

# ANIMER DES COLLECTIFS D'ENTREPRENEURS

*être efficace et favoriser la coopération et la mobilisation*

CPE - 10, 11 et 12 février 2021

# COLLECTIFS

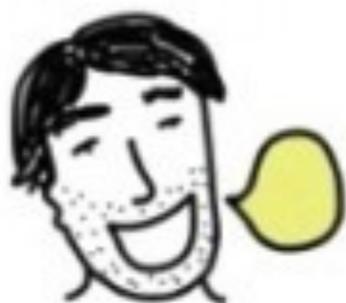
---

- Lieu où des liens se créent pour un engagement mutuel vers un objectif commun
- Utilise de manière constructive les différences individuelles pour faire émerger un sens et une direction commune vers laquelle converger

# les règles de l'INTELLIGENCE COLLECTIVE



ÉCOUTER avec **ATTENTION**



PARLER avec **INTENTION**



ÊTRE **BIENVEILLANT**



SE FAIRE **CONFIANCE**



RESPECTER le **CADRE**

# GOVERNANCE PARTAGÉE, SOCIOCRATIE

---

*Partager le pouvoir*

*Le pouvoir du groupe, du nous*

*Le mode de gouvernance coopératif*

*Interdépendance*

*Bonne articulation entre la mobilisation de l'intelligence collective et la souveraineté individuelle*

*Basé sur les processus clairs*

*Rôles , périmètres de responsabilités définis pour*

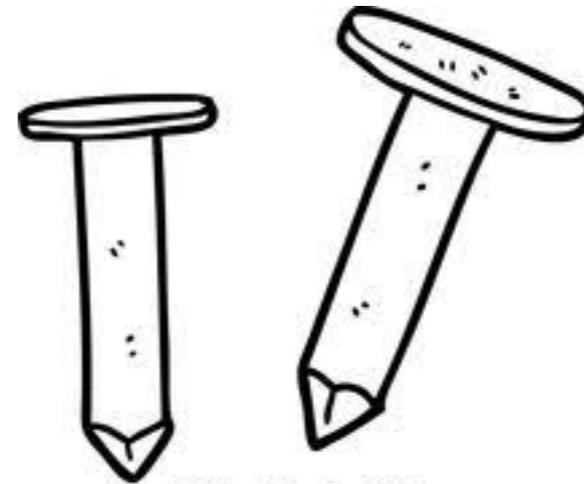
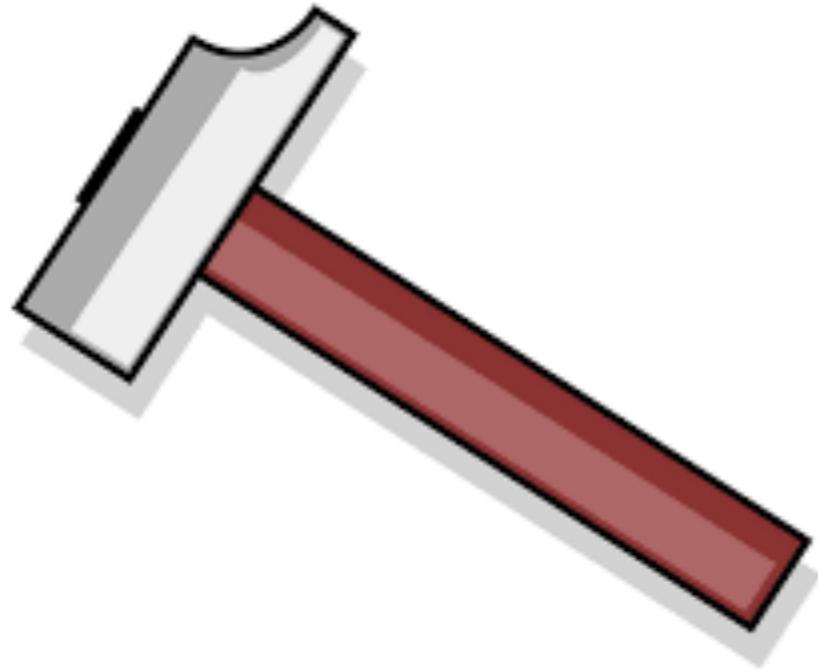
+ *instances et*

+ *Personnes*



## COOPÉRER =

- faire oeuvre commune
- Construire ensemble un ouvrage collectif
- repose sur la capacité à gérer nos relations interpersonnelles
- exige haut niveau de confiance en soi et en l'autre
- implique des responsabilités mutuelles



© Can Stock Photo

« Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous tendez à voir tout problème comme un clou. »

Abraham MASLOW, psychologue américain (travaux sur les besoins et la motivation)



