

Holo-organisation / Texte-cadre d'une gouvernance par cercles

Notes évolutives sur un système d'organisation
raccord avec une intelligence collective systémique,
élément de transition vers une permaculture à construire.



O. Principes

Dans un Cercle, nous sommes tou-te-s à la même distance du centre et tout le monde se voit. La forme même induit les valeurs d'équivalence et de coopération qui favorisent l'écoute, la créativité, la confiance et l'intelligence collective. Tout joue, tout est dans tout, tout est lié !

L'expérience du Cercle questionne le rapport à soi, à l'autre, au pouvoir et aux intentions, invitant chacun-e à une transformation personnelle en cohérence avec ce qu'il désire voir se réaliser dans le monde. Chaque personne, reconnue singulière et plurielle, est invitée à mettre son énergie au service de l'organisation collective dont elle partage les valeurs, qui elle-même est invitée à contribuer à une échelle plus vaste, en respectant ses propres besoins d'épanouissement. Les apports de chacun-e se mettent ainsi au service du bien commun.

Pour nourrir ces principes généraux, on peut se référer par exemple aux *16 principes pour faciliter la parole*. Ainsi le rôle facilitation ou les autres membres du cercles peuvent utiliser l'outil « Pinakarri » qui y est présenté. À côté des règles du jeu posées ici, la convivialité joyeuse et la parole humaine simplement partagée permettent de traiter plus facilement les tensions et d'alléger le jeu. Cependant, les règles assurent toujours la bonne tenue du jeu.

Ce texte-cadre définit le jeu de l'holo-organisation, un élément de « panarchie » qu'on peut appeler tout autrement. Les deux premières parties traitent des entités organisationnelles (Rôles et Cercles), les deux suivantes, des processus spécifiques (Gouvernance et Opérations). Dans ce texte-cadre, **les Mots** qui ont un sens particulier ici sont inscrits comme ça au moment où le texte précise leur sens, et *les textes notés ainsi* renvoient à d'autres documents.

Aux processus correspondent des réunions de gouvernance et d'opérations codifiées. Ces processus définis n'empêchent pas de tenir par ailleurs d'autres réunions plus classiques, statutaires (assemblées générales), créatives (émergence / partage de vision commune), contextuelles (résolution de conflit, recrutement, célébration)... mais elles recentrent sur l'essentiel celles qui sont indispensables à l'efficacité du cercle.

Pour expérimenter l'holo-organisation, il vaut mieux s'y engager sur la durée. Une façon de marquer cet engagement est de reconnaître ce texte-cadre comme constitutionnel pour un temps donné, avec un contrat signé par les personnes qui en ont l'autorité. On peut faire évoluer ce texte-cadre en fonction des adaptations de processus expérimentées (ou à expérimenter) en contexte, sur proposition au cercle général comme une autre décision de gouvernance (ce texte étant plus ou moins l'équivalent d'une *politique* définie sur le *périmètre du rôle facilitation de ce cercle*).

Par ailleurs, ces notes sont à prendre comme un fil, un guide, non comme un manuel. Elles ne se suffisent pas à elles-mêmes : l'esprit est plus important que la lettre, l'outil n'est pas baguette magique, et la pratique seule nous éprouve, nous relie, fait sens en actes. Il peut être utile voire indispensable de bénéficier au début d'un accompagnement extérieur, a fortiori s'il s'agit d'une transition opérée depuis une structure « traditionnelle ».

1. Rôles

Un **Rôle** est une entité utile à l'organisation, cohérente avec les intentions et besoins de cette organisation, et distincte de la personne qui l'anime. Un rôle peut être constitué par l'un-e des membres d'un cercle (voir partie 2.) dans le processus de gouvernance (voir partie 3).

Un Rôle se définit lui aussi par une **Raison d'être** (le pourquoi du comment, sa contribution, sa valeur ajoutée, son activité dotée d'un sens contextuel), des **Tâches** (ou « redevabilités » : activités récurrentes pour servir sa raison d'être), éventuellement un **Périmètre** (ou « domaine » : là où les autres rôles doivent lui demander l'autorisation pour agir), et se voit associé ensuite des **Actions** (entendues comme concrètes, précises et cohérentes, quoi qu'éventuellement divisibles encore : écrire une lettre, couler une dalle, concevoir un déroulé, faire un gâteau, etc.) et des **Projets** (ensemble d'actions dont on peut percevoir un aboutissement clair).

