



# Constitution 1.0

Les règles du jeu de la gouvernance partagée

*Modèle Z*



Un modèle compatible avec l'approche de la gouvernance cellulaire

# Constitution en gouvernance partagée « Modèle Z »

## CC-BY-SA - 2020 - Instant Z

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/fr/>  
[www.instantz.org](http://www.instantz.org)

Version : 1.0.0.42

Modifiée le 19 septembre 2020

Imprimée le

### Inspiré par :

- La Gouvernance Cellulaire, disponible en CC-BY-SA sur le site [www.cellulargovernance.org](http://www.cellulargovernance.org)
- Le DragonDreaming, de John Croft, [dragondreaming.org](http://dragondreaming.org)
- La constitution de l'Holacracy, disponible en français sur le site [igipatners.com](http://igipatners.com)
- La Sociocratie, de Gerard Endenburg

### Contributeurs :

- David Dräyer
- Yvan Schallenberger
- Juliette Mouy
- Benjamin Cléry

Selon la définition de la licence [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/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
- pour toute utilisation, y compris commerciale.

Selon les conditions suivantes :

- **Attribution** — Vous devez créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.
- **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.

# Déclaration d'adoption de la constitution

Les signataires de la présente constitution adoptent celle-ci comme système de gouvernance de :

---

(ci-après nommée l'organisation)

Ils adoptent ainsi la distribution de l'autorité par les processus définis dans ce document et s'engagent à répondre aux attendus des rôles qui leur sont confiés.

Les signataires définissent les personnes suivantes comme ayant l'autorité de procéder à l'abandon de cette constitution et du système de gouvernance qui va avec, en suivant le même processus de décision que celui ayant amené à la mise en place de la gouvernance partagée :

---

Nom/Prénom

Signature

---

Nom/Prénom

Signature

---

Nom/Prénom

Signature

---

Nom/Prénom

Signature

Les membres de l'organisation s'engagent ici, par leur signature, à connaître et respecter les principes de distribution de l'autorité de la présente constitution :



# Table des matières

- 1 La constitution..... 1
  - 1.1 Intention.....3
    - 1.1.1 De la gouvernance partagée (modèle Z).....3
    - 1.1.2 De l'Instant Z.....3
    - 1.1.3 De la présente constitution.....4
  - 1.2 Fonction.....6
    - 1.2.1 Contenu.....6
    - 1.2.2 Constitution initiale.....6
    - 1.2.3 Modification de la constitution.....6
- 2 Les éléments cœur..... 7
  - 2.1 La raison d'être..... 10
    - 2.1.1 Contenu..... 10
    - 2.1.2 Création de la raison d'être..... 10
    - 2.1.3 Actualisation de la raison d'être..... 11
  - 2.2 Le cadre éthique..... 12
    - 2.2.1 Contenu..... 12
    - 2.2.2 Création du cadre éthique..... 13
    - 2.2.3 Actualisation du cadre éthique..... 13
  - 2.3 La carte des priorités..... 16
    - 2.3.1 Contenu..... 16
    - 2.3.2 Création de la carte des priorités..... 16
    - 2.3.3 Actualisation de la carte des priorités..... 16
  - 2.4 La structure en cercles et rôles..... 18
    - 2.4.1 Les rôles..... 18
    - 2.4.2 Les cercles..... 21
    - 2.4.3 Création de la structure (phase de design).....22
    - 2.4.4 Actualisation de la structure.....22
  - 2.5 Le règlement.....23
    - 2.5.1 Contenu..... 23
    - 2.5.2 Création du règlement..... 23
    - 2.5.3 Actualisation du règlement..... 23
  - 2.6 Le système d'information et de suivi.....26

2.6.1 Contenu.....	26
2.6.2 Création du système d'information et de suivi.....	27
2.6.3 Actualisation du système d'information et de suivi.....	27
<b>2.7 Le cadre relationnel.....</b>	<b>30</b>
2.7.1 Contenu du cadre relationnel.....	30
2.7.2 Création du cadre relationnel.....	30
2.7.3 Actualisation.....	30
<b>2.8 Entrée et sortie.....</b>	<b>31</b>
2.8.1 Contenu du processus d'entrée-sortie.....	31
2.8.2 Création du processus d'entrée-sortie.....	31
2.8.3 Actualisation du processus d'entrée-sortie.....	31
<b>2.9 Régulation et exclusion.....</b>	<b>32</b>
2.9.1 Contenu du processus de régulation et d'exclusion.....	32
2.9.2 Création du processus de régulation et d'exclusion.....	32
2.9.3 Actualisation du processus de régulation et d'exclusion.....	32
<b>3 Les processus de réunion.....</b>	<b>33</b>
3.1 Réunion de sens.....	35
3.2 Réunion d'orientation.....	37
3.3 Réunion de réorganisation.....	39
3.4 Réunion opérationnelle.....	41
3.5 Réunion de célébration.....	44
<b>4 Les processus de prise de décision.....</b>	<b>47</b>
4.1 Décision par concordance.....	49
4.2 Décision par consentement.....	50
4.3 Élection sans candidat·e.....	52
<b>Annexes.....</b>	<b>55</b>
Glossaire.....	57

# Chapitre 1:

# La constitution

La constitution regroupe l'ensemble des règles qui encadrent la façon de définir et de faire évoluer l'organisation.

Il s'agit des règles du jeu, permettant à chaque membre de l'organisation d'agir démocratiquement sur le fonctionnement de l'organisation.

“ Une bonne Constitution ne peut suffire à faire le  
bonheur d'une nation.

Une mauvaise peut suffire à faire son malheur. ”

- Guy Carcassonne -





# Intention

---

## 1.1.1 De la gouvernance partagée (modèle Z)

### *Intégralité*

Chaque membre de l'organisation est invité à agir en conscience avec toutes ses facettes : intuition/raison/émotion, ombres/lumières, forces/faiblesses.

L'organisation propose des espaces permettant d'exprimer les tensions et besoins de chacun·e, de les accueillir et de les traiter en reconnaissant leur valeur et leur potentiel d'évolution.

### *Auto-organisation*

En permettant à ses membres d'interagir en équivalence, l'organisation encourage chacun·e à se reconnecter à son pouvoir d'agir. Plutôt que de centraliser la gestion de l'organisation, chaque membre est invité à percevoir ce qui pourrait être amélioré et agir pour le changer. L'autorité est distribuée afin de favoriser l'initiative, la confiance et la responsabilisation.

Ainsi, en définissant collectivement les règles de fonctionnement et leurs modalités d'évolution, le management de l'organisation est assuré par l'ensemble de ses membres.

Pour se faire, l'organisation est structurée en rôles et cercles imbriqués, chacun·e étant vue comme une entité souveraine, libre de s'organiser et d'agir comme bon lui semble, dans la limite d'un cadre défini collectivement.

### *Agilité*

*Dans un monde aux conditions changeantes, complexes et interdépendantes, l'organisation a besoin de pouvoir s'adapter en continu avec souplesse.*

*En fonction de l'évolution de son environnement ou des aspirations de ses membres, elle peut faire évoluer sa raison d'être et ses objectifs prioritaires.*

## 1.1.2 De l'Instant Z

Nous sommes un collectif de professionnel·les de la transmission qui pensons que pour relever les défis qui attendent l'humanité, il est nécessaire de construire une civilisation consciente et agissante.

Aussi nous :

- explorons et transmettons les approches en lien avec la permaculture
- accompagnons à la pratique de gouvernance partagée et démocratie participative
- soutenons des réseaux d'acteurs engagés

Cela afin que les organisations qui oeuvrent à un avenir enviable (entreprises, associations, collectifs, municipalités...), puissent consacrer le meilleur de leur énergie à leur mission en s'organisant d'une manière agile, équilibrant efficacité et qualité relationnelle.

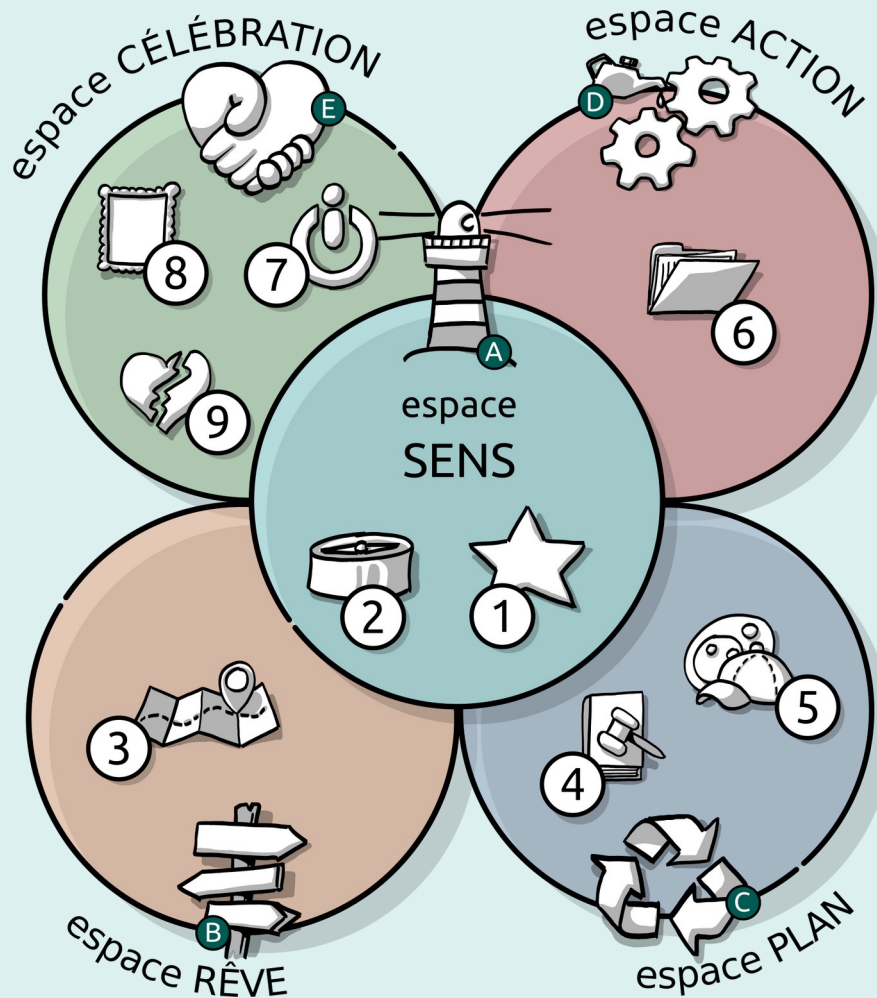
### 1.1.3 De la présente constitution

Ce document a pour vocation de proposer un set de règles du jeu de base permettant à un groupe de clarifier la façon dont les décisions sont prises au sein de ce que nous appelons une organisation.