## SUPPOSE :

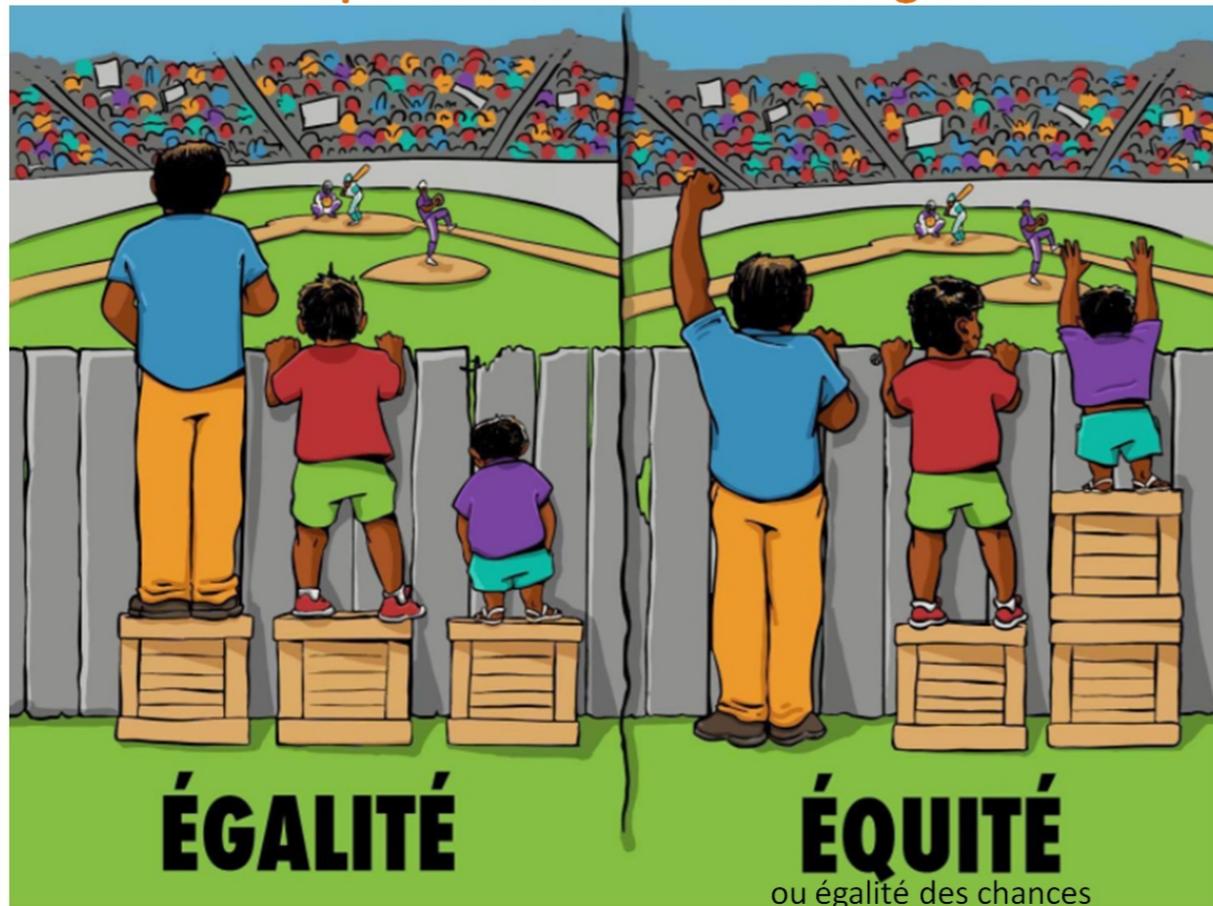
*Règles de travail partagées et responsabilité assumées*

*Valables pour tous*

*Soumises à validation*

*Connues de tous*

## Équité (ou égalité des chances) vs Égalité



Chacun bénéficie du même support. Chacun est traité avec égalité mais ... il y a inégalité

Chacun bénéficie d'un support adapté à sa situation. Chacun est traité avec équité mais... il y a inégalité

## PRINCIPE CLÉ DE COOPÉRATION : EQUIVALENCE

*On a différents rôles MAIS  
on est tous équivalents en dignité*



## RÈGLES : PRINCIPE CLÉ DE COOPÉRATION : SUBJECTIVITÉ

*On parle pour soi et non pour le groupe*

*On parle pour soi et pas dans une posture de vérité*

*On s'attache aux faits et non aux interprétations*



## RÈGLES : CADRE

*Veiller à son application*

*Gardiens des règles = animateur et groupe*



**COOPÉRER = ÉQUILIBRER**  
**LIBERTÉ – APPARTENANCE**

*Allier émancipation personnelle et  
oeuvre commune*

# RÈGLES COMMUNES : PRINCIPES : NOURRIR CONFIANCE ET SÉCURITÉ

- **Ponctualité et durée** : réunions toujours trop courtes + on a tous une vie en dehors de ces temps de réunion, notre temps est précieux
- **Co-responsabilité** : chacun est partie prenante réussite projet + vie du groupe
- **Responsabilité** : de ses dires, faits et besoins : je parle en « je »
- **Partager l'accès à la prise de parole** : cf plus loin
- **Equivalence** : égale dignité
- **Accueil de la différence, ouverture**
- **Apprentissage permanent** : droit à erreur, à ignorance, personne ne connaît tout
- **Confidentialité**
- **Interdépendance**
- **Solidarité**
- **Autonomie, liberté**

# ÉCOUTE :



- J'écoute pour comprendre l'autre, ses arguments, son point de vue
- Je n'écoute pas pour répondre du tac au tac
- Je tends vers une attitude d'accueil de la différence

Règle d'or  
pour la prise de  
parole

**CHUT** . . .

---

*Avant prise de parole :*

*Silence*

*Réflexion individuelle : notes pour soi*

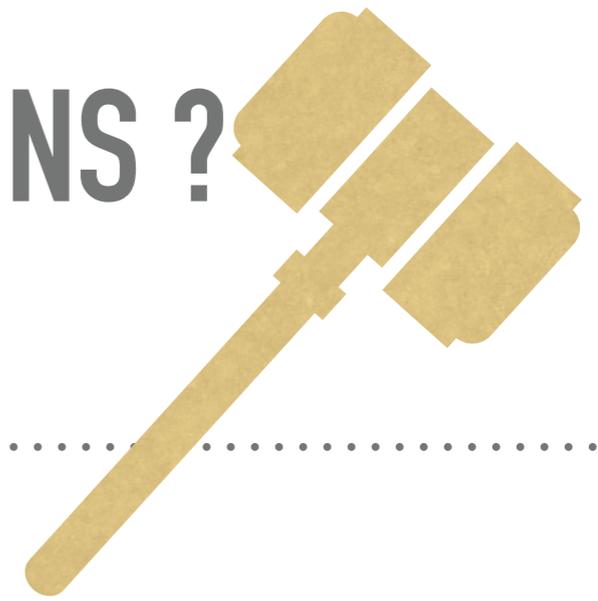
# PRENDRE DES DÉCISIONS EN COOPÉRATION

---

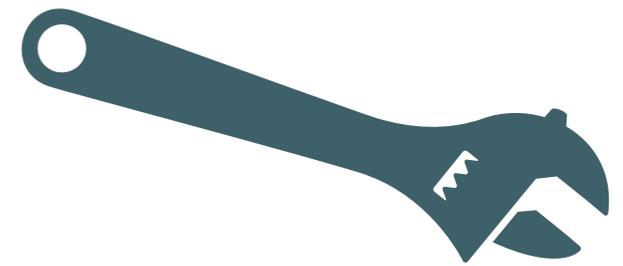
Espace associatif 26 et 27 avril 2018

# QUAND DOIT ON PRENDRE DES DÉCISIONS ?

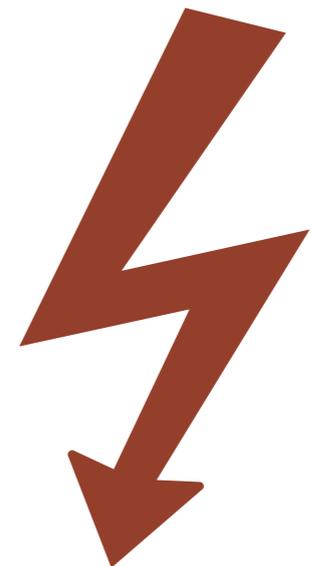
---



➤ il y a un problème à résoudre



➤ il existe une situation qui demande un changement



Mais de quoi il s'agit ?  
Sur quoi on décide ???