La personne en charge d'un rôle accepte pleinement tout cela et y consacre son énergie. Elle se doit de bien connaître et d'œuvrer à ses tâches, de concevoir et de mener à bien ses projets, d'organiser ses actions en les priorisant consciemment, de partager ses avancées avec le cercle, de ressentir les tensions liées à sa raison d'être, etc. Elle a toute autorité pour ce faire au mieux, en faisant appel aux autres rôles de l'organisation au besoin, et si des périmètres définis sont liés à l'une de ces initiatives.

Il peut arriver qu'un rôle soit partagé par plusieurs personnes 1. si des **Focus** sont définis pour ce rôle, décrivant dans quels cadres, contextes ou territoires précis s'appliquent pour chacun-e les missions du rôle, afin qu'il n'y ait pas confusion ; et 2. Si le rôle est en train d'être transmis d'une personne à l'autre. En principe, sinon, non - sans quoi, ça devient un cercle : voir 3.

Ça n'empêche évidemment pas de travailler à plusieurs sur tel projet d'un rôle, par exemple, mais la personne en charge du rôle demeure le référent. On peut au besoin aussi construire un autre rôle « soutien de tel rôle » par exemple, pour permettre à un « dragon » (personne très compétente mais qui ne souhaite plus assumer tel rôle), un « ange gardien » (personne-ressource) ou à des « petites mains » (qui n'y connaissent rien et ne veulent pas assumer une responsabilité, mais peuvent contribuer tout de même) de soutenir un « pilote » le temps nécessaire.

Si cela semble bénéfique à l'organisation, et qu'il a été défini un périmètre pour un rôle, ce rôle peut également définir des **Politiques** concernant ce périmètre, qui s'appliqueront au cercle, et qui précisent dans quelles conditions d'autres rôles peuvent s'y aventurer.

En dehors des restrictions liées aux périmètres et aux politiques du cercle, chaque rôle est libre d'accomplir pour l'organisation toute action utile à la Raison d'être du cercle (qui tend elle-même, à terme, à contribuer au bien commun), selon sa vision. La personne qui effectue telle action est responsable pleinement de toutes ses conséquences. Sauf urgence, il est ainsi préférable d'aller consulter les rôles concernés avant d'engager une action qui a à voir avec leurs missions, même si aucun périmètre n'est défini (« advise process »).

2. Cercles

L'holo-organisation est une gouvernance par cercles. Chaque cercle de l'organisation, qui peut comprendre de 2 à 12-15 personnes max., fonctionne de façon autonome et cependant interdépendante avec (le cas échéant) le niveau holonique supérieur (« *Super-cercle* ») et le-s niveau-x inférieur-s (« *Sous-cercle-s* »).

Un *Cercle* est constitué par plusieurs rôles appelés à travailler ensemble au service d'une même intention. Comme un rôle qui serait partagé par plusieurs personnes, un cercle est défini par une raison d'être, éventuellement un domaine, une mission ou des tâches... et au sein du cercle, se définissent les rôles jugés utiles pour réaliser/partager tout cela.

Les membres d'un Cercle sont : le premier lien du Cercle, les seconds liens de ses sous-cercles le cas échéant, toute personne qui anime un ou plusieurs rôles dans ce cercle et toute personne supplémentaire invitée par le premier lien du cercle (ou par cooptation ou autre si une procédure spécifique est définie dans un rôle ou une politique). Chacun-e peut quitter un cercle en démissionnant des rôles qu'il/elle anime (sauf engagement particulier convenu dans le cercle), ou sur demande du 1^{er} lien (ou d'un autre rôle si cette tâche a été déléguée).

Chaque cercle comprend, pour permettre à ses *Rôles opérationnels* d'agir au mieux ensemble au service du cercle, trois ou quatre *Rôles structurels*, définis par le présent texte-cadre : le *Premier Lien*, la *Facilitation*, le *Secrétariat* et le *Second Lien*, s'il existe un super-cercle (*voir leurs définitions en annexe*). Ces trois derniers rôles sont élus selon le processus d'*Élection sans candidat*. On peut fixer initialement une durée pour leur mandat ou pas, une nouvelle élection ayant en tout cas lieu sur simple demande d'un membre du cercle. Le 1^{er} lien quant à lui est désigné par le 1^{er} lien du super-cercle supérieur (ou d'un autre rôle si délégation de ce pouvoir), ou, s'il n'y a pas de super-cercle, auto-désigné, plébiscité, tiré au sort ou nommé par un autre biais.

Lorsqu'un rôle structurel est vacant temporairement, un remplaçant est nommé, dans l'ordre et en fonction du possible, par le rôle facilitation, ou le rôle secrétariat, ou le rôle premier lien. Les rôles opérationnels vacants sont à la charge du 1^{er} lien du cercle (sauf délégation spécifique).