Ce document se veut :

- **Agréable** à parcourir, avec une mise en page dynamique et colorée
- **Précis**, pragmatique et apportant des réponses claires à des questions concrètes sur la façon de prendre des décisions et de distribuer l'autorité.
- **Exhaustif**, répondant à la plupart des questions que peuvent se poser les membres d'une organisation.
- **Structuré**, permettant de trouver facilement les éléments recherchés.
- **Cohérent** avec l'approche pédagogique de l'Instant Z, afin de faire le lien aisément entre ce contenu, nos formations et nos outils.

# Carte du Modèle Z



Les éléments requis :

1. **Une raison d'être** définissant l'orientation, le cap du projet à long terme
2. **Un cadre éthique** composée de valeurs et de principes
3. **La carte des priorités** définissant le cap à moyen terme
4. **Un règlement** composé de règles et de bonnes pratiques
5. **Une structure** composée de cercles imbriqués et de rôles
6. **Un système d'information** rendant accessible les informations les plus importantes
7. **Un processus d'entrée et sortie** définissant comment rejoindre et quitter l'organisation
8. **Un cadre relationnel** définissant la manière dont nous interagissons
9. **Un processus de régulation et d'exclusion** définissant comment résoudre les conflits

Pour chaque espace, un processus de réunion explicite permettant d'agir sur les éléments qui composent cet espace.

- A. Réunion **de sens**
- B. Réunion **d'orientation**
- C. Réunion **de réorganisation**
- D. Réunion **opérationnelle**
- E. Réunion **de célébration**

## 1.2 Fonction

---

La constitution est l'ensemble des règles et processus permettant d'agir sur la définition et la structure de l'organisation.

Si vous adoptez le mode de gouvernance partagée selon le Modèle Z, vous mettez en place une organisation qui choisit de se conformer à la présente constitution, en implémentant tous les éléments structurants requis ainsi qu'en sélectionnant et activant les modules optionnels que vous considérez comme adéquats.

Pour une organisation en gouvernance partagée Modèle Z, les espaces et éléments structurants requis sont décrits sur la page 5.

### 1.2.1 Contenu

La constitution définit pour chacun de ces espaces :

- **Leur raison d'être**, à quoi ils servent
- **Leurs éléments requis**, les éléments de base à mettre en place
- **La façon de les créer** lors de la mise en place de la gouvernance partagée Modèle Z
- **La façon de les modifier** tout au long de la vie de l'organisation

### 1.2.2 Constitution initiale

La constitution est fonctionnelle telle que proposée ici. Elle peut être adoptée formellement par toute équipe qui souhaite démarrer en gouvernance partagée, en s'engageant par la signature de ce document.

Il est conseillé de l'utiliser telle quelle pendant un premier temps, puis de la modifier en fonction des besoins. Cependant, tout collectif peut décider de modifier la présente constitution avant de basculer en gouvernance partagée.

### 1.2.3 Modification de la constitution

La modification de la présente constitution se fait en réunion de réorganisation du cercle d'ancrage. Tout membre de l'organisation peut faire une proposition de modification, par l'intermédiaire du ou des liens représentation si nécessaire.

La proposition de modification prend la forme d'une brique modulaire (voir lexique), qui inclut la modification des articles de cette constitution. Les articles créés, modifiés ou supprimés sont listés dans la description de la brique modulaire et référencés par leur numéro.

La modification peut porter sur :

- L'ajout ou la modification d'éléments cœur (chapitre 2)
- L'ajout ou la modification de processus de réunions (chapitre 3)
- L'ajout ou la modification de processus de prise de décision (chapitre 4)

Des propositions de briques modulaires standards sont disponibles dans les annexes, mais chaque organisation ou chaque membre peut créer les siens.

# Chapitre 2:

# Les éléments

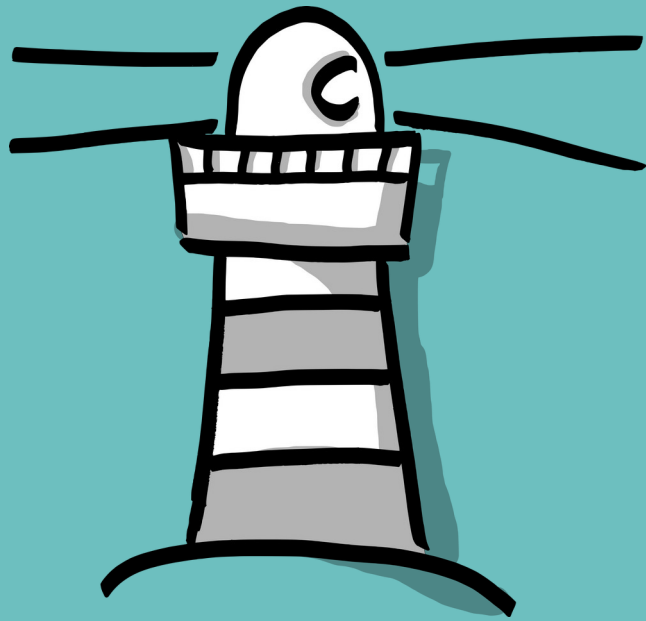
# cœur

Chaque espace possède son propre temps de réunion, qui est animé à chaque fois d'une énergie particulière.

Chacune de ces réunions a un processus spécifique qui lui est associé. Ces processus peuvent être modifiés, **mais une organisation en gouvernance partagée** **Modèle Z se doit de les poser par écrit.**

“ Accueillir quelqu’un, c’est lui ouvrir la porte  
de son cœur, lui donner de l’espace. ”  
- Jean Vanier -





# Espace SENS

L'espace SENS définit comment l'organisation interagit avec son environnement, avec quelle conscience elle s'inscrit dans un ensemble systémique plus large. Il décrit ce qu'elle cherche à accomplir et le sens qui l'anime.



## 2.1 La raison d'être

---

Chaque organisation formalise et actualise sa raison d'être qui servira de cap pour toute personne s'impliquant dans l'organisation. Chacun peut se connecter à cette raison d'être et s'engager pour permettre à l'organisation d'accomplir sa mission.

Chaque cercle et chaque rôle reçoit sa propre raison d'être pour les mêmes raisons. Elle est de fait alignée sur la raison d'être de l'organisation.

### 2.1.1 Contenu

Une raison d'être en gouvernance partagée selon le modèle Z est constituée d'une mission (le quoi, le comment) et d'une vision (le pourquoi, le parce que).

Plusieurs dimensions peuvent inspirer la partie vision de l'organisation :

- l'impact sur la biosphère
- l'impact sur la société
- l'impact sur l'organisation et ses membres

La raison d'être d'un rôle ou d'un cercle n'a pas besoin de considérer les trois dimensions et peut être limitée à son impact sur l'organisation.

### 2.1.2 Création de la raison d'être

#### *Raison d'être de l'organisation*

Idéalement, la raison d'être initiale est créée par une personne (personne source) ou par un petit groupe de personnes (noyau source). Elle sert à fédérer les personnes qui se reconnaissent dans la mission et la vision de l'organisation.

Il est conseillé de la reconsidérer collectivement dès qu'un groupe suffisant pour démarrer le projet s'est formé.

#### *Raison d'être d'un cercle ou d'un rôle*

La raison d'être d'un cercle ou d'un rôle est généralement créée au moment de sa création en réunion de réorganisation. Une personne se charge de faire une première proposition, qui peut être bonifiée durant le processus. Elle pourra ensuite être modifiée par tout rôle qui en ressent le besoin.



## **2.1.3 Actualisation de la raison d'être**

### ***Raison d'être de l'organisation***

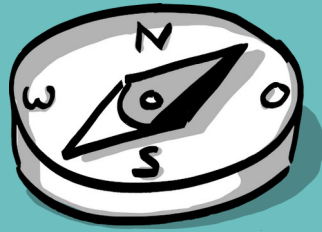
Chaque membre de l'organisation depuis au moins une année, peut demander une réunion de sens pour créer une proposition d'évolution de la raison d'être de l'organisation. La décision d'ouvrir cet espace est validée au consentement par le cercle d'ancrage.

Le processus de la réunion de sens tel que défini au chapitre 3 s'applique.

### ***Raison d'être d'un cercle ou d'un rôle***

Les propositions de modification de la raison d'être d'un cercle se font lors d'une réunion de réorganisation du cercle englobant et pour le rôle lors d'une réunion de réorganisation de son cercle. Au besoin, un membre du cercle concerné peut demander une consultation ou une décision collective avant que la demande soit amenée au cercle englobant.

Le processus de réunion de réorganisation tel que défini au chapitre 3 s'applique.



## 2.2 Le cadre éthique

---

L'organisation définit un certain nombre de valeurs et les principes qui leur sont associés. Chaque membre est censé les respecter dans la réalisation de ses tâches.

Ces valeurs s'appliquent à toute l'organisation.

### 2.2.1 Contenu

Le cadre éthique est composé d'un certain nombre de valeurs, entre 5 et 10 de plus que les valeurs requises, et de principes associés. Le principe définit comment la valeur est mise en œuvre dans l'organisation.

#### *Valeurs requises*

Pour renforcer la confiance et pratiquer dans de bonnes conditions, une organisation en gouvernance partagée Modèle Z intègre les valeurs et principes suivants :

#### Confiance

Nous favorisons la logique de ressentir et d'ajuster à celle de prévoir et contrôler. Nous considérons chaque tension comme ayant de la valeur et représentant un potentiel d'évolution pour l'organisation.