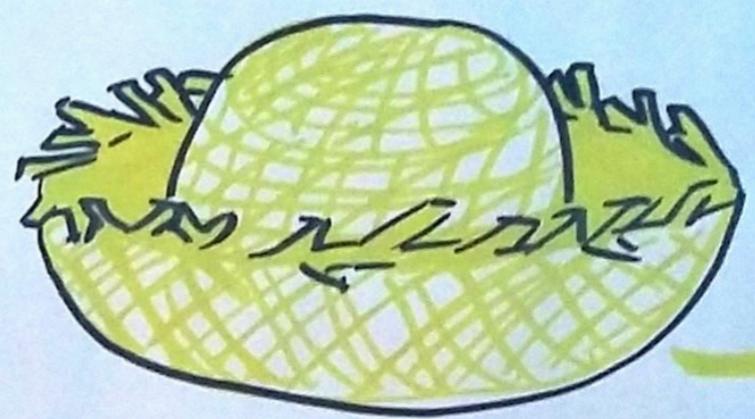
**AVANT DE DÉCIDER, IL  
FAUT PARTAGER UNE  
ANALYSE COMMUNE !**

---

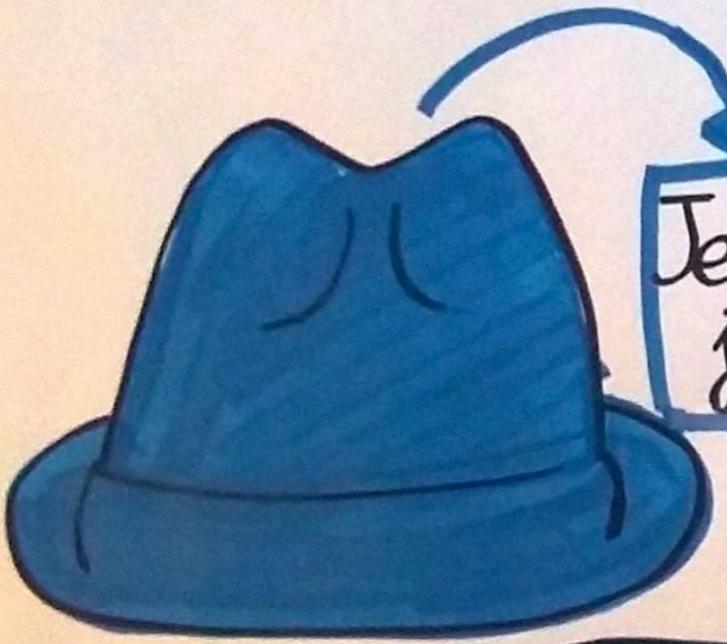
# LES 6 CHAPEAUX

Edward de Bono

Je précise  
les faits,  
le contexte



Je  
positive



Je concrétise  
je synthétise

Je  
ressens



J'immove



Je mets  
en garde

Je précise  
les faits,  
le contexte



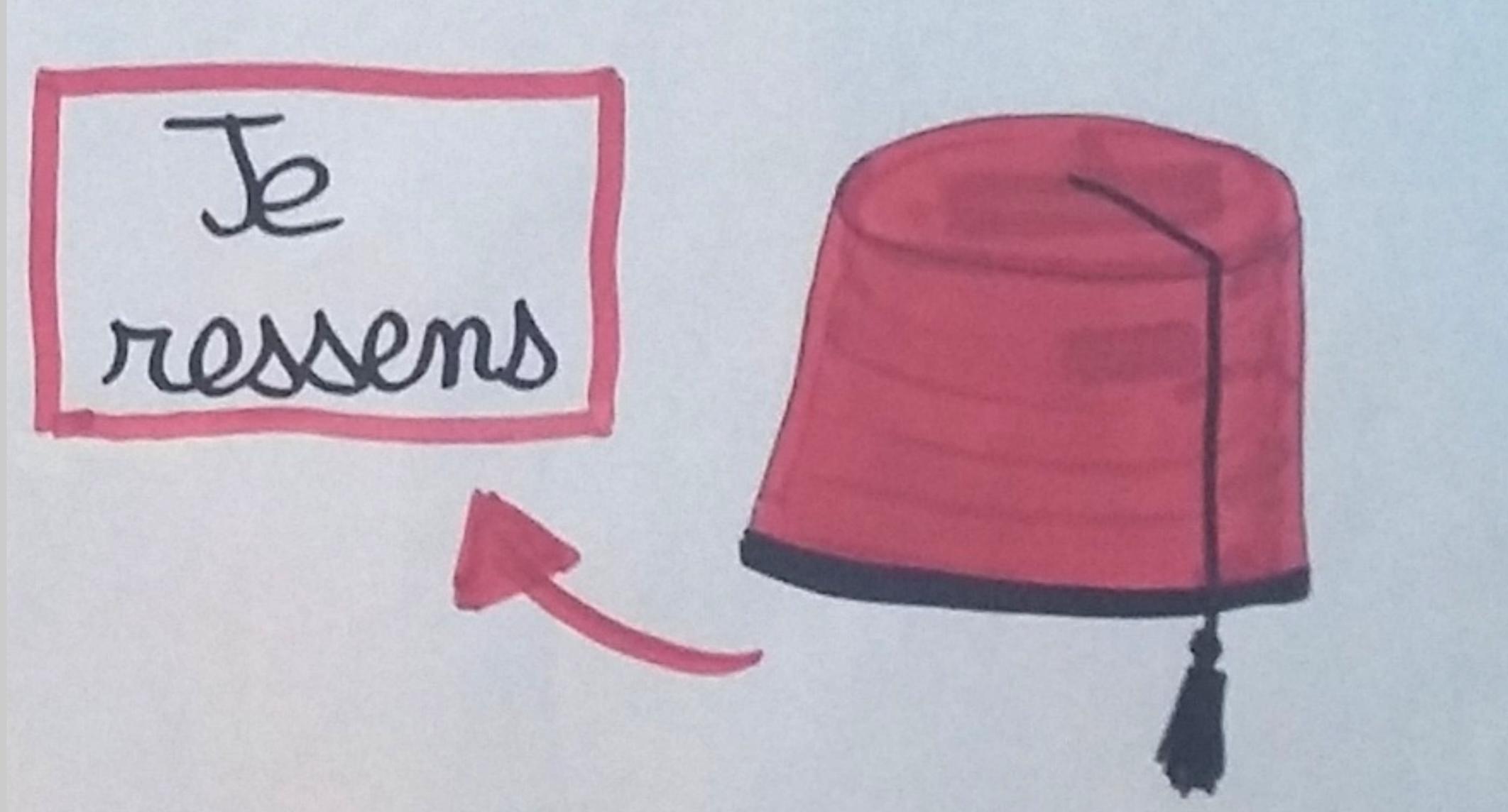
## **chapeau blanc : le factuel :**

*la froideur et la précision de l'ordinateur*

