle comprennent la proposition de la même manière. On procède à un premier tour de table. Certains mots sont éventuellement changés pour faciliter la compréhension. Il n'y a pas de débat. Seuls les auteurs de la proposition répondent aux questions d'éclaircissement.
- **Recueillir les objections** : chacun est amené à dire s'il a une objection à émettre. Marie a une objection, elle le signale mais sans l'expliquer, cela se fera dans un second temps.
- **Bonifier la proposition** : le cercle va bonifier la proposition en intégrant la ou les objections. Dans notre exemple, seule Marie s'est objectée, elle est invitée à s'exprimer. Elle explique que l'idée de faire une tournante pour assurer l'accueil lui plaît (c'est l'idée centrale de la proposition) mais que le tirage au sort l'inquiète. Cela va à l'encontre de son besoin d'équité. Son compagnon ne peut pas choisir ses dates de vacances, elle craint de devoir assurer une permanence au moment où il est en congé alors qu'un de ses collègues serait peut-être disponible. Puisque Marie s'objecte, elle se mobilise pour trouver une solution, mais les autres membres du cercle partagent également cette responsabilité et peuvent faire des propositions pour intégrer l'objection de Marie. Marie propose d'organiser les permanences de façon concertée, de se mettre d'accord sur la répartition des permanences.
- **Recueillir le consentement** : l'animatrice refait un tour de table pour vérifier si la proposition bonifiée par Marie est acceptée par tous. S'il n'y a plus d'objection, la proposition est acceptée et peut être modifiée par écrit. L'idéal est de projeter la proposition sur un écran et de la modifier directement. S'il y a de nouvelles objections, on recommence le processus de bonification. Dans notre exemple, il y a une nouvelle objection, Aline suggère de fixer une limite de temps pour se mettre d'accord : 1h maximum de réunion. Au-delà, si le cercle n'est pas parvenu à se mettre d'accord, on tire au sort. Tout le monde est d'accord, cette seconde bonification est intégrée à la proposition. L'animateur refait un tour de table pour d'éventuels objections. Il n'y en a plus. La proposition est adoptée.
- **Évaluer le processus** : cette étape est primordiale car elle permet d'intégrer dans la culture du cercle les avancées, les erreurs à éviter, les découvertes intéressantes, les réussites, etc. C'est aussi le moment d'exprimer ce que l'on n'a pas pu dire pendant le processus et de se préparer à quitter la réunion sans garder à l'esprit quelque chose que l'on pourrait avoir tendance à ressasser par la suite. Aline invite chaque membre du cercle à évaluer le processus de prise de décision et la façon dont il l'a vécu (efficace, inconfortable, lent, etc.). Marie explique qu'elle a hésité à s'objecter mais qu'elle est finalement ravie de l'avoir fait. Son collègue, Jean, ajoute que lui aussi prend ses congés en fonction de ceux de sa femme, mais il n'y avait pas pensé et remercie Marie d'y avoir pensé. La limite dans le temps ajoutée par Aline rassure Patrick qui est débordé pour l'instant. C'est aussi le moment de « célébrer » la prise de décision, cela peut se traduire par des remerciements, des applaudissements ou autre. L'expression d'émotions et de sentiments positifs renforce la confiance et la motivation au sein du cercle.

Annexe II bis (par l'Université du Nous) :



www.universite-du-nous.org  
design par...

- 😊 JE    🗨️ PROPOSEUR    🗣️ FACILITATEUR
- 🔄 Un tour de parole    ✳️ Parole au centre
- 🔄 X tour de parole

# PROCESSUS GESTION PAR CONSENTEMENT





## 0. Clarifier la question - l'enjeu

Les membres du cercle posent les questions nécessaires à la compréhension de la question/problématique. Ils vérifient s'ils mettent la même intention derrière les mots et la question dans son ensemble. Ce n'est pas le moment de débattre.

## 1. Exprimer une ou plusieurs propositions - GLANAGE

Chacun (pop-corn style) est amené à dire s'il a une proposition.

Dans un premier temps, l'animateur relève les propositions. Elles sont toutes notées par le secrétaire. Il est important de noter toutes les nuances. Idéalement sur un tableau visible de tous.