Au niveau relationnel, nous favorisons un cadre où chaque personne se sente libre d'être franche et sincère quant à ses qualités et faiblesses, ses aspirations et ses craintes, son système de valeur personnel.

Chacun·e contribue à rendre accessible les informations les plus importantes pour soutenir l'autonomie des membres de l'organisation, avec le plus de transparence possible et dans la limite des règles de confidentialité.

#### Liberté & responsabilité

Dans le cadre des rôles qui lui ont été confiés, chacun·e est libre de s'organiser comme il l'entend, tout en alignant ses priorités sur celles de l'organisation. Chaque membre décide en conscience des projets à mener pour réaliser la raison d'être de ses rôles.

Chaque membre a la responsabilité de détecter les tensions qu'il éprouve entre la façon dont les choses se passent et la façon dont elles devraient se passer selon sa perception, et de formuler des demandes claires et précises à ses collègues pour y répondre.

Chaque membre accepte que l'organisation cherche des solutions temporaires quand la personne en charge d'un rôle n'est pas en mesure de répondre à ses besoins.

## Collaboration

Nous nous soutenons mutuellement en cherchant à résoudre au mieux les tensions perçues par les membres de l'organisation dans un esprit collaboratif le plus gagnant-gagnant-gagnant possible.

Pour réaliser sa raison d'être tout en prenant en compte les humains qui la composent, l'organisation a la responsabilité de mettre en œuvre des processus soutenant la collaboration.

### **2.2.2 Création du cadre éthique**

Idéalement, le cadre éthique initial est créé par une personne (personne source) ou par un petit groupe de personnes (noyau source). Il sert à fédérer les personnes qui se reconnaissent dans les valeurs de l'organisation.

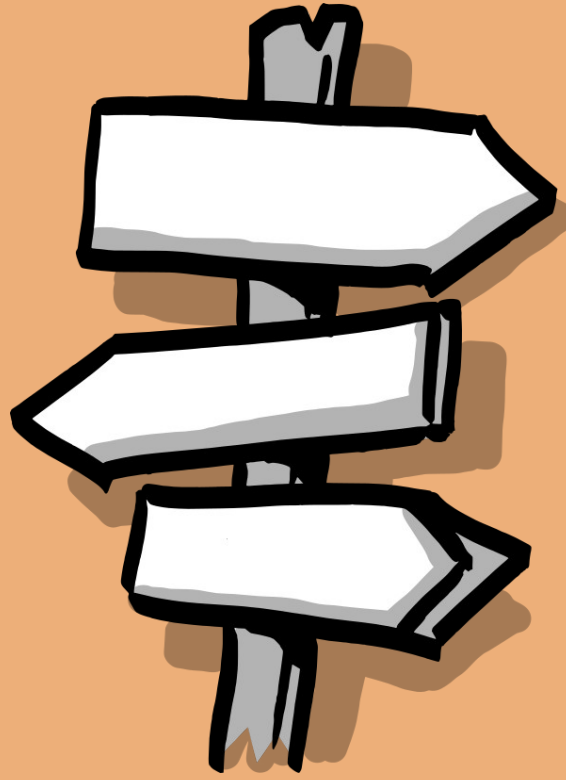
Il est conseillé de le reconsidérer collectivement dès qu'un groupe suffisant pour démarrer le projet s'est formé.

### **2.2.3 Actualisation du cadre éthique**

Chaque membre de l'organisation depuis au moins une année peut demander une réunion de sens pour créer une proposition d'évolution du cadre éthique. La décision d'ouvrir cet espace est validée au consentement par le cercle d'ancrage.

Le processus de la réunion de sens tel que défini au chapitre 3 s'applique.

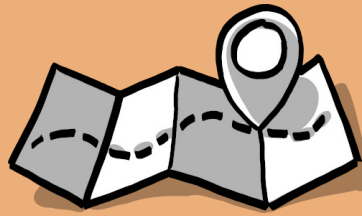




# Espace RÊVE

L'espace RÊVE permet d'explorer le chemin que nous voulons prendre, les objectifs que nous nous fixons. Chaque membre contribue pour clarifier les priorités pour l'organisation.

Il fournit à chaque membre les informations nécessaires pour définir ses priorités et aligner ses actions sur la direction de l'organisation.



## 2.3 La carte des priorités

La carte des priorités permet à chacun de définir l'ordre dans lequel réaliser les projets et actions de ses différents rôles. Elle est créée collectivement afin de définir les objectifs alignés sur la raison d'être et le cadre éthique de l'organisation.

Elle est généralement définie pour une durée de 6 à 12 mois selon l'environnement et l'activité de l'organisation.

Chaque cercle est en charge d'aligner sa carte des priorités sur celle du cercle englobant.

### 2.3.1 Contenu

La carte des priorités peut être définie par les éléments suivants :

1. **Un cap à tenir** : La grande priorité des prochains mois.
2. **3 à 7 objectifs prioritaires** : Classés par priorité, réalisables dans le temps imparti. Ces objectifs peuvent se contenter de définir une orientation générale.
3. **Des points de vigilance** : Des énoncés permettant de privilégier une décision sur une autre lorsque les conditions empêchent de mener les deux de front. Cela peut être rédigé sous la forme de « Privilégier X sur Y ».

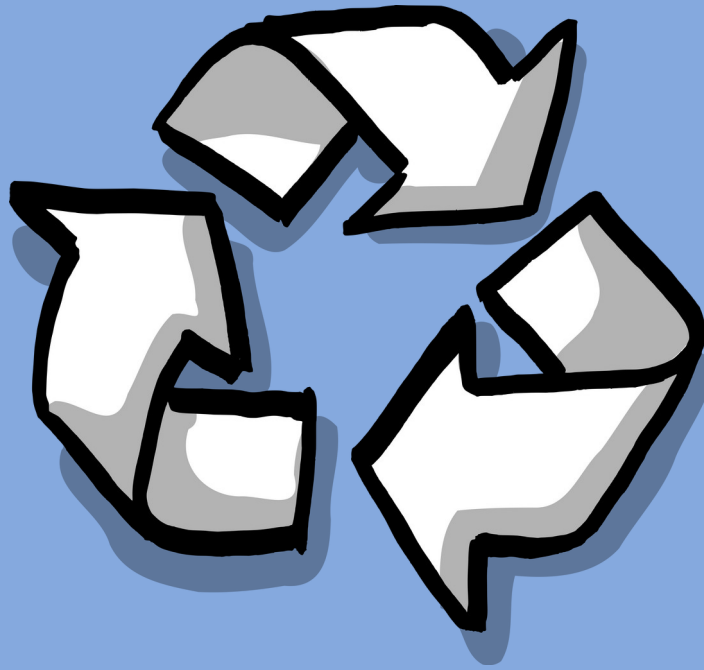
### 2.3.2 Création de la carte des priorités

La première carte des priorités est établie en suivant le processus de réunion d'orientation définie au chapitre 3.

### 2.3.3 Actualisation de la carte des priorités

Le lien pilotage de chaque cercle est tenu de convoquer une réunion d'orientation idéalement tous les 6 mois, au minimum tous les 12 mois. Cette réunion permet de réécrire une nouvelle carte des priorités en tenant en compte l'environnement actuel de l'organisation, grâce au processus de réunion d'orientation défini au chapitre 3.

Chaque membre, s'il considère que la carte des priorités actuelle est obsolète ou ne lui permet pas de définir la priorité de ses actions et projets, peut demander au lien Pilotage de convoquer une réunion.



# Espace PLAN

L'espace PLAN définit comment nous sommes organisés. Il permet de définir qui s'occupe de quelle tâche et avec quel champ d'autorité.

Il décrit également les règles communes et les bonnes pratiques que nous avons identifiées pour bien faire ensemble.



## 2.4 La structure en cercles et rôles

La structure est définie comme une holarchie, c'est-à-dire un ensemble d'éléments qui sont à la fois un tout et la partie d'un tout plus grand. Ces éléments sont structurés sous la forme de cercles imbriqués et de rôles, chacun ayant un certain nombre de caractéristiques propres.

Dans cette constitution, le cercle qui représente l'ensemble de l'organisation se nomme cercle d'ancrage. Il peut être renommé en réunion de réorganisation du dit cercle.

Ce cercle peut contenir un ensemble de cercles et de rôles spécifiques.

### 2.4.1 Les rôles

Un rôle est formalisé par écrit lors d'une réunion de réorganisation, sur proposition d'un membre qui perçoit l'importance de cette fonction pour permettre au cercle de réaliser sa raison d'être.

Lorsqu'il y a beaucoup de rôles au sein d'un cercle, ils peuvent être regroupés par thématiques dans les registres, par le rôle mémoire afin d'en améliorer la lisibilité.

#### Définition

Un rôle est défini à minima par :

- **Un titre**
- **Une raison d'être** : la raison de l'existence de ce rôle, pourquoi il est important, ce qui manquerait au cercle s'il n'était pas là. Pour la personne en charge du rôle, il s'agit de son potentiel d'inspiration et elle est invitée régulièrement à prendre le temps d'imaginer les projets et actions nécessaires pour permettre à cette raison d'être de s'exprimer.
- Si besoin un ou plusieurs des éléments suivants :
  - **Attendus** : ce dont ce rôle est redevable, ce que les autres peuvent lui demander, ce qui est attendu et qu'il est censé fournir. Dans la mesure du possible, la personne en charge de ce rôle doit répondre positivement aux demandes alignées sur ces attendus.
  - **Domaines d'autorité** : un aspect de l'organisation sur lequel le cercle lui a délégué une autorité, une propriété, un droit exclusif. La personne en charge du rôle possède toute autorité pour contrôler la façon dont les autres rôles peuvent interagir avec le domaine d'autorité, en créant des règles qui accordent des autorisations ou établissent des restrictions.

#### Fonctionnement

La personne affectée à un rôle est souveraine de son rôle : elle a le pouvoir de décider par elle-même comment accomplir ses tâches. Elle a aussi la responsabilité de choisir en conscience et continuellement, parmi toutes les options disponibles, sur quel projet ou action investir les ressources à sa disposition (temps, finances...) afin de réaliser au mieux la raison d'être de son rôle.