Au sein d'un cercle (qui devient alors son super-cercle), un sous-Cercle se crée soit en attribuant un rôle défini à un groupe de personnes, soit en réunissant dans un nouveau cercle plusieurs rôles définis lui appartenant, et qui travaillent davantage ensemble. Il y a toujours deux personnes en commun entre un sous-cercle et son super cercle : le premier lien du sous-cercle, désigné par le premier lien du super-cercle (sauf délégation d'autorité), et le second lien élu du sous-cercle. Un cercle peut décider de supprimer ses sous-cercles, comme ses rôles.

Il est possible aussi de créer entre deux cercles (par exemple deux sous-cercles d'un même cercle, ou deux cercles d'organisations travaillant sur des champs parallèles) des *Liens croisés*, transverses ou transversaux, afin de faciliter les coopérations entre ces cercles.

3. Gouvernance

Les mouvements de **Gouvernance** d'un cercle sont : 1. élection des rôles structurels, 2. constitution / modification / suppression des rôles opérationnels, 3. définition des politiques, 4. définition des sous-cercles et 5. constitution de liens croisés. Ces mouvements peuvent être proposés par tous les membres du cercle dans les temps dédiés que sont les réunions de gouvernance, ou en cas de besoin par ailleurs, à condition que les membres du cercle aient la possibilité de soulever une objection concernant la proposition, qu'il n'y ait pas de politique contraire dans le cercle et que la tension qu'elle vient résoudre concerne bien la gouvernance du cercle.

Une **Objection** levée par un membre du cercle est recevable si elle marque un conflit avec le présent texte-cadre, ou si elle est éprouvée par la facilitation d'après 5 critères : 1. elle correspond à un risque lié à la proposition et non à une autre possibilité d'amélioration 2. elle concerne vraiment certains rôles 3. elle n'existe pas indépendamment de la proposition 4. elle est fondée sur des données actuelles et non sur des hypothèses futures et 5. il n'y aura pas moyen de revenir à temps en arrière.

Sous l'autorité du secrétariat et selon les politiques définies par le cercle le cas échéant, les **Réunions de gouvernance** doivent être tenues régulièrement (typiquement tous les 1 ou 2 mois), et peuvent être anticipées à la demande d'un membre du cercle au besoin. Elles sont dirigées par la facilitation. Peuvent y assister tou-te-s les membres du cercle et d'autres personnes invitées par l'un-e d'elles/eux, à condition de demande préalable auprès des autres membres et absence d'objection. Sauf politique particulière, aucun quorum n'est requis. Les décisions prises sont valides quel que soit le nombre de participant-e-s et chaque membre absent aux réunions en est tenu au courant. Si une décision prise alors soulève a posteriori une tension, elle pourra être traitée à la réunion suivante (ou anticipée).

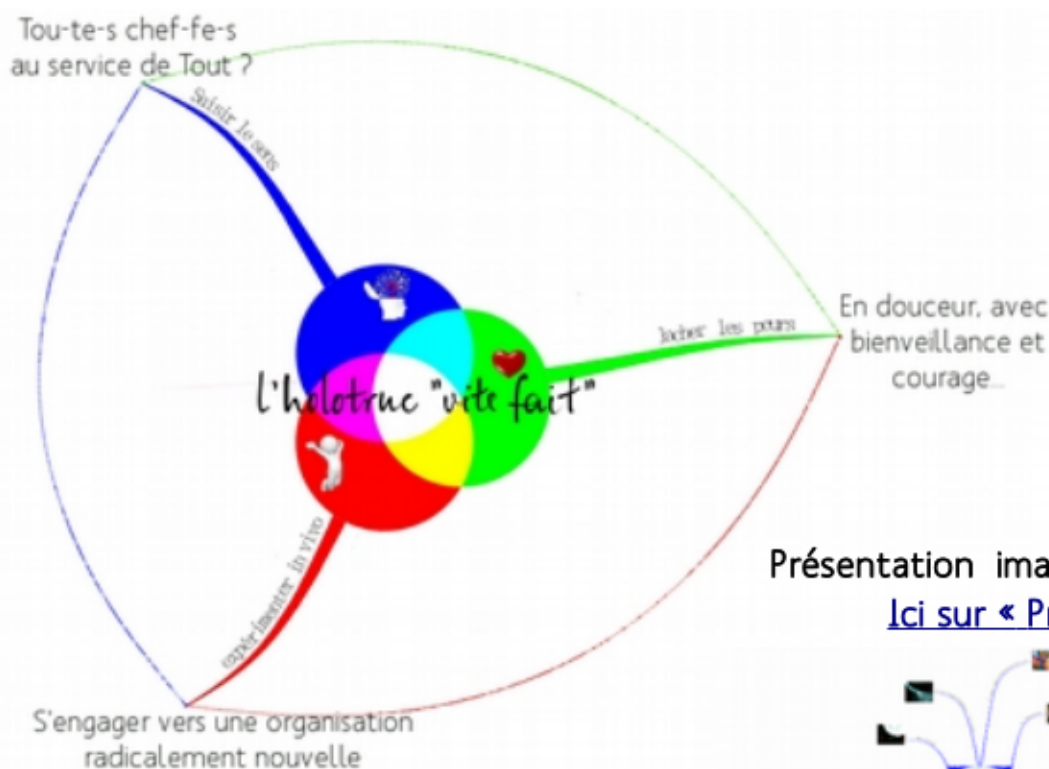
Une **Tension** est l'expression d'un écart entre ce qui est et ce qui pourrait être pour servir au mieux la raison d'être du cercle, la manifestation d'un besoin. En réunion de gouvernance, on traite les tensions liées aux mouvements de gouvernance du cercle. Les tensions liées aux opérations seront archivées pour être traitées en réunions opérationnelles (ou transformées spontanément en projets / actions sans archivage, voir partie 4.) et les tensions liées au super-cercle, transmises au second lien du cercle. D'éventuelles tensions personnelles peuvent aussi donner lieu à des actions spécifiques (médiation, régulation), mais ne relèvent pas du processus de gouvernance.