## 2. Créer l'espace pour des propositions impopulaires – minoritaires – autocensurées - ENCOURAGE

L'animateur suggère des situations similaires (avec nuances) pour aller chercher des propositions plus « originales » ... En d'autres temps, lieux, cultures, ... Si un groupe B (autre quartier, réalité) devait décider... (Créer la rupture pour favoriser la créativité)

## 3. Partager le rôle – Éviter le « bouc émissaire » - PARTAGE

L'animateur veille à créer l'espace pour que les participants « soutiennent », attestent qu'ils « résonnent » avec une/des parties des propositions minoritaires/originales/décalées. L'idée étant d'alléger la charge du « proposant ». L'animateur veille donc à ce que « le soutien que l'on recevrait à la machine à café » soit déjà exprimé en plénière.

**Procéder à un SONDAGE** : Il s'agit donc de savoir derrière quelle proposition se met chaque participant. Une personne, une voix ; chacun choisi une proposition.

⇒ **S'il n'y a pas de proposition majoritaire** proposer un report de voix (**REPORTAGE**) certains pourraient consolider une majorité. **Sinon passer un peu plus de temps à discuter**, défendre/étayer les propositions avant de **refaire un sondage** ou (mode « sociocratique » de l'élection sans candidat) laisser une personne du groupe proposer quelle sera la proposition « maitresse » (proposition traitée comme si majoritaire).

⇒ **S'il existe une proposition majoritaire**

## 4. Intégrer les minorités

Avec compassion pour ceux qui ne font pas partie de la majorité, l'animateur leur demande ce qu'ils souhaitent comme amendement, aménagement de manière à se joindre à la majorité. Les amendements sont notés (et seront soumis au sondage). Il s'agit de créer un espace pour bonifier la proposition majoritaire grâce aux perspectives minoritaires. /\ Ce n'est pas un espace pour plaider /\ mais la créativité de la minorité peut apporter un plus à la décision majoritaire.

## 5. Évaluer et célébrer

Les participants sont invités à mettre de la conscience sur la façon dont le processus s'est déroulé et sur ce qui a été confortable ou pas pour eux. Le cercle peut choisir une façon de célébrer la prise de décision (applaudissements ou autre).



## Exemple pratique :



'Sont ici développés les 4 étapes, pour la prise de décisions rationnelles (80% des décisions). Une formation spécifique est nécessaire pour faciliter les étapes ultérieures permettant d'aborder de l'inconnu, de l'inconscient, de l'émotionnel non-dit. Il est nécessaire d'avoir un facilitateur pour entrer dans des processus d'arguments, de résolution de conflit.'

'Par exemple Marie, Judith, John, Hardy et Pierre, en vacances et ayant à planifier une après-midi'

### Première étape

- Évoquer les différentes options/propositions

Il s'agit de proposer des idées, des options, sans faire de vote ou de commentaires. Il s'agit de mettre en lumière le champ des possibles.

*Ainsi dans notre exemple :*

- *Judith : Nous pourrions aller nager*
- *Pierre : Nous pourrions rester à la maison pour regarder des films*
- *Hardy : Nous pourrions faire un tour en vélo*
- *Judith : Nous pourrions aller en vélo jusqu'au lac et s'y baigner*
- *Marie : Prendre le soleil et lire*
- ...

### Deuxième étape

- Créer un espace pour le "NON", pour l'impopulaire

Il s'agit des propositions, des idées non-conventionnelles, les options inattendues. Prendre le temps d'aller chercher ces minorités tues, autocensurées... Il s'agit d'encourager l'expression de ces "signaux faibles". Y prêter attention est cette importante deuxième étape.

*Dans notre exemple*

- *Pierre : Il me reste quelques devoirs et je n'accompagnerai pas le groupe à l'extérieur*
- *Marie : Je suis fatiguée et je souhaite me reposer*
- *John : J'ai un bon livre que je voudrais lire dans ma chambre*
- *Judith : Nous pourrions brancher le tuyau d'arrosage et faire une bataille d'eau dans le jardin*
- ...