Plusieurs personnes peuvent être affectées à un même rôle. Dans ce cas, une personne est définie comme référent. C'est cette personne qui assistera aux réunions du cercle, les autres pouvant être présentes à la demande. Le périmètre d'action des autres personnes peut être clarifié à l'aide d'un focus permettant de différencier les champs d'action au sein d'un même rôle, par exemple les focus « site internet » ou « réseaux sociaux » pour un rôle communication.

En cas de difficulté à départager plusieurs avis contradictoires au sein d'un même rôle, c'est le référent qui tranche. En cas de litige sur le champ d'autorité des focus, c'est le lien pilotage qui interprète la structure et tranche sur la personne ayant autorité.

Lorsque les personnes affectées à un même rôle veulent s'auto-organiser, le rôle peut être transformé en cercle lors d'une réunion de réorganisation

## Rôles structurels requis

Il existe un certain nombre de rôles requis pour le bon fonctionnement des réunions et de la circulation de l'information au sein de l'organisation. Ces rôles sont appelés rôles structurels, et chaque cercle en possède quatre :

### 2.4.1.1.1 Lien Pilotage

#### *Raison d'être*

Porter la raison d'être de l'organisation ou du cercle englobant et mettre en œuvre tout ce qui est nécessaire pour permettre à son cercle de réaliser sa raison d'être, en adéquation avec celle de l'organisation.

#### *Attendus*

- Confier un budget de fonctionnement aux différents cercles spécifiques et rôles.
- En attendant d'avoir confié tous les rôles et cercles à des membres du cercle ou de l'organisation, énergétiser tout rôle ou cercle qui n'a pas été attribué et s'assurer que ses attendus sont remplis.
- Convoquer régulièrement des réunions d'orientation pour établir collectivement un cap à tenir et des objectifs prioritaires permettant aux différents rôles de prioriser leurs projets et actions.
- Fournir de la visibilité au cercle englobant sur la santé et la durabilité des opérations au sein du cercle spécifique, et rapporter au cercle englobant les données concernant les indicateurs ou les listes de suivi assignées à l'ensemble du cercle.
- Chercher à comprendre les tensions transmises par les membres du cercle englobant et discerner celles qu'il est pertinent de traiter dans le cercle spécifique.
- Éliminer au sein du cercle spécifique les contraintes qui limitent le cercle englobant à exprimer sa raison d'être ou ses attendus.
- *Pour le cercle d'ancrage, convoquer régulièrement des réunions de sens pour établir collectivement une raison d'être et un cadre éthique.*

#### *Domaines d'autorité*

- Affectation et désaffectation des membres en charge des rôles opérationnels et des liens pilotage des cercles spécifiques.
- Affectation des ressources financières du cercle.

#### *Attribution*

**Du lien pilotage du cercle d'ancrage :**

En dehors de contraintes statutaires ou externes, il est attribué au démarrage à la personne source ou une personne définie par le noyau source. Ensuite par élection sans candidat-e.

### **Des liens pilotages des cercles spécifiques :**

Défini par le lien pilotage du cercle englobant.

#### 2.4.1.1.2 Facilitation

##### *Raison d'être*

Assurer des rencontres dynamiques, efficaces et agréables soutenues par des processus cadrés avec souplesse.

##### *Attendus*

- Faciliter les réunions du cercle en appliquant et en faisant respecter les processus définis.

##### *Domaines d'autorité*

- Distribution de la parole durant les réunions
- Facilitation des réunions de la constitution

##### *Attribution*

Par défaut, si l'organisation n'a pas défini une autre façon de faire, le rôle facilitation est élu chaque année par le processus d'élection sans candidat-e, ou lorsqu'un membre du cercle le demande (y compris le membre qui éternise ce rôle).

#### 2.4.1.1.3 Mémoire

##### *Raison d'être*

Soutenir la dynamique collaborative grâce à des rencontres régulières et un registre à jour et accessible à tous.

##### *Attendus*

- Organiser les réunions du cercle, requises par la constitution et informer tous les invités des dates et lieux dans un délai convenable.
- Enregistrer et publier les résultats des réunions du cercle.
- Maintenir une vue actualisée et interpréter sur demande le règlement et la structure en cercles et rôles.

##### *Domaines d'autorité*

- Planning des rencontres du cercle
- Mise à jour du registre du cercle

##### *Attribution*

Par défaut, si l'organisation n'a pas défini une autre façon de faire, le rôle mémoire est élu chaque année par le processus d'élection sans candidat-e, ou lorsqu'un membre du cercle le demande (y compris le membre qui éternise ce rôle).

#### 2.4.1.1.4 Lien Représentation

##### *Raison d'être*

À la demande des membres du cercle, amener les tensions à traiter dans les réunions du cercle englobant.

##### *Attendus*

- Chercher à comprendre les tensions transmises par les membres du cercle et discerner celles qu'il est pertinent de traiter dans le cercle englobant.
- Éliminer au sein du cercle englobant les contraintes qui limitent le cercle à exprimer sa raison d'être ou ses attendus.

##### *Attribution*

Par défaut, le Lien Représentation est élu par les membres du cercle spécifique par le processus d'élection sans candidat·e, chaque année ou lorsqu'un membre du cercle le demande (y compris le membre en charge de ce rôle).

Dans une structure composée d'un petit nombre de personnes, il peut ne pas être attribué. Dans ce cas, le lien pilotage prend en charge ses attendus. Cependant, une élection sans candidat·e peut être demandée à tout moment par un membre du cercle qui ressent le besoin d'être représenté dans le cercle englobant.

## 2.4.2 Les cercles

Lorsqu'un rôle ne suffit plus pour gérer la complexité d'une activité ou qu'un membre en perçoit la pertinence, un cercle spécifique peut être créé lors d'une réunion de réorganisation.

##### *Définition*

Un cercle est défini comme un rôle (voir chapitre 2.4.1).

##### *Fonctionnement*

Le cercle s'auto-organise avec quatre rôles structurels et les différentes réunions, à l'exception de la réunion de SENS qui est commune à toute l'organisation.

Son lien pilotage est attribué par le lien pilotage du cercle englobant.

Son lien pilotage et son lien représentation sont également membres du cercle englobant.

Les modifications de la raison d'être, des attendus ou des domaines d'autorité d'un cercle sont validées en réunion de réorganisation du cercle englobant. Tout membre du cercle englobant peut proposer des modifications si cela lui semble pertinent pour clarifier le fonctionnement de l'organisation.

### Le cercle d'ancrage

Le cercle d'ancrage est le cercle le plus large qui inclut tous les autres cercles.

Il comprend un lien pilotage qui est le gardien de la raison d'être et du cadre éthique de l'organisation. Si l'organisation souhaite se passer du lien pilotage, elle doit clarifier quels rôles ou processus permettent de prendre en charge ses attendus et domaines d'autorité (voir 2.4.1.1).

Il comprend tous les rôles structurels sauf le lien représentation.

Il a l'autorité de déclencher la réunion de sens ainsi que de valider la raison d'être et le cadre éthique.

### **2.4.3 Création de la structure (phase de design)**

La structure de départ est définie avant de passer en gouvernance partagée par la personne source ou le noyau source.

Il ne s'agit pas de créer la structure idéale, mais la structure minimale nécessaire pour démarrer les activités, au plus près de l'existant. Les membres de l'organisation peuvent ensuite faire évoluer cette structure lors des réunions de réorganisation.

Le lien pilotage est attribué par défaut à la personne source. Si le groupe de démarrage n'arrive pas à identifier une personne source, alors :

- Une élection sans candidat·e permet de définir le lien pilotage, pour une durée à déterminer.
- Il est possible de se passer du lien pilotage dans le cercle d'ancrage (voir 2.4.2).

Le Lien Pilotage définit les membres du cercle d'ancrage, attribue les rôles opérationnels, puis les rôles structurels sont affectés par élection sans candidat·e.

### **2.4.4 Actualisation de la structure**

Chaque membre d'un cercle peut proposer la création, la modification ou la suppression des éléments composant le cercle (rôles et cercles spécifiques) lors d'une réunion de réorganisation.

Chaque membre d'un cercle peut également demander une élection sans candidat·e pour les rôles facilitation et mémoire ainsi que le lien représentation, si les personnes en charge ne lui semblent plus légitime ou digne de confiance.



## 2.5 Le règlement

---

Le règlement est l'ensemble des règles (volontairement contraignantes) et bonnes pratiques (incitatives) qui s'appliquent à l'organisation, à certains cercles spécifiques ou à des domaines d'autorité.

Des règles et bonnes pratiques peuvent être définies au niveau de chaque cercle, et sont valables par défaut pour le cercle et ses cercles spécifiques. Il est cependant possible de préciser qu'une règle est applicable uniquement dans le cercle.

Les règles et bonnes pratiques définies pour un domaine sont valables pour toute l'organisation.

### 2.5.1 Contenu

Les règles et bonnes pratiques sont définies par un titre et une description. Il est également possible de faire référence à un document externe au registre. Dans ce cas, la version valable de ce document est celle qui a été validée en réunion de réorganisation.

Hors réunion, les règles et bonnes pratiques peuvent être regroupées par thématique dans les registres par le rôle mémoire afin d'en améliorer la lisibilité.

Le règlement intègre également le contenu du cadre relationnel (voir chapitre, page...)

### 2.5.2 Création du règlement

#### *Pour les nouvelles organisations*

Lors de la création d'une organisation, il est conseillé de commencer avec un règlement simple, qui répond à des situations existantes, en évitant d'anticiper sur ce qui pourrait se produire et qui ne représenterait pas un risque majeur pour l'organisation.

#### *Pour les organisations existantes*

Lors du passage en gouvernance partagée, les règlements existants sont convertis par le lien pilotage du cercle d'ancrage sous la forme de règles et de bonnes pratiques, ou sous forme de raison d'être, de valeurs, de principes ou tout autre élément du registre.