La construction de l'**Ordre du jour** s'effectue au début de la réunion, après un tour d'inclusion, la clarification des points techniques (heure de fin / possibilités d'interruption), et les élections de rôles structurels non-attribués. Chaque membre du Cercle peut y ajouter des points. D'autres points peuvent aussi être rajoutés ensuite au cours de la réunion. Les points sont formulés comme un titre court faisant référence à la tension ou à la propositions de résolution, et sont posés sans discussion.

La facilitation note la liste des points à l'ordre du jour et veille à les traiter ensuite dans l'ordre, sauf s'il apparaît important de traiter certaines tensions de manière prioritaire. Pour chaque point, l'objectif est de réduire ou résoudre la tension représentée par ce point, du seul point de vue de la personne qui a inscrit le point à l'ordre du jour, le/la **Proposant-e**. Celui/celle-ci peut soit faire directement une proposition, soit ouvrir une brève discussion ouverte afin que le cercle élabore une proposition de nature à lever la tension posée. Une fois la proposition élaborée, elle est traitée au sein du cercle selon le processus de *[Prise de décision par Consentement]* (sauf s'il s'agit d'une réélection), exception faite du traitement particulier des objections.

Le secrétariat enregistre les décisions prises, et partage l'actualité de la gouvernance avec tou-te-s de toutes les façons commodes (supports numériques et/ou physiques), de sorte que chacun-e puisse s'y référer facilement, ainsi qu'aux mouvements passés significatifs au besoin. Chacun-e est responsable de ses interprétations de la gouvernance, et peut au besoin demander le soutien du secrétariat qui a cette autorité, ainsi que celle d'arbitrer au besoin entre deux interprétations.

Outre cet espace de « gouvernance » qui peut en soi induire puissamment le sens de l'action et ses directions, les membres du cercle peuvent ouvrir un autre espace spécifique lié aux stratégies, aux visions, à la formulation d'une raison d'être, d'objectifs, d'ambitions... quoi que fort importantes, ces questions sont libres de processus, et ne sont donc pas abordées plus avant ici.



Présentation imagée détaillée
[Ici sur « Prézi »](#)



4. Opérations

En plus des missions de leurs rôles et des mouvements de gouvernance, les membres d'un cercle doivent se coordonner pour mener à bien l'essentiel de l'activité de l'organisation : ses **Opérations**. Les projets et les actions que chacun-e met en œuvre pour répondre au mieux aux besoins du cercle, accomplir ses tâches et réaliser ses raisons d'être, se doivent d'être autant que possible transparent-e-s pour tou-te-s les membres du cercle. Chacun-e peut à tout moment demander à tout autre rôle un topo sur ses opérations en cours, leurs priorisations et leurs échéances possibles, sans que ce topo constitue un engagement, ni la demande, un contrôle - mais plutôt un légitime besoin de fluidité des informations pour un bon équilibre systémique.

Chacun-e est libre de s'ajouter à tout moment de nouveaux projets, sans attendre quelque concertation ou processus. Le secrétariat met à disposition du cercle des outils de partage de l'info performants, cockpit virtuel et/ou zone d'affichage mural, auquel chacun-e contribue en y inscrivant pour ses rôles les projets en cours (et urgents, accomplis, en incubation, en sommeil ou en attente), éventuellement les prochaines actions correspondantes et surtout les **Mesures** pour évaluer l'action du cercle (efficacité, efficience, santé, pérennité...), demandées par le 1^{er} ou le 2nd lien, ou proposées par elle/lui-même.