- Décrit la situation
- Énonce les faits, des dates, la chronologie
- N'interprète pas

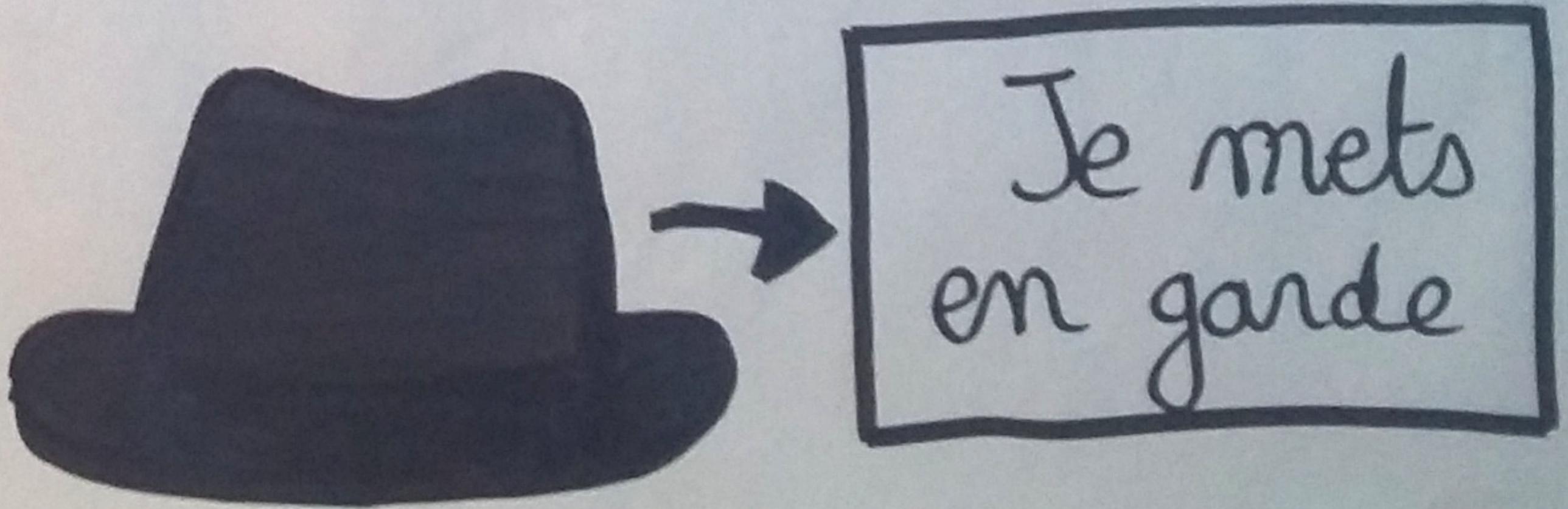


- Les avantages
- Qu'est ce qui fonctionne bien ?
- Ce qui est top
- Ce que vous appréciez dans cette situation



## Chapeau rouge : l'émotion, le ressenti

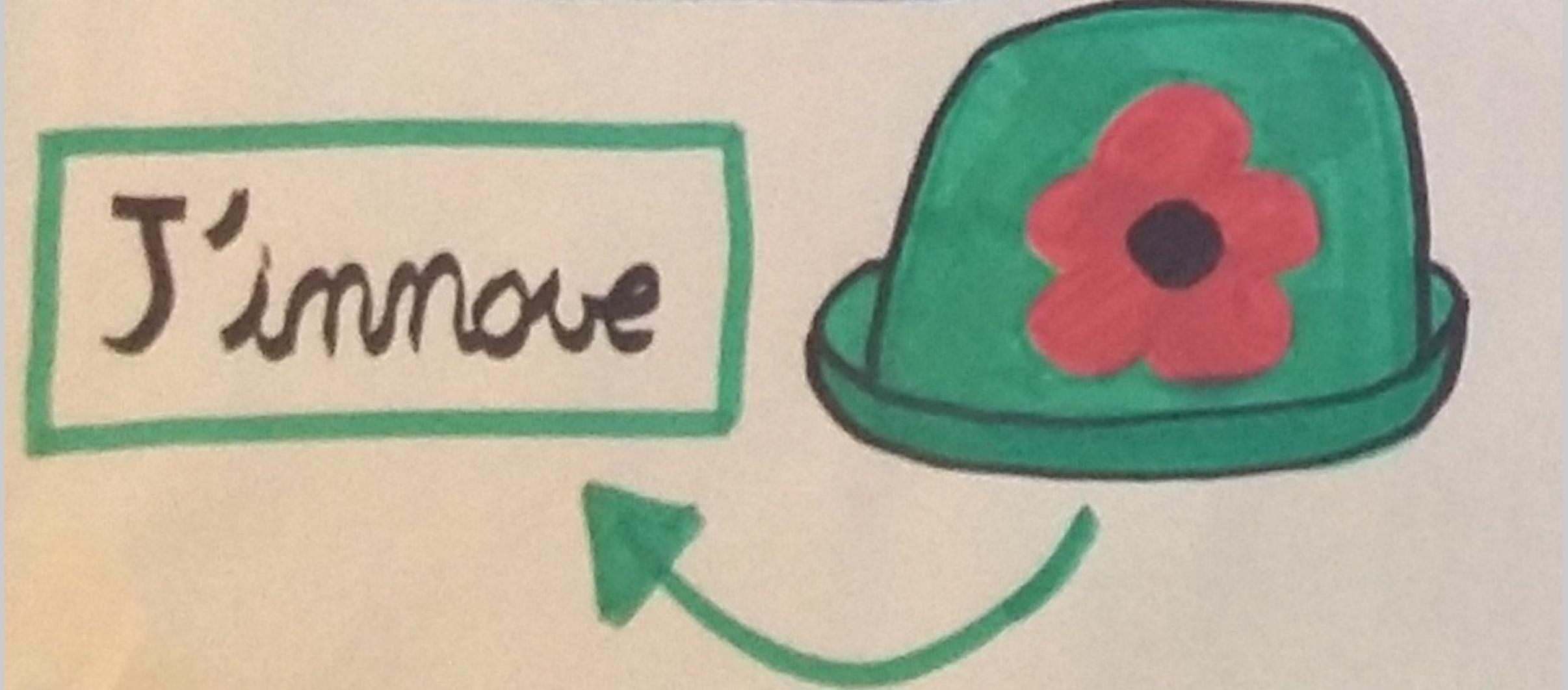
- Qu'est ce que vous ressentez lorsqu'on évoque cette situation ? (enthousiasme, envie, peur, déception, ras le bol, bonheur, ...)
- Quelle est votre intuition ?