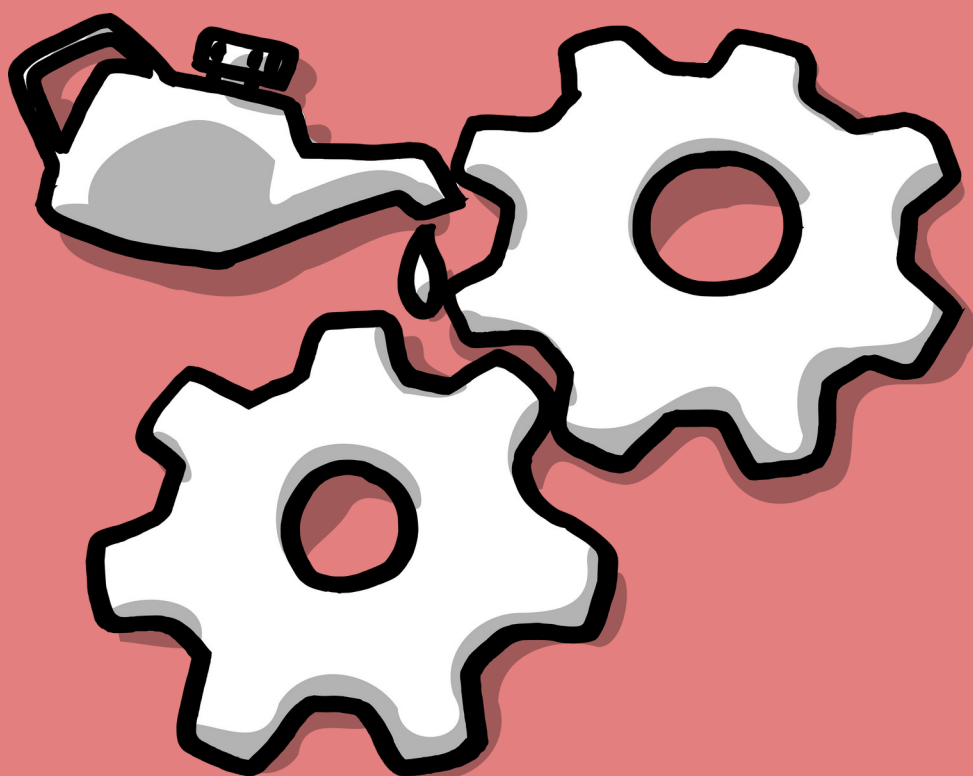
#### *Pour les règles et bonnes pratiques de domaine d'autorité*

Hors réunion, un rôle qui s'est vu confié un domaine d'autorité, a la responsabilité de définir les règles et bonnes pratiques associées. Les rôles et membres impactés sont informés.

### 2.5.3 Actualisation du règlement

Chaque membre d'un cercle peut proposer de créer, de modifier ou de supprimer une règle ou une bonne pratique au niveau de ses cercles lors d'une réunion de réorganisation.

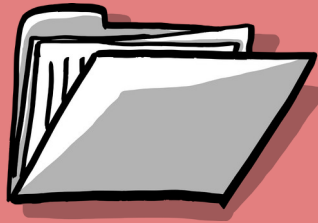
Les règles et bonnes pratiques qui concernent un domaine d'autorité confié à un rôle, peuvent être modifiées hors réunion, de façon autoritaire ou consultative par le rôle. Les rôles et membres impactés sont informés de la modification.



# Espace ACTION

L'espace ACTION fournit les outils et les indicateurs permettant de faire avancer les projets.

Il définit les espaces de synchronisation et la façon la plus efficace de partager les informations avec toutes et tous.



## 2.6 Le système d'information et de suivi

Le système d'information et de suivi est l'endroit où sont enregistrés et mis à disposition tous les éléments structurels et opérationnels de l'organisation.

Le contenu de la partie structurelle du système d'information, aussi appelée registre, est mis à jour par le rôle mémoire.

Le contenu de la partie opérationnelle du système d'information et de suivi est mis à jour par chaque rôle en continu, et son statut est vérifié régulièrement lors des réunions opérationnelles.

### 2.6.1 Contenu

La partie structurelle du système d'information et de suivi, appelée registre, est composée des éléments suivants :

- **Pour l'espace SENS**, la raison d'être et le cadre éthique
- **Pour l'espace RÊVE**, la carte des priorités
- **Pour l'espace PLAN**, le règlement et la structure en cercles et rôles
- **Pour l'espace CÉLÉBRATION**, le cadre relationnel

La partie opérationnelle du système d'information et de suivi est composée au minimum des éléments suivants :

- **Des listes de tâches récurrentes.** Chaque rôle définit des listes de suivi permettant de définir les actions à mener pour effectuer les tâches récurrentes associées à la réalisation de sa raison d'être ou à ses attendus.  
Chaque membre peut demander à créer ou rendre visible le statut d'une liste de suivi afin de soutenir l'action d'un de ses rôles. Cette demande, si elle ne répond pas à un attendu du rôle, doit être validée par le lien pilotage ou le membre en charge.
- **Des indicateurs.** Chaque cercle et chaque rôle définissent des indicateurs qui donnent une photographie de la réalité du moment, relèvent les tendances et permettent de mesurer l'adéquation entre son activité et la réalisation de sa raison d'être. Chaque cercle et chaque rôle renseignent les indicateurs qui les concernent avec la régularité nécessaire.  
Chaque membre peut demander à créer ou rendre visible un indicateur afin de soutenir l'action d'un de ses rôles. Cette demande, si elle ne répond pas à un attendu du rôle, doit être validée par le lien pilotage ou le membre en charge.
- **Une liste des projets en cours.** Chaque rôle tient à jour une liste des projets courants et leurs états d'avancement afin de renseigner les autres membres sur les activités du rôle et nourrir l'historique de l'organisation. D'autre part elle augmente la résilience en permettant aux autres membres de reprendre l'activité en cas d'absence.

Chaque membre peut demander des nouvelles sur l'état d'avancement des projets en cours afin de soutenir l'action d'un de ses rôles.



## **2.6.2 Création du système d'information et de suivi**

Lors de la mise en place de la gouvernance partagée, un moyen concret amenant de la transparence sur les informations, est défini. Que ce soit un moyen physique (classeurs et papiers) ou virtuel (disque partagé, cloud, outil collaboratif en ligne), il doit être structuré de façon à permettre à tous les membres d'accéder à ces informations en tout temps.

Les éléments créés ou identifiés comme raison d'être, cadre éthique, carte des priorités, structure en cercles et rôles, règlement et cadre relationnel sont intégrés à la partie structurelle.

Si des projets, des indicateurs ou des listes de suivi existent déjà dans l'organisation, ils peuvent être transférés dans la partie opérationnelle. Sinon, cette partie est vide au début de l'activité.

## **2.6.3 Actualisation du système d'information et de suivi**

Pour la partie structurelle, les modifications sont apportées par le rôle mémoire lors de chaque réunion.

Pour la partie opérationnelle, chaque rôle est tenu de mettre à jour en continu le statut des listes de suivi, la valeur des indicateurs et la liste de ses projets pour documenter son activité, hors réunion si possible, au minimum lors de chaque réunion.

La conformité de ces éléments avec la réalité est vérifiée lors des réunions opérationnelles. Les mises à jour sont effectuées le plus rapidement possible par les personnes en charge, durant la réunion par le rôle mémoire lorsque c'est possible.

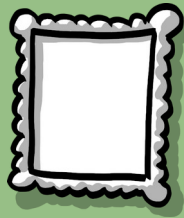




# Espace CÉLÉBRATION

L'espace CÉLÉBRATION permet de prendre du recul sur les objectifs et le chemin parcouru, de conscientiser les apprentissages, de valoriser les membres et d'entretenir la qualité des relations.

C'est aussi l'espace pour faire remonter le niveau d'énergie et la motivation du groupe, pour viser la durabilité du projet.



## 2.7 Le cadre relationnel

---

Le cadre relationnel est un ensemble de principes de communication, de règles et de bonnes pratiques favorisant une qualité relationnelle.

Chaque membre est légitime de recadrer les échanges qui débordent de ce cadre.

Chaque cercle peut créer son propre cadre relationnel. S'il ne le fait pas, il hérite du cadre relationnel du cercle englobant.

### 2.7.1 Contenu du cadre relationnel

Les principes de communication, les règles et les bonnes pratiques du cadre relationnel sont classées sous forme de « permissions » (ce qui est nécessaire d'autoriser aux individus pour qu'ils se sentent libres) et de « protections » (ce qui est nécessaire d'exiger de la part du groupe pour se sentir en sécurité).

Un juste équilibre entre les protections et les permissions est souhaitable.

### 2.7.2 Création du cadre relationnel

Idéalement, la création du cadre relationnel se fait dès la constitution du groupe. Si l'organisation est pré-existante, cette démarche est faite avant de basculer en gouvernance partagée.

Un cercle spécifique peut à tout moment ouvrir une réunion collaborative pour créer un cadre relationnel, qui remplace celui hérité du cercle englobant.

Le cadre relationnel est validé en décision par consentement et intégré au registre par le rôle mémoire.

### 2.7.3 Actualisation

Chaque membre peut proposer des modifications du cadre relationnel de son cercle lors d'une réunion de réorganisation, comme il le ferait avec le règlement.



## 2.8 Entrée et sortie

---

Le processus d'entrée-sortie est un document décrivant le processus à suivre lors de l'arrivée (ou l'engagement) d'un nouveau membre, et lors de son départ de l'organisation.

Tout membre qui s'engage dans l'organisation s'engage à respecter le contenu de ce document, que ce soit pour les différentes étapes de validation de son arrivée que pour ses devoirs lors de son départ.

### 2.8.1 Contenu du processus d'entrée-sortie

#### *Le processus d'entrée*

Il peut prendre des formes très diverses. Il précisera notamment les points suivants:

- Comment postuler spontanément dans l'organisation ?
- Qui peut proposer un nouveau membre, et à quelles conditions ?
- Qui se prononce sur la validité et la pertinence de la postulation ?
- Qui encadre la période d'essai ?
- Comment est validée la période d'essai ?
- Quelle célébration est prévue lors de l'engagement formel d'un nouveau membre ?

#### *Le processus de sortie*

Il précisera notamment les points suivants:

- Quel est le délai entre l'intention de quitter l'organisation et le départ effectif ?
- Quels sont les devoirs en termes de transfert de l'information ?
- Comment est célébré ce départ ?