### Troisième étape

- Diffuser le "NON" (faire partager le rôle)

Il est important de ne pas laisser la minorité seule dans sa proposition. En reconnaissant une part de "sagesse" (de "bon" sens) à la perspective et en y étant sensibilisé, il se développe une fluidité dans le groupe. C'est une étape fondamentale de la démocratie profonde. Il s'agit d'éviter l'apparition de boucs émissaires, seuls porteurs d'une perspective, d'un avis. Lorsque le groupe veille à ce que plusieurs résonnent avec les différentes perspectives exprimées, il n'y a pas de "sur-défense" d'une perspective par une personne isolée (retranchée). Chacun(e) travaille à reconnaître en lui une part qui comprend la perspective de l'autre.

*Dans notre exemple :*

- *Qui d'autre désire du temps pour travailler pour l'école ou autre ? Marie : J'ai aussi un travail à faire mais je pensais m'y mettre ce soir...*
- *Qui d'autre se sent aussi un peu fatigué ? Pierre : Regarder un film est reposant, je n'ai pas beaucoup d'énergie.*
- *Peut-être nous n'avons pas besoin d'être tous ensemble... Qui pense un peu de la sorte ? Judith : Je souhaite profiter du soleil, mais je pourrais juste m'allonger dans l'herbe.*





## Quatrième étape

• Réaliser un sondage (avec les mains) et s'il y a majorité, travailler à y inclure les minorités. Répéter le sondage et intégrer toutes les minorités. (Quels amendements pour que vous rejoigniez la majorité ?). Les étapes une



et deux nous ont apporté les propositions, le champ des possibles. Il est maintenant temps de sonder pour connaître où se trouve la majorité. Un vote, une personne... Quelle proposition a votre préférence ? Si une majorité se dégage, ce sera notre décision. Il nous faut alors se concentrer sur les minorités, les amener à bord, les aider à aménager la proposition majoritaire afin qu'elles (les minorités) s'y retrouvent car elles auront pu ajouter la sagesse de leur perspective. Le processus se termine sur un sondage révélant l'unanimité.

Il est temps de célébrer

*Dans notre exemple : Ainsi les différentes propositions sont :*

• *Aller nager/faire du vélo/regarder des films et se reposer/travailler*

*Judith vote pour nager Hardy vote pour le vélo Marie et John sont favorables aux films pour se détendre Pierre veut travailler Nous avons ici une petite majorité pour des films et de la détente... Voyons ce qui permettrait aux autres de rejoindre cette proposition...*

• *Judith, nous sommes désolés que le sondage ne te soit pas favorable... Que souhaiterais-tu aménager dans cette proposition d'une après-midi relaxe avec des films ? "C'est bon pour moi, je m'allongerai au soleil".*

• *Hardy, nous sommes désolés que le sondage ne te soit pas favorable... Que souhaiterais-tu aménager dans cette proposition d'une après-midi relaxe avec des films ? "Je souhaitais un peu de sport, mais peut-être des films avec de l'action..."*

• *Pierre, nous sommes désolés que le sondage ne te soit pas favorable... Que souhaiterais-tu aménager dans cette proposition d'une après-midi relaxe avec des films ? "Comme je l'ai dit, pour ma part j'irai faire mes devoirs".*

*Ainsi une proposition adaptée deviendrait (possible rôle du facilitateur)*

*Passons une après-midi relaxe, regardons des films d'actions et Pierre et Judith seront de leur côté.*

*Un nouveau sondage révèle que Judith et Hardy hésitent...*

• *Judith, nous sommes désolés que le sondage ne te soit pas favorable... Que souhaiterais-tu aménager dans cette proposition ? Je ne souhaite pas être toute seule... Peut-être pourrions-nous bouger la télévision, que je puisse la regarder en prenant le soleil.*

• *Hardy, nous sommes désolés que le sondage ne te soit pas favorable... Que souhaiterais-tu aménager dans cette proposition ? En fait, je me propose d'aller, rapidement en vélo, à l'épicerie pour acheter de la glace et du pop-corn, pourriez-vous m'attendre pour le film ?*

*La nouvelle proposition devient...*

*Passer une après-midi relaxe, regarder des films d'action, Pierre sera de son côté. Avant de commencer, nous aménagerons l'espace pour que Judith puisse prendre le soleil et Hardy fera un peu de sport en allant chercher glace et pop-corn.*

😊 **Tout le monde est d'accord** 😊