## **Chapeau noir : le négatif**

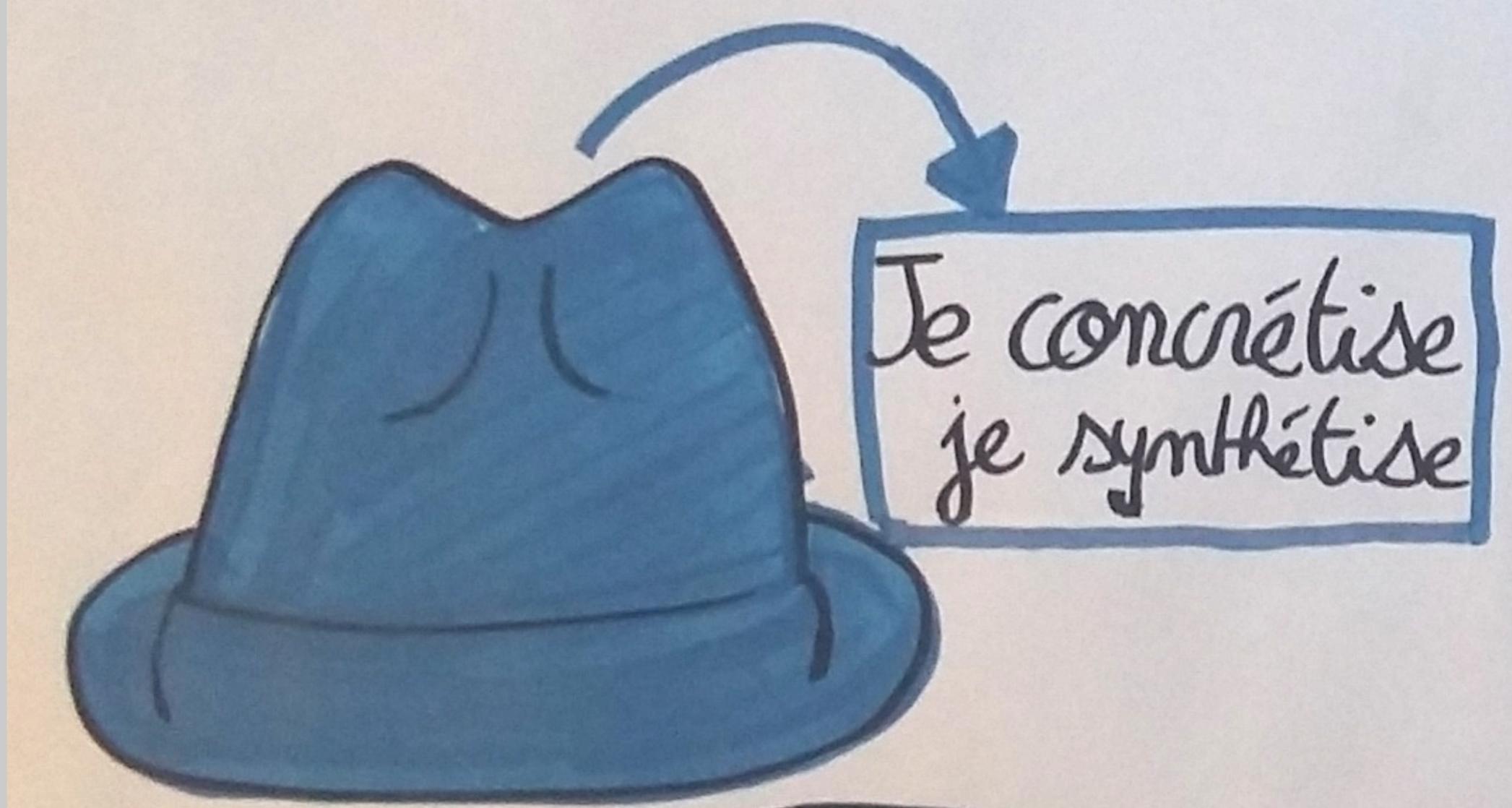
### **Avertit, perçoit les risques**

- Qu'est ce qui ne va pas ?
- Quels sont les risques ?
- Quelles sont les limites ?
- Qu'est ce qu'il ne faut pas faire ?
- Qu'est ce qui ne vous convient pas ?



## Chapeau vert : le créatif, l'innovateur :

- Qu'est ce qu'on pourrait imaginer de nouveau ?
- ET si...
- Si on avait une maquette magique, on pourrait ...
- Et pourquoi pas ...