### 2.8.2 Création du processus d'entrée-sortie

Idéalement, des processus d'entrée et de sortie sont définis dès la constitution du groupe lors d'une réunion collaborative. Si l'organisation est pré-existante, cette démarche est faite avant de basculer en gouvernance partagée.

Les processus d'entrée et de sortie sont validés en décision par consentement et intégrés au registre par le rôle mémoire.

### 2.8.3 Actualisation du processus d'entrée-sortie

Chaque personne membre de l'organisation depuis au moins une année peut proposer des modifications des processus d'entrée et de sortie. Elles sont validées lors d'une réunion de réorganisation du cercle d'ancrage.



## 2.9 Régulation et exclusion

---

Le processus de régulation et d'exclusion définit comment procéder en cas de tensions inter-personnelles.

Tout membre qui s'engage dans l'organisation s'engage à respecter le contenu de ce document, qu'il soit demandeur ou demandé dans le processus de résolution de conflits.

### 2.9.1 Contenu du processus de régulation et d'exclusion

Le processus de régulation de conflit définit les éléments suivants:

- Lorsque un membre ressent une tension inter-personnelle, comment actionne-t-il le processus ?
- Quelles en sont les différentes étapes ?
- Y a-t-il une personne ressource dans l'organisation pour l'accompagner dans cette démarche ?

Le processus d'exclusion définit les modalités lorsqu'une tension personnelle ne trouve pas de résolution, et que la dernière option est l'exclusion d'un membre.

### 2.9.2 Création du processus de régulation et d'exclusion

Idéalement, des processus de régulation et d'exclusion sont définis dès la constitution du groupe lors d'une réunion collaborative. Si l'organisation est pré-existante, cette démarche est faite avant de basculer en gouvernance partagée.

Les processus d'entrée et de sortie sont validés en décision par consentement et intégrés au registre par le rôle mémoire.

### 2.9.3 Actualisation du processus de régulation et d'exclusion

Chaque personne membre de l'organisation depuis au moins une année peut proposer des modifications des processus d'entrée et de sortie. Elles sont validées lors d'une réunion de réorganisation du cercle d'ancrage.

# Chapitre 3:

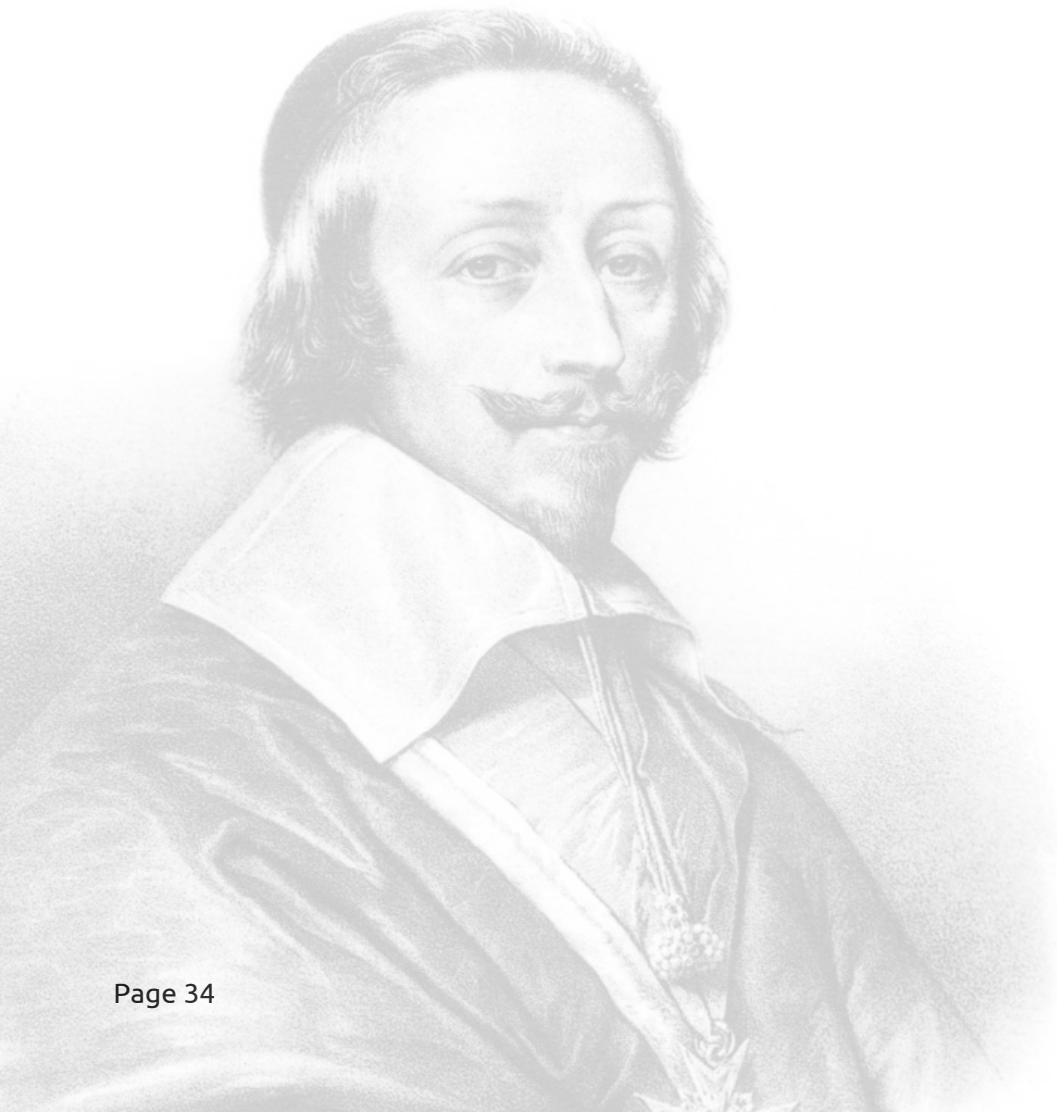
# Les processus de réunion

**Chaque espace possède son propre temps de réunion, qui est animé à chaque fois d'une énergie particulière.**

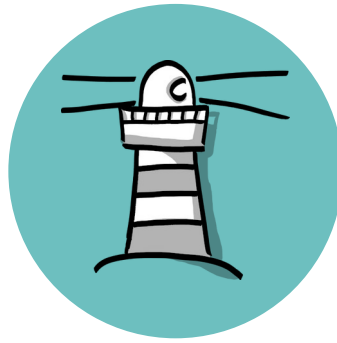
Chacune de ces réunions a un processus spécifique qui lui est associé. Ces processus peuvent être modifiés, mais une organisation en gouvernance partagée Modèle Z se doit de les poser par écrit.

“ <sup>réunion</sup>  
L'art de la ~~politique~~, ce n'est pas de faire ce  
qui est possible, c'est de rendre possible ce  
qui est nécessaire ”

- Cardinal de Richelieu -







## 3.1 Réunion de sens

<b>Objectif</b>	Créer et maintenir un cap de projet collectif inspirant, faisant consensus et permettant de cadrer les décisions, en explicitant l'objet et l'intention à laquelle le projet est connecté et permettant à chacun d'affirmer ou d'infirmer sa volonté de participer au projet.
<b>Livrable</b>	Une mise à jour validée de : <ul style="list-style-type: none"><li>• la raison d'être de l'organisation,</li><li>• le cadre éthique composé de valeurs et de principes.</li></ul>
<b>Durée</b>	Prévoir 3 à 4 heures, définie par le lien pilotage en fonction des enjeux perçus.
<b>Participant-es</b>	Les membres du cercle d'ancrage et les membres de l'organisation invités par le lien pilotage.
<b>Activation</b>	Tous les 3 à 5 ans de façon systématique sur invitation du lien pilotage ou à la demande d'un membre de l'organisation (membre depuis au moins 6 mois) auprès du lien pilotage du cercle d'ancrage.

*Une réunion de célébration, pour tirer les enseignements du chemin parcouru jusqu'à présent et partager de la gratitude envers l'engagement de chacun-e est un bon préalable à une réunion de sens.*

### 1. Tour d'ouverture

Le rôle facilitation invite chaque personne à exprimer la qualité de sa présence dans laquelle elle arrive. Les autres écoutent silencieusement.

### 2. Raison d'être

Un temps est déterminé pour travailler sur la raison d'être. Ce temps est défini par le rôle facilitation, selon les besoins exprimés de travailler plutôt sur la raison d'être ou sur l'éthique.

S'il existe une nouvelle proposition de raison d'être (proposition individuelle ou collective), cette proposition est traitée, dans le temps imparti, à l'aide du processus de prise de décision par concordance (voir 4.2).

S'il n'existe pas de nouvelle proposition, la raison d'être actuelle est malgré tout revalidée par le processus de prise de décision par concordance.

### 3. Cadre éthique

Une consultation majoritaire (voir 4.4) est effectuée sur toutes les valeurs existantes et leurs principes, ainsi que sur toute nouvelle proposition amenée par un membre ou un groupe pour être ajoutée ou modifiée.

Les personnes qui amènent des propositions de modification, d'ajout ou de suppression prennent le temps de justifier leur proposition.

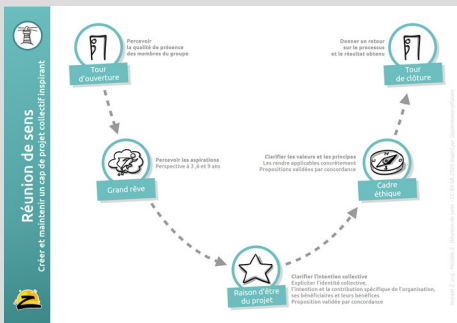
Chacun se positionne sur les différentes propositions avec le processus de consultation majoritaire. Le résultat est affiché pour servir de support à la prise de décision par concordance.

Chacune des valeurs est intégrée en prise de décision par concordance, en commençant par celles qui génèrent le plus d'adhésion jusqu'à celles qui en génèrent le moins.

Les valeurs qui obtiennent la mention excellent de la part de tous sont intégrées d'office et sans discussion. Les valeurs qui n'obtiennent pas une mention suffisante sont écartées de l'éthique de l'organisation.