Chaque rôle peut aussi demander à un autre rôle de lui rappeler ses tâches, et lui proposer d'accomplir des opérations qui y correspondent et qui faciliteraient ses propres missions, ou lui demander d'autoriser une opération qui correspond à son périmètre. Alignées sur la raison d'être et/ou les priorités et stratégies du cercle, les demandes doivent être traitées, sauf objection. Dans une bonne holo-organisation, l'info circule sans cesse et la coopération est intégrée : des mini-réunions opérationnelles debout (« mêlées ») peuvent avoir lieu quotidiennement entre les différents rôles qui en ont besoin.

Sous l'autorité du secrétariat et selon les politiques définies par le cercle le cas échéant, de vraies **Réunions opérationnelles** (ou réunions de « triage ») sont cependant organisées régulièrement (typiquement toutes les 1 ou 2 semaines) avec tout le cercle. Idem concernant les questions de quorum et de participation à ces réunions qu'en partie 3 Gouvernance. Après une brève inclusion et un point technique, les temps d'une réunion opérationnelle sont 1. le partage de toutes les mesures du cercle et la revue des points chauds (tchecklist des actions récurrentes qu'il vaut mieux rappeler pour intégration), 2. si pertinents ou requis, des points rapides sur les avancées des projets actuels du cercle et 3. un tri des prochaines actions et projets nécessaires pour progresser dans la mission du cercle ou résoudre les contraintes majeures qui se présentent.

Lorsque la facilitation ouvre ce dernier espace, il établit l'ordre du jour sur la base des tensions (ou besoins) exprimées par les membres du Cercle, comme dans le processus de gouvernance. Puis chaque point est traité de sorte qu'un bref échange puisse résoudre la tension exprimée ou se conclure par l'adoption d'une ou plusieurs prochaines actions ou projets par les rôles concernés. Le Secrétaire enregistre les prochaines actions ou projets identifiés.

Annexe : rôles structurels

On présente ici les quatre rôles indispensables au fonctionnement d'un cercle, base de son architecture organisationnelle (désignation : voir ci-dessus partie 2. Cercle).

NB : tout membre d'un cercle est éligible et il est possible de cumuler ces rôles, à l'exception de la personne Premier lien qui ne peut être ni facilitatrice ni second lien. Les tâches des Rôles élus détaillées ci-dessous ne peuvent être réduites mais peuvent être complétées par d'autres tâches additionnelles au besoin.

Premier lien. La personne qui anime ce rôle (initiative, directions, guidance) aligne le cercle sur sa raison d'être (initialement définie par elle-même ou par le super-cercle qui l'a créé, puis émergente/évoluant au sein du cercle).

Raison d'être : Celle même du cercle.

Périmètre : Le cas échéant, celui attribué au cercle par le super-cercle.

Tâches : Inviter et rassembler les membres du cercle (/ vision, intuition, besoins...);

Répartir adéquatement les personnes à même de remplir au mieux les missions des rôles ;

Allouer les ressources disponibles aux différents rôles et projets du cercle ;

Définir les priorités et les stratégies du cercle, en lien avec le super-cercle le cas échéant ;

Écouter, « coacher », donner retours et soutien aux autres membres du cercle dans leurs rôles ;

Définir les mesures pertinentes pour évaluer l'action du cercle (/ efficacité et efficience) ;

Accomplir les tâches (ou rôles) utiles au cercle qui ne sont pas encore attribuées ;

Partager ces tâches-ci et les autres en créant de nouveaux rôles en gouvernance, comme chacun-e.

Facilitation. La personne qui anime ce rôle (animation, fluidité/reliance, cadre) veille au bon respect du jeu selon les règles, en tenant les architectures collectives définies.

Raison d'être : Assurer le juste fonctionnement collectif de l'organisation.

Périmètre : Mode de gouvernance de l'organisation / **Politique liée :** ce texte-cadre.

Tâches : - Animer réunions de gouvernance et réunions opérationnelles ;

- Écarter les objections liées à des peurs, des projections, des besoins personnels, d'autres tensions ou des propositions d'améliorations ;

- Faciliter le pilotage dynamique, l'expression créative de chacun-e, la convivialité ;

- Observer les évolutions des outils et lumières de gouvernances partagées, ailleurs ;

- Veiller à la cohérence des évolutions locales (texte-cadre et pratiques) adoptées par l'organisation pour son fonctionnement interne, et les partager avec d'autres holo-organisations ;

- Engager un processus de reconstitution si une dégradation du processus a lieu dans le cercle

- En option : veiller à la régulation collective des tensions, à l'existence d'espaces de parole sécurisés, à l'attention aux relations (charte, célébrations, etc.)