## Chapeau bleu : l'écoute, le concret

- Note ce qui a le plus marqué
- Fait une synthèse
- Émet des propositions
- Passe à l'action, au concret

Gagner en efficacité  
dans la prise de  
décision

**AVANT DE DÉCIDER,  
ÉLABORER UNE  
PROPOSITION CLAIRE**

---

# UNE BONNE DÉCISION

---

Respecte les  
limites de ceux  
qui devront vivre  
avec cette  
décision



# DÉCISION EN COOPÉRATION = DÉCISION PAR CONSENTEMENT = DÉCISION AVEC 0 OBJECTION



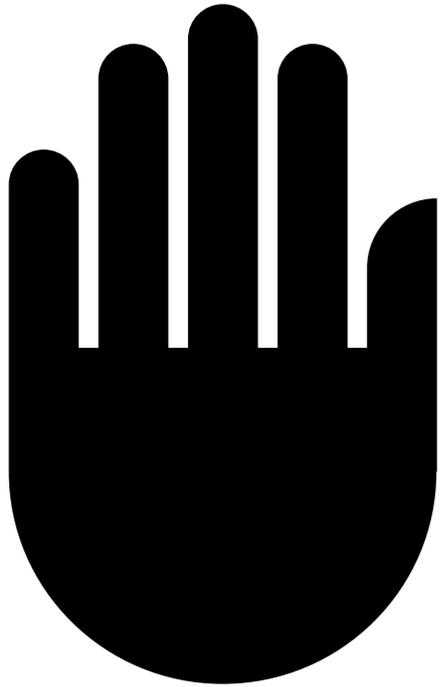
- Décider sans exclure
- Utiliser et valoriser les divergences

**DÉCISION EN COOPÉRATION =  
DÉCISION PAR CONSENTEMENT =  
DÉCISION AVEC 0 OBJECTION**

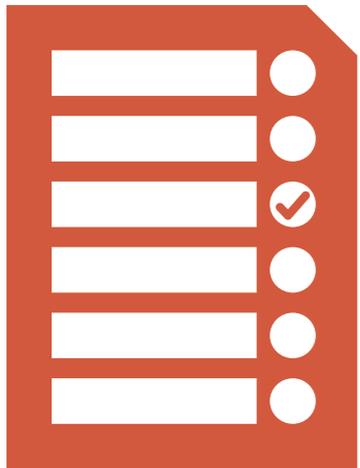


**Faire confiance à  
l'intelligence et à  
l'intuition du  
groupe**

# LES OBJECTIONS



➤ C'est une limite perçue pour moi, pour le groupe, pour le projet



➤ Une objection est raisonnable, concrète, précise, argumentée



**Une objection est un cadeau  
fait au groupe**

Une objection est une chance offerte pour  
améliorer la proposition

# UNE OBJECTION

---



- Ce n'est pas un avis
- Ce n'est pas une autre proposition
- Ce n'est pas une préférence

# PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION COOPÉRATIVE : DÉCIDER AVEC 0 OBJECTION

## 1 : TOUR DE CLARIFICATION :

Objectif : ôter tout doute ou interprétation erronée

Est-ce clair ? Est-ce que j'ai bien compris la proposition ?

Chacun pose des questions pour comprendre la proposition

## 2 : TOUR D'AVIS, RESSENTI

Objectif : exprimer son sentiment, son impression, qui peuvent donner des pistes d'amélioration

En quoi la proposition vient satisfaire mes besoins, les besoins du projet, les besoins de la structure ?

Chacun s'exprime librement.

Le porteur écoute le groupe et saisit les pistes éventuelles d'amélioration

## CELEBRATION :

Dès que 0 Objection : on célèbre la décision : on applaudit, on fait une pause...

## 3 : AMENDEMENT

Objectif : modifier, améliorer proposition

Le porteur de proposition peut s'il le souhaite clarifier, amender (ou même retirer sa proposition : processus s'arrête)

## 5 : BONIFICATION

Objectif : lever les objections en améliorant la proposition

L'objection appartient au groupe

Chacun propose des améliorations  
La personne qui portait l'objection dit lorsque l'amélioration lève son objection puis retour au 4 : tour d'objections avec la proposition bonifiée

## 4 : TOUR D'OBJECTIONS :

Objectif : émettre la proposition au vote, détecter les objections

Puis-je vivre avec cette proposition ? Qu'est-ce qui va m'empêcher d'être efficace et actif dans la mise en place de cette proposition ?

1ère phase : A tour de rôle chacun dit si il a une objection ou non.

2ème phase : on revient vers ceux qui ont une objection et on traite les objections

# AVANTAGES DE LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT POUR LE GROUPE, LE CA

---

- Renforce la responsabilité individuelle et collective
- Cultive l'équivalence entre les membres
- Accroît l'engagement, la mobilisation des administrateurs
- Renforce le sentiment d'être utile



# AVANTAGES POUR LE GROUPE, LE C.A

---

- Processus respectueux pour chacun
- Renforce la confiance et la cohésion



# AVANTAGES DE LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT POUR LE PROJET

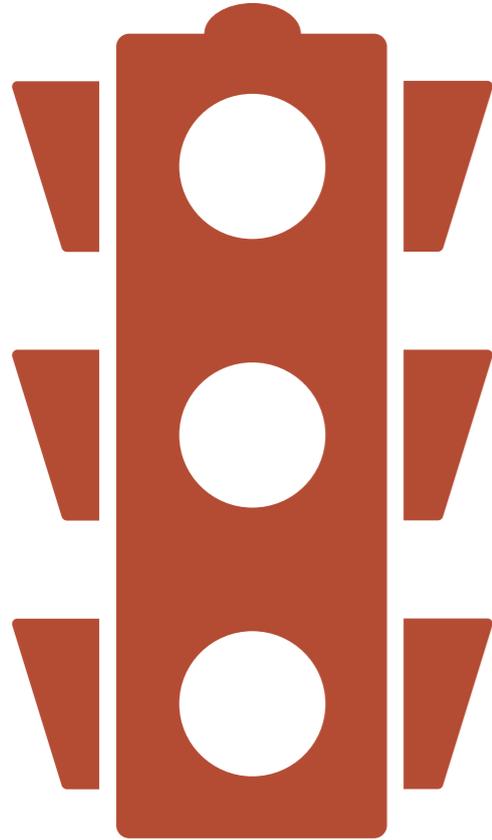
---



- Renforce la responsabilité de ceux qui votent
- Consolide les décisions (pas contestées au prochain CA...)
- Co responsabilité dans l'exécution de la décision

# LIMITES DE LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT

---



- Processus long
- Demande une grande concentration
- Nécessite une « culture » de la liberté, responsabilité d'expression dans le groupe
- Très engageant
- Exige d'avoir bien préparé

# ATTENTION AU SABOTAGE !

---

**Ne jamais accélérer et bâcler le processus par manque de temps**

- Prévoir une durée longue
- Si la durée de la réunion est écoulée, on reporte la poursuite du processus de décision sur une autre réunion