### 4. Tour de clôture

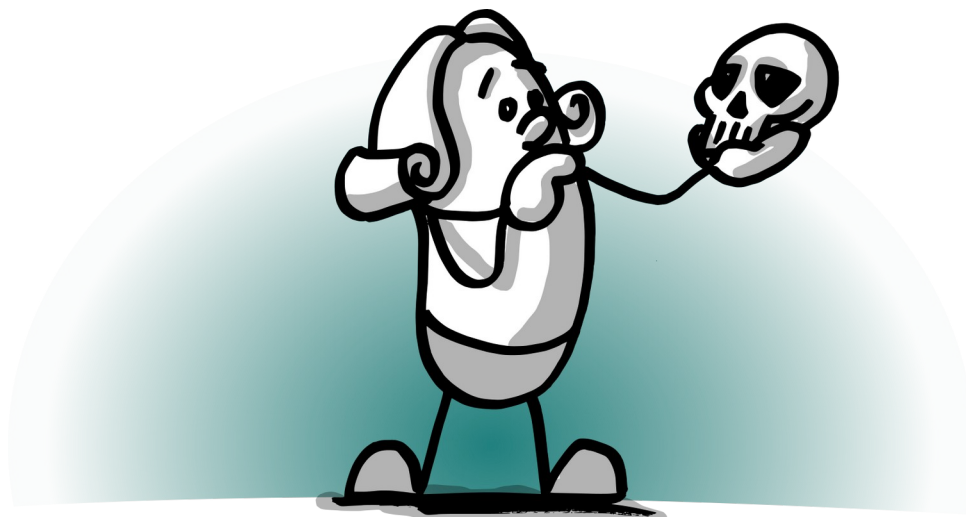
Le rôle facilitation invite chaque personne à donner un retour sur le processus et le résultat obtenu. Les autres écoutent silencieusement. L'objectif est de tirer les enseignements pour améliorer le déroulement des prochaines réunions.

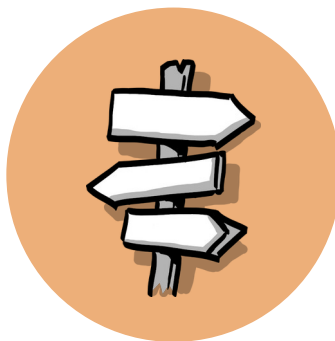


#### Les Zmémoires : La réunion de sens

Retrouvez sur une fiche pratique le processus sous forme graphique et textuelle, ainsi que des variantes et une aide à la facilitation.

<https://academie.instantz.org/fiches/23>





## 3.2 Réunion d'orientation

<b>Objectif</b>	Définir ensemble les priorités pour les prochains mois pour générer un maximum d'engagement et bénéficier de la sagesse collective.  Faire émerger collectivement les grands axes qui permettront au groupe de prioriser les projets.
<b>Livable</b>	Une proposition sous la forme de : <ul style="list-style-type: none"><li>• un cap général pour les prochains mois,</li><li>• des objectifs prioritaires,</li><li>• des points de vigilance permettant de faire des choix rapides sous pression.</li></ul>
<b>Durée</b>	Prévoir 1.5 à 3 heures.
<b>Participant-es</b>	Les membres du cercle.
<b>Activation</b>	Convoquée par le lien pilotage tous les 6 à 12 mois, ou à la demande d'un autre membre.

### 1. Tour d'ouverture

Le rôle facilitation invite chaque personne à exprimer la qualité de sa présence dans laquelle elle arrive. Les autres écoutent silencieusement.

### 2. Bilan

Un temps est pris pour observer le passé et le présent en collectant auprès de chacun-e, des faits : ce qui a été réalisé, ce qui n'a pas été réalisé, des chiffres clés et des engagements pris par le cercle ou l'organisation envers des tiers.

Si une réunion de célébration a été faite au préalable, il est possible de passer directement au point 3.

### 3. Rêves et aspirations

Chaque membre est invité à partager ses envies et ambitions pour les prochains mois, que ce soit de l'ordre du « faire » ou de « l'être ».

Le rôle facilitation collecte toutes les propositions et les affiche sur un tableau.

## 4. Évaluation des forces

Chaque membre est appelé à se positionner sur les différentes idées, en partageant sur ce qui l'enthousiasme pour la suite, en mettant en relief les forces de l'équipe et les opportunités de l'environnement.

Il est possible d'évaluer et de classer par ordre d'importance les différents éléments énumérés, en utilisant un processus de pondération.

## 5. Évaluation des faiblesses

Chaque membre est invité à partager sur ce qui l'inquiète ou le préoccupe pour la suite, en évaluant les faiblesses de l'équipe et les menaces de l'environnement.

Il est possible d'évaluer et de classer par ordre d'importance les différents éléments énumérés, en utilisant un processus de pondération.

## 6. Recherche de leviers

Tous ensemble ou en sous-groupe, identifier ce qui ferait une différence pour réduire, annuler, transformer les freins ou les accepter.

Il est possible d'évaluer les différentes propositions et de les classer par ordre de pertinence, en utilisant un processus de pondération.

## 7. Synthèse et proposition

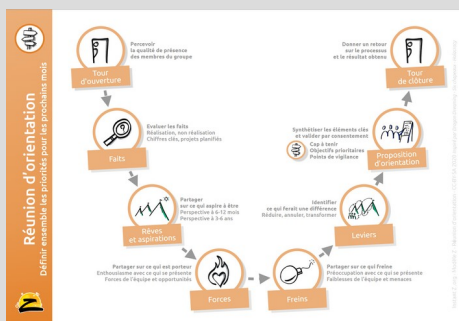
Le lien pilotage (et/ou tout autre personne définie en début de processus, comme le rôle facilitation ou un membre désigné du groupe) formule une proposition à partir de tout ce qui a été capté.

## 8. Validation

La proposition est validée à l'aide du processus de prise de décision par consentement.

## 9. Tour de clôture

Le rôle facilitation invite chaque personne à donner un retour sur le processus et le résultat obtenu. Les autres écoutent silencieusement. L'objectif est de tirer les enseignements pour améliorer le déroulement des prochaines réunions.



### Les Zmémoires : La réunion d'orientation

Retrouvez sur une fiche pratique le processus sous forme graphique et textuelle, ainsi que des variantes et une aide à la facilitation.

<https://academie.instantz.org/fiche/8>



## 3.3 Réunion de réorganisation

<b>Objectif</b>	Ajuster le règlement et la structure en cercles et rôles pour libérer le potentiel d'autonomie de chaque membre au service de la raison d'être.  Le cercle d'ancrage y modifie également la présente constitution par l'activation de briques modulaires.
<b>Livrable</b>	Une modification de la structure, par l'ajout, la modification ou la suppression de règles, cercles ou rôles ainsi que l'attribution d'un rôle structurel par élection sans candidat·e.
<b>Durée</b>	Prévoir entre 30 et 90 minutes. Le créneau horaire est spécifié à la convocation.
<b>Participant·es</b>	Les liens pilotage et représentation des cercles spécifiques, les référents d'un rôle.
<b>Activation</b>	Convoquée régulièrement par le rôle mémoire, environ une fois par mois, ou à la demande d'un membre du cercle.

### 1. Tour d'ouverture

Le rôle facilitation invite chaque personne à exprimer la qualité de sa présence dans laquelle elle arrive. Les autres écoutent silencieusement.

### 2. Ordre du jour dynamique

Chaque rôle est invité à la création et à l'ajustement continu de l'ordre du jour de la réunion sur la base des tensions présentes.

### 3. Traitement des tensions

Le rôle facilitation traite chaque point à l'aide du processus de prise de décision par consentement (voir 4.1) et chaque besoin d'attribution de rôle structurel avec le processus d'élection sans candidat·e (voir 4.2).

### 4. Tour de clôture

Le rôle facilitation invite chaque personne à donner un retour sur le processus et le résultat obtenu. Les autres écoutent silencieusement. L'objectif est de tirer les enseignements pour améliorer le déroulement des prochaines réunions.





## 3.4 Réunion opérationnelle

<b>Objectif</b>	Se synchroniser et libérer les freins à l'action. Permettre à chacun·e de disposer des informations nécessaires pour pouvoir agir et s'ajuster envers les autres. Lever les tensions qui empêchent les membres de l'organisation d'avancer vers la raison d'être.
<b>Livrable</b>	Sont inscrits au PV par le rôle mémoire : des informations (sur demande), des dates, des projets et des actions.
<b>Durée</b>	Prévoir entre 60 et 120 minutes. Le créneau horaire est spécifié à la convocation.
<b>Participant-es</b>	Les liens pilotage et représentation des cercles spécifiques, les référents d'un rôle, et si souhaité d'autres membres en charge de focus spécifiques.
<b>Activation</b>	Convoquée par le rôle mémoire régulièrement, au minimum deux fois par mois, ou à la demande d'un membre du cercle.

### 1. Tour d'ouverture

Le rôle facilitation invite chaque personne à exprimer la qualité de sa présence dans laquelle elle arrive. Les autres écoutent silencieusement.

### 2. Revue des tâches récurrentes

Le rôle facilitation invite les rôles qui ont des tâches récurrentes à indiquer si elles sont faites ou non. L'objectif est d'offrir de la visibilité sur ces tâches et de prendre des habitudes sur leur exécution.

Durant ces revues, les autres écoutent silencieusement, en posant éventuellement de brèves questions de clarification. Pas de détails, de justifications ou de débats à ce moment. C'est éventuellement l'occasion pour eux de percevoir de nouvelles tensions à traiter. Le rôle mémoire met à jour le système d'information et de suivi.

### 3. Revue des indicateurs

Le rôle facilitation invite les rôles qui ont des indicateurs à exprimer les variations sur les chiffres clés depuis la dernière réunion. L'objectif est de donner une photographie de la réalité du moment, sous forme de chiffres et de tendances.

## 4. Revue des projets

Le rôle facilitation invite les rôles qui ont des projets à présenter brièvement les dernières informations. L'objectif est de mettre en évidence les changements depuis la dernière réunion ou les plans pour la suite.

## 5. Ordre du jour dynamique

Chaque rôle est invité à la création et à l'ajustement continu de l'ordre du jour de la réunion sur la base des tensions présentes.