Secrétariat. La personne qui anime ce rôle (organisation, discernement, archive) assure le cadre formel de l'organisation, met la main à la pâte et tranche en cas de litige sur un point interne à la gouvernance de l'organisation (la Facilitation tranche elle pour un point « meta » sur les fonctionnements).

Raison d'être : Enregistrer et stabiliser la gouvernance au fil du temps.

Périmètre : Tous les registres du cercle.

Tâches : - Garder une trace accessible des mouvements significatifs de la gouvernance passée ;
- Visibiliser gouvernance et opérations actuelles (rôles, tâches, politiques, projets, actions, etc.): tenir à jour les affichages, tableaux de bord, outils numériques communs, etc., poster / informer les membres du cercle des décisions prises en réunions ;
- Fixer les dates et convoquer aux réunions habituelles du cercle, coordonnant au mieux l'agenda ;
- En cas de doute ou de conflit sur une décision passée, interpréter les registres et trancher.

Second Lien. La personne qui anime ce rôle (audit, représentation, canal) fait remonter les besoins du cercle au sein du super-cercle, et capte le non-exprimé.

Raison d'être : Celle même du cercle, là aussi (c'est le mode d'action qui diffère).

Tâches : - Identifier les tensions du cercle concernant le super-cercle et les y faire remonter.
- Capter et chercher à éliminer les contraintes limitantes pour le cercle, au-delà de son périmètre ;
- Contribuer à définir les mesures pertinentes pour l'évaluation du cercle (/santé et pérennité) ;
- Veiller à la transmission de toutes les infos utiles au sein du cercle et avec le super-cercle.

(Res-)Sources :

- Reformulant certains passages de François Wuidard via réseau transition Belgique (cf MultiBAO, qui reprenait Dimitri Biot, avril 2014, inspiré par L'UdN), ce document est surtout inspiré directement de sociocratie, d'approches agiles, d'holacracy™ et d'organisations réinventées.
- Le terme Holo-organisation vient du grec *holos*, le « tout » : pour une organisation panarchique de toutes nos organisations ! On appelle « holon » en systémisme une partie autonome et interdépendante d'un tout plus vaste, ainsi dans notre corps de la cellule ou de l'organe, et dans notre galaxie de notre système solaire.
- Cette version d'une gouvernance par cercle est proposée par la Coopérative la Dynamo en licence Créative Commons CC-BY-SA (www.creativecommons.org). Vous pouvez librement la reprendre et l'adapter à votre guise pour tous usages, en citant notre coop' et en publiant de nouveau sous la même licence. Nous envoyons volontiers une version éditable sur simple demande (dynamo@mailoo.org / 06 95 90 40 38)
- D'autres docs peuvent venir compléter ce texte-cadre : processus de réunion, affichages des rôles, présentation diapos et prezi... On les trouve pareillement sur le site www.cooperative-la-dynamo.org /travailler avec nous /outils, ou sur demande (^;

Heureuses expériences collectives !

Cœurs à l'ouvrage d'un monde humain plus juste et fraternel,
harmonieusement intégré aux merveilleux écosystèmes terrestres.



0. Préalable : points techniques

La facilitation (nommée ici « on ») vérifie le temps disponible et si des questions pratiques risquent d'interrompre la réunion. On peut rappeler les règles du jeu et inviter les participant-e-s à prendre des notes concernant leurs projets et actions, ou les tensions levées aux différents moments du processus.

1. Ouverture : tour d'intégration

Centration sur l'ici et maintenant. Tour de parole pour une brève « météo ». Il s'agit de s'aligner de nouveau sur l'intention du cercle, et de se mettre au présent collectivement.

2. Points chauds et Mesures du cercle

Si des Points chauds ont été définis pour le cercle (nouvelles tâches récurrentes qui doivent être intégrées par exemple), on vérifie rapidement leur exécution.

Puis on passe en revue les indicateurs, mesures chiffrées ou autres évaluations de la santé et de la pérennité de l'action du cercle (définies par les 1^{er} et 2nd liens et par tous les rôles). Il s'agit d'y voir tou-te-s clair sur les données concrètes qui fondent sa réalité à présent et en regard de son évolution. Le rôle concerné peut donner de brefs commentaires*.