# CONDITIONS POUR BIEN MENER LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT

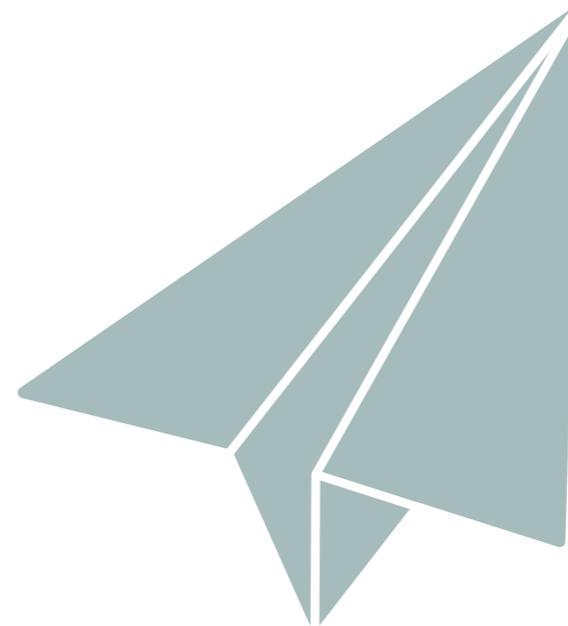
---

- Choisir les sujets
- Culture de la parole libre
- Climat d'écoute et de non jugement
- Bonne animation
- Partager l'analyse de la problématique

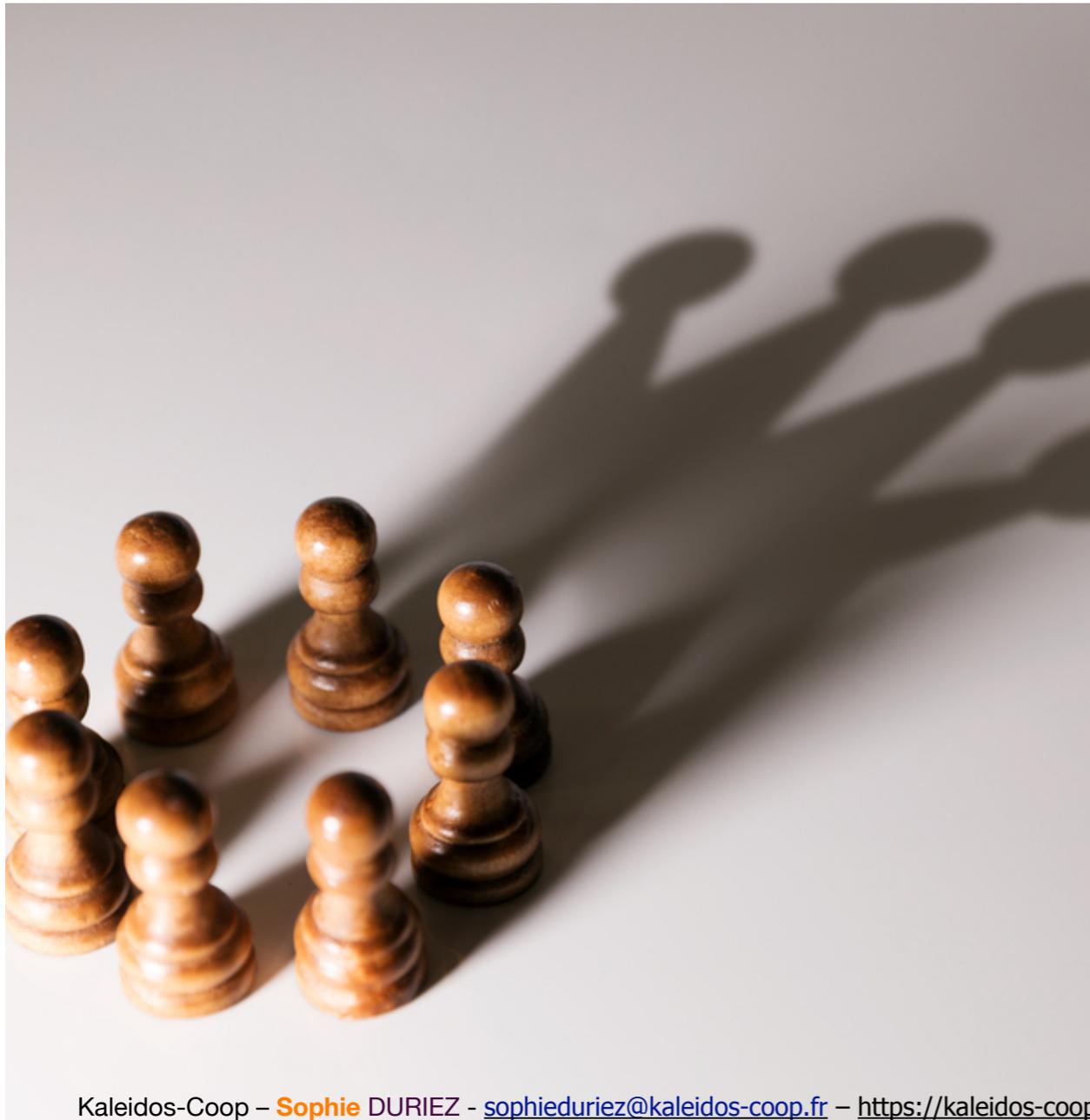


# QUAND UTILISER LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT ?

---



# INCLUSION : POURQUOI ?



- Entrer en réunion : laisser derrière soi ce qu'on faisait avant
- Donner des indications au groupe sur notre état présent : évite des interprétations erronées
- Se « connecter » les uns aux autres
- Cultive confiance, authenticité
- Augmente l'interconnaissance
- Si on a des soucis : permet de baisser la pression

# INCLUSION : COMMENT ?

- Début de réunion
- Tour de parole - tour de cercle
- Durée : 1 à 2 mn /personne

Question :

- *Comment j'arrive aujourd'hui ?*
- *Ai-je quelque chose d'important à dire au groupe pour que la réunion se passe bien ?*



# INCLUSION : RÈGLES

- Donner la parole à tous
- Durée 1 mn de réflexion individuelle puis 1 à 2 mn de prise de parole
- Chacun a la responsabilité de ce qu'il dit et de décider de ce qu'il souhaite dire et ne pas dire
- Pas d'interaction : écoute et présence
  - On ne coupe pas la parole,
  - on ne finit pas la phrase de l'autre
  - on écoute, on regarde celui qui parle...