Chaque membre peut donner un ou deux mots dévolus à une tension qu'il souhaite traiter pour réserver un créneau à l'ordre du jour. Le rôle facilitation a autorité pour en définir l'ordre des tensions à traiter. S'il existe un doute quant à la possibilité de traiter toutes les tensions dans le temps imparti, il peut demander des informations complémentaires pour en évaluer l'importance et/ou l'urgence.

Si un membre perçoit de nouvelles tensions durant la réunion, il peut les ajouter à l'ordre du jour en s'adressant au rôle facilitation, entre le traitement de deux tensions.

## 6. Traitement des tensions

Le rôle facilitation traite chaque tension une à une en aidant son porteur à identifier ses besoins et à lever les obstacles. Il s'assure en tout temps de focaliser les discussions et l'énergie collaborative du groupe, au service de la résolution de la tension. Il commence en contextualisant :

- Le rôle l'ayant ressenti
- Le ou les rôles pouvant soutenir sa résolution
- Le besoin qui est derrière la tension et qui permettrait d'aller de l'avant

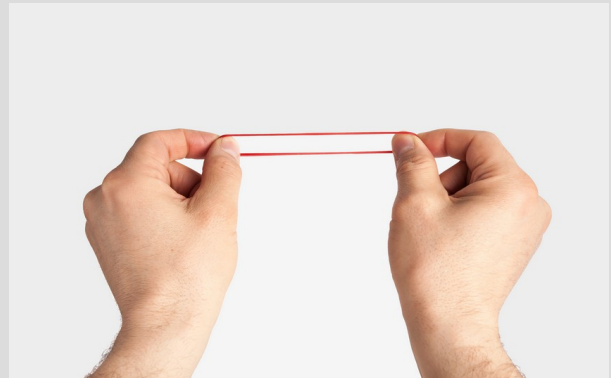
Les tensions opérationnelles peuvent être traitées de plusieurs manières :

- en partageant une information
- en prenant ou proposant un projet ou une action
- en prenant un rendez-vous pour une réunion collaborative dédiée à un sujet spécifique

Lorsqu'un projet permet de traiter tout ou partie de la tension, le rôle mémoire en prend note dans le procès verbal en s'assurant que cela convient aux parties prenantes. Dès que la personne qui a amené la tension annonce que celle-ci est levée, le rôle facilitation passe à la tension suivante.

Si une tension opérationnelle nécessite plus de 5 à 10 minutes pour être traitée, le rôle facilitation propose d'identifier les parties prenantes et d'organiser une réunion collaborative avec les personnes concernées.

S'il ne s'agit pas d'une tension opérationnelle, le rôle facilitation oriente la personne vers la réunion adéquate, tout en vérifiant s'il est nécessaire de mener un projet ou une action d'ici là.



### Qu'est-ce qu'une tension ?

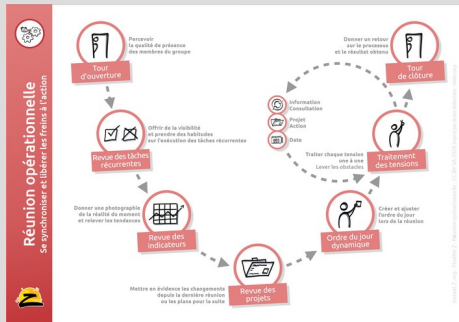
Une tension est la différence entre ce qui est et ce qui pourrait être. Elle est perçue par un membre de l'organisation, qui l'amène dans la réunion adéquate pour être traitée.

Il existe des tensions opérationnelles, de réorganisation, de sens, de priorités, et des tensions interpersonnelles.



## 7. Tour de clôture

Le rôle facilitation invite chaque personne à donner un retour sur le processus et le résultat obtenu. Les autres écoutent silencieusement. L'objectif est de tirer les enseignements pour améliorer le déroulement des prochaines réunions.



### Les Zmémoires : La réunion opérationnelle

Retrouvez sur une fiche pratique le processus sous forme graphique et textuelle, ainsi que des variantes et une aide à la facilitation.

<https://academie.instantz.org/fiche/5>





## 3.5 Réunion de célébration

<b>Objectif</b>	Prendre du recul sur notre quotidien pour consolider les relations entre les membres, tirer les enseignements de la période écoulée, exprimer sa gratitude envers soi et les membres de l'équipe.
<b>Livrable</b>	Un tableau listant les apprentissages, le bilan factuel des derniers mois, l'énumération des succès et des échecs et des idées pour la suite.
<b>Durée</b>	Prévoir 60 à 120 min.
<b>Participant-es</b>	Les membres de l'organisation ou les membres d'un cercle
<b>Activation</b>	En amont d'une réunion d'orientation, sur convocation du lien pilotage ou à la demande d'un membre du cercle au lien pilotage (au minimum une fois par an).

### 1. Tour d'ouverture

Le rôle facilitation invite chaque personne à exprimer la qualité de sa présence dans laquelle elle arrive. Les autres écoutent silencieusement.

### 2. Célébration personnelle

Chaque membre est invité à prendre un moment rétrospectif sur les 6 à 12 mois écoulés, pour en tirer des enseignements personnels. Les questions qui peuvent guider cette réflexion sont les suivantes :

- Qu'est-ce que j'ai appris sur moi, le groupe, la vie ?
- Quels prochains pas pourraient découler de ces apprentissages ?

A l'issue de cette phase, chaque personne est invitée à partager avec tout le monde, s'il le souhaite, un apprentissage sur soi, un apprentissage sur le groupe et/ou un prochain pas.

### 3. Célébration collective

Un bilan en 5 étapes, s'appuyant sur les chapeaux blanc, jaune, noir, vert et rouge de De Bono est fait collectivement sur la même période de temps. Les 5 étapes répondent respectivement aux questions suivantes :

Que s'est-il passé d'un point de vue factuel, ce qui a été réalisé, ne l'a pas été, les chiffres clé ?

Quelles ont été les sources de satisfactions, les réussites, les fiertés individuelles ou collectives ?

Quelles ont été les sources d'inconforts, les difficultés, les obstacles ?

Qu'est ce que nous pourrions faire qui permettrait de réduire, annuler, transcender ces difficultés et qui permettrait de mieux y faire face si elles se reproduisaient

## 4. Célébration interpersonnelle

Un temps est pris pour permettre à chacun-e d'échanger d'individu à individu, afin de partager gratitude, difficultés et prises de conscience.

Il existe de nombreuses formes pour cet exercice, plus ou moins engageantes.

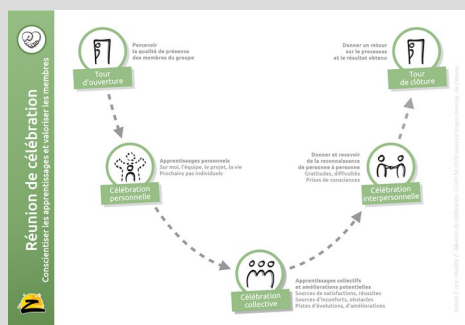
Exemple :

- Choisissez minimum 2 personnes à qui vous voulez offrir un signe de reconnaissance
- Écrivez-leur librement un message personnel : une chose que vous avez apprécié, une qui a été difficile, une prise de conscience, puis donnez-leur en main propre, les yeux dans les yeux

## 5. Tour de clôture

Chacun partage le regard qu'il porte sur la réunion, autant sur le processus que sur les résultats obtenus.

Chacun répond en une fois, les autres écoutent en silence. L'objectif est de tirer les enseignements pour améliorer le déroulement des prochaines réunions.



### Les Zmémoires : La réunion de célébration

Retrouvez sur une fiche pratique le processus sous forme graphique et textuelle, ainsi que des variantes et une aide à la facilitation.

<https://academie.instantz.org/fiches/18>



# Chapitre 4:

# Les processus de prise de décision

**Il existe plusieurs façons de prendre des décisions, plus ou moins rapides et plus ou moins engageantes.**

Des processus précis soutiennent les prises de décisions collectives en donnant la parole à chaque personne et en tenant compte de l'avis de toutes et tous.

Dans ce chapitre, vous retrouverez les processus de décision les plus couramment utilisés en réunion.

“ La pire décision de toutes est celle  
que l'on n'a pas prise. ”  
- Zig Ziglar -



## 4.1 Décision par concordance

La prise de décision par concordance est inspirée d'un mécanisme développé par Jean-Luc Christin pour la Gouvernance Cellulaire

<b>Objectif</b>	Rendre une décision la plus inspirante possible pour les participant-es, sur des enjeux essentiels.
<b>Livrable</b>	Une proposition qui fédère le groupe.
<b>Durée</b>	45 minutes à 1 heure selon la taille du groupe.
<b>Participant-es</b>	Les membres du groupe dans lequel une personne doit être élue.

Le groupe définit la plage horaire qu'il désire consacrer à la recherche d'une prise de décision par concordance, en sachant que s'il n'y arrive pas dans le temps imparti, un premier pas validé par consentement sera effectif.

### 1. Présentation de la proposition

Présenter une proposition, éventuellement, clarifier ce qui l'amène. La proposition peut avoir été préparée par un groupe de travail et la décision par concordance est déclenchée pour garantir l'adhésion complète du groupe

### 2. Questions de clarification

Le rôle facilitation invite chaque personne à s'assurer de bien comprendre le sujet de la proposition en posant toutes les questions qui lui semble pertinentes. La personne qui porte la proposition peut répondre que ce n'est pas spécifié.

### 3. Tour de réactions et bonifications

Chaque personne est invitée à partager son ressenti face à la proposition. C'est l'étape la plus libre pour se positionner sur celle-ci, que cela soit en lien avec de l'enthousiasme, des craintes voire un risque d'objection. C'est aussi l'étape pour contribuer à enrichir la proposition en suggérant des meilleures idées, des pistes d'amélioration, d'autres options.

### 4. Tenir, modifier, reporter et clarifier

Avec ce qu'elle a entendu, la personne qui porte la proposition décide de tenir, d'ajuster ou de reporter la proposition initiale, suite aux réactions et bonifications des autres participant-es, en intégrant au maximum leurs réactions. Dans tous