3. Point sur les Projets

On passe en revue les projets en cours (lignes d'actions clés du cercle, au-delà des routines quotidiennes des rôles). Le rôle concerné nomme rapidement, s'il y en a, les nouvelles et les prochaines actions prévues*. Sinon il dit simplement « pas de nouveau ». Il s'agit de partager les infos essentielles, et éventuellement d'ouvrir des possibles pour l'ordre du jour.

* Brèves clarifications possibles, pas de réactions ou de discussions.

4. Points à l'ordre du jour

On note l'ordre du jour construit ensemble à vif : un ou deux mots par point, sans développements. On vérifie si il y a des points prioritaires, sans quoi ils seront traités simplement dans l'ordre, en principe en totalité. Chacun-e peut rajouter des points sur la liste entre deux points traités.

Pour chaque point, le rôle qui l'a amené expose en quelques mots tension(s), besoin(s) et proposition(s) liés. On recadre si nécessaire dans cette idée (« de quoi as-tu besoin, en fait ? quelle pourrait être l'action à prendre, là ? »), en clarifiant les rôles concernés (« de quel rôle tu parles ? À quel rôle tu t'adresses ? ») et en vérifiant qu'il s'agit bien d'opérations et non de gouvernance (cf ci-dessous).

Une brève discussion peut s'ouvrir pour résoudre immédiatement le besoin nommé dans l'action, ou pour inscrire une action ou un projet (ligne d'actions) à rajouter à l'un des rôles (si pas d'objection). On vérifie auprès de la personne qui a amené le point si la tension est bien levée, et le secrétariat enregistre la décision.

5. Tour de Clôture

Brève centration. Tour de parole synthétique des retours vivants sur l'état présent, la réunion et sa facilitation, les enseignements et les perspectives concernant l'organisation.

Notes sur le processus de réunion opérationnelle

On le voit, la brièveté et l'efficacité sont à l'honneur. Il s'agit d'avancer avec agilité sur le concret, l'utile : les actions et projets en cours ou à mettre en œuvre, pas de se poser cent mille questions. Chaque point doit pouvoir être traité en très peu de temps, la réunion entière ne dure guère plus d'1h et on peut en traiter beaucoup ! ce qui fait du bien à tout le monde. C'est pour ça qu'on parle aussi de « triage ».

Si décision prise rapidement met quelqu'un-e en tension, si une frustration concernant l'analyse, la prise de recul ou la connexion collective apparaît, on peut inviter à lever cette tension pour identifier les besoins et faire le nécessaire - par exemple, rajouter un projet « organisation d'une réflexion autour de... » ou « repas de célébration pour... » auquel le rôle en question invitera les personnes concernées.

Si des personnes se retrouvent impliquées personnellement de façon inconfortable, recentrer sur les rôles concernés au sein de l'organisation, alignés sur sa raison d'être.

Si les points soulevés relèvent de la gouvernance (action répétitive, question sur un domaine en général, recherche d'approbation collective...), ouvrir le lien vers l'espace concerné : « Est-ce qu'il s'agit de clarifier une autorité, de définir une tâche récurrente ? » « Est-ce que c'est plutôt de l'ordre de notre gouvernance collective ? » « Est-ce qu'il y aurait besoin d'un nouveau rôle dans ce cercle ? » etc. Auquel cas l'action enregistrée par le secrétariat est un point porté à la prochaine réunion de gouvernance par le rôle concerné.

0. Préalable : points techniques

La facilitation (nommée ici « on ») vérifie le temps disponible et si des questions pratiques risquent d'interrompre la réunion. On peut rappeler les règles du jeu et inviter les participant-e-s à prendre des notes concernant les rôles et les tâches, ou les tensions levées au cours du processus.

1. Ouverture : tour d'intégration

Centration sur l'ici et maintenant. Tour de parole / état, disponibilité et inclusion de chacun-e. Il s'agit de s'aligner de nouveau profondément sur l'intention du cercle, et de se mettre au présent collectivement.

2. Élections des rôles structurels

Si un rôle structurel élu (Facilitation, Secrétariat ou Second lien du cercle) est vacant, ou si un-e des membre du cercle demande sa réélection, on veille à procéder à cette élection pour commencer, selon le processus d'*élection sans candidat*, tel qu'en sociocratie.

3. Points à l'ordre du jour

On note l'ordre du jour construit ensemble à vif : un ou deux mots par point, sans développements, y compris les points relevés en triage, et via le second lien dans les sous-cercles. On vérifie si il y a des points prioritaires, sans quoi ils seront traités simplement dans l'ordre. Chacun-e peut rajouter des points sur la liste entre deux points traités.

Pour chaque point, on invite la personne qui a amené le point à clarifier dans quels rôles elle parle et éventuellement de quels tension(s) et besoin(s) il s'agit, puis à formuler une proposition en terme de gouvernance, c'est-à-dire une proposition de création / modification / suppression de sous-cercle, de rôle dans le présent cercle, de tâche ou de périmètre dans un rôle ou de politique s'appliquant au cercle.

Si la personne qui a amené le point n'a pas de proposition à formuler, une brève discussion peut l'y aider. Une fois la proposition initiale formulée, on utilise le processus de *prise de décision* sociocratique là aussi, avec une nuance concernant le traitement des objections : voir ci-dessous.

Si une proposition a pu être adoptée, on vérifie auprès de la personne qui a amené le point si la tension est bien levée, et le secrétariat enregistre la décision. Si exceptionnellement une tension n'est pas levée (pas de proposition formulée, ou pas de possibilité d'intégration des objections), on constitue un groupe de travail pour élaborer une proposition qui sera présentée au cercle avant la prochaine réunion de gouvernance.

4. Tour de Clôture

Brève centration. Tour de parole synthétique des retours vivants sur l'état présent, la réunion et sa facilitation, les enseignements et les perspectives concernant l'organisation.

Traitement des objections

On doit invalider une proposition qui va à l'encontre des règles posées dans le texte-cadre (sauf si c'est justement une proposition de transformation de cette politique du 1^{er} cercle), ou qui ne relève pas du périmètre du présent cercle.

Cela posé, on vérifie si une objection est recevable ou non d'après 5 critères :

A. La proposition elle-même risque de causer du tort à la raison d'être du cercle ?

On peut ainsi demander « Est-ce que c'est plutôt que tu as une meilleure idée concernant ce point ? » : si oui, alors l'objection n'est pas recevable, la proposition d'amélioration pourra être énoncée ensuite. Cela vise à avancer pas à pas et ne pas perdre de temps à chercher la meilleure solution possible, qui souvent n'existe pas (car quelqu'un-e autre va peut-être y trouver alors une autre « objection » et on en finit pas)

B. La proposition cause du tort ou limite en effet tous ou certains de ses rôles ?

Si ce point est pertinent, on peut vérifier auprès des rôles concernés. Il s'agit de vérifier si ce n'est pas une peur levée pour quelqu'un-e autre.

C. L'objection est créée vraiment par la nouvelle proposition, et n'existait pas avant ?

On peut par exemple demander « Si on abandonne complètement cette proposition, y a-t-il toujours une difficulté ? » Si oui, idem qu'au dessus.

D. L'objection est fondée sur des données concrètes et connues et non sur des prévisions ?

On peut par exemple demander « Le sais-tu de façon certaine, peux-tu l'étayer de faits vérifiables ? » Si non, l'objection n'est pas valide.

E. L'objection concerne un risque qui deviendra irresponsable sans possibilité d'adaptation préalable.

On peut demander « Est-ce que nous pourrions prendre le risque, sachant que l'on peut y revenir ensuite à tout moment ? » Si oui, idem qu'au dessus.

Les objections qui n'ont pas été invalidées par l'un de ces cinq points doivent être traitées dans le processus d'intégration de la prise de décision, afin de parvenir à une nouvelle proposition qui les lève.

Notes sur le processus de réunion de gouvernance

Une réunion de gouvernance peut durer plus longtemps qu'une réunion opérationnelle car les mouvements qui s'y opèrent sont déterminants pour le cercle. Elle demande plus de préparation : rappeler aux membres du cercle de bien connaître la gouvernance en place, à commencer bien sûr par ses propres rôles, pour pouvoir les remplir au mieux et les améliorer au fil du temps, en fonction des tâches récurrentes observées et des besoins de l'organisation pour servir sa raison d'être. Pareillement, se souvenir que les rôles ne sont pas liés à des personnes en particulier, mais que chaque personne donne de l'énergie à sa façon dans ses rôles au service de l'organisation.

Si un point soulevé relève des opérations (action ponctuelle ou projet concernant un rôle ou plusieurs rôles), ouvrir le lien vers l'espace concerné : « Est-ce qu'il s'agit de mettre en œuvre une action concrète ponctuellement ? » « Est-ce que c'est plutôt alors de l'ordre de nos opérations ? » Auquel cas l'action enregistrée par le secrétariat est un point porté à la prochaine réunion opérationnelle.

Si un point soulevé relève de la raison d'être du cercle ou de la définition de ses stratégies, ouvrir le lien vers l'espace concerné dans l'organisation (non défini spécifiquement ici) : réunions stratégiques, conversation avec le 1^{er} lien, proposition écrite directement au cercle, etc. Si une telle question se soulève cependant, il est vital pour l'organisation d'en tenir compte au mieux !