# NON MERCII!

## INCLUSION : CE QUE CE N'EST PAS

Ce n'est pas un rituel qui n'a pas de sens (d'où il est important de bien expliquer son utilité)



Ce n'est pas une récréation, un temps déconnecté de l'activité (cela fait bien partie de la réunion)



Ce n'est pas un temps bisounours où on doit tous aller bien



Ce n'est pas un groupe de parole thérapeutique



Ce n'est pas le bureau des pleurs, le lieu des ragots, le lieu de doléances

# TOUR DE CLÔTURE : POURQUOI ?



- Processus de coopération : processus apprenant
- Evaluer la réunion et l'exprimer sur :
  - efficacité : mesurer l'avancement des travaux : action
  - fonctionnement : relationnel
- Dire « comment on repart », son état
- Boucle la réunion et le temps ensemble (tout comme le tour d'inclusion)

## Célébrer et améliorer

# 3 TYPES DE RÉUNIONS : 3 SÉQUENCES DANS LES RÉUNIONS



➤ Informer

➤ Echanger,  
débatte, consulter

➤ Résoudre un  
problème : décider

# SÉQUENCE : PARTAGER DES INFOS

- Différents types d'informations = différents objectifs
- Pour chaque type d'information : préciser l'objectif : à la fin de la réunion...
- Importance de animation et brièveté : viser efficacité
- Ce qui est attendu des participants
- Durée limitée
- À placer à différents moments du CA
- Se demander quelles infos sont à partager durant temps précieux de réunion physique

# SÉQUENCE : ÉCHANGER, DÉBATTRE

- Thème - contexte - objectif
- Préciser ce qui est attendu de cet échange, de ce débat
- Préciser contexte, échéances...
- Qu'est ce qui est attendu des participants ?
- Vigilance sur prises de paroles équilibrées
- Importance de animation : privilégier des outils de l'intelligence collective (Chapeaux de de Bono, post it en sous groupe, world café...)
- Préalable à une résolution de problème, à une prise de décision

# SÉQUENCE : RÉSOUDRE UN PROBLÈME

► Problème = situation, problématique qui nécessite une transformation

1. Analyser le problème :

« le problème, c'est le problème ». Exposer et clarifier la situation

2. Créativité : élaborer une proposition

3. Décider : adopter une décision coopérative

4. Evaluer la décision, vérifier l'atteinte des objectifs et ajuster

# SÉQUENCES : À RETENIR

Toujours préciser (et donc préparer !) :

- Type de séquence
- Durée
- Règles du jeu de la séquence + durée + processus choisi
- Ce qui est attendu des participants
- Comment fait-on pour les absents : pour les relier ?
- Quel résultat est attendu à issue séquence ?

# PRISE DE PAROLE : INSTALLER L'EQUIVALENCE : TOUR DE PAROLE

- Durée de prise de parole limitée pour tous
- Cultive la responsabilité individuelle et collective
- Renforce la mobilisation
- Favorise l'engagement de chacun
- Écoute
- Non jugement
- Parler en son nom, JE...



# PRISE DE PAROLE : VARIER

- Moments de créativité, recherche de solution : libérer parole, + spontanéité
- Objet de parole : je prends la parole, puis je donne la parole à celui qui la demande
- Tickets de parole



# CAS DES RÉUNIONS TÉLÉPHONIQUES OU VIDEO



- Règles
- animateur décide et nomme tour de parole et donne la parole aux personnes selon leur tour

# OFFICIERS DE SÉANCE

---

- Animateur
- Secrétaire
- Direction,  
président-e-s



3 caractéristiques  
pour une élection pas  
comme les autres

# L'ELECTION SANS CANDIDAT ...

---

- *Personne ne se présente*
- *Vote ouvert et argumenté*
- *Décision par consentement, 0 objection*

# PROCESSUS ÉLECTIONS SANS CANDIDAT

## 1 : DEFINIR LE MANDAT et LE ROLE : CLARIFICATION

ôter tout doute ou interprétation erronée  
**Est-ce clair ? Est-ce que j'ai bien compris ?**  
Le groupe éclaire, précise si besoin le mandat  
le rôle, les modalités

## 2 : LES QUALITES POUR LE ROLE

Tour de parole : 1 ou 2 tours  
L'animateur note les qualités ; on ne discute pas ce que  
les autres citent

## 3 : VOTE OUVERT

Chacun remplit son bulletin :  
« Je suis..... je vote pour .... »  
On peut voter pour soi

## 4 : DEPOUILLEMENT

L'animateur lit 1 à 1 les bulletins et  
demande à la personne qui a voté  
d'argumenter son choix

## 5 : POSSIBILITE DE CHANGER SON VOTE

L'animateur offre la possibilité à chacun de  
changer son vote après avoir entendu les  
arguments des 1 et des autres.  
Si une personne change son vote elle  
réargumente pour son nouveau choix

## 6 : PROPOSITION

L'animateur propose au vote celui qui a le plus  
de voix

## 7 : OBJECTIONS

Tour de parole : l'animateur demande à chacun si il a une  
objection  
La personne répond Oui ou Non  
**Si objection : on traite les traite 1 par 1**  
**La personne l'explique : donne l'écart entre le vote et les qualités**  
**Le groupe cherche des solutions pour lever l'objection**  
**Si pas possible lever objection : on prend le choix 2...**

## 8 : CELEBRATION :

Dès que 0 Objection : on célèbre le vote : on  
applaudit, on félicite, on fait une pause...

## LES OBJECTIONS LORS DE L'ÉLECTION SANS CANDIDAT



- Pas contre la personne : pas de jugement
- Inadéquation de la personne avec la fonction visée
- Une objection est un cadeau fait au groupe
- C'est une limite perçue pour moi, pour le groupe, pour le projet
- Une objection est raisonnable, concrète, précise, argumentée
- Ce n'est pas une préférence, pas un avis, pas une autre proposition

# POURQUOI L'ÉLECTION SANS CANDIDAT ?

---

- Vote AVEC et pas CONTRE
- On cherche la meilleure personne pour le rôle, le mandat
- Aide à éviter d'élire des personnes inadaptées pour le mandat
- Une personne qui veut le pouvoir pour le pouvoir
- Cultive l'équivalence et l'humilité
- Valorise les personnes
- Objective le vote : on argumente
- La personne élue est portée par le groupe pour des raisons précises qui renforcent sa motivation
- Faire confiance à l'intelligence, l'intuition du groupe
- Processus joyeux pour le groupe

# LIMITES

---

- Durée longue si grand groupe
- Si conflit, demande bonne maîtrise de la part de l'animateur, facilitateur
- Risque pour certaines personnes « fragiles » de se vexer de ne pas avoir eu de vote ou peu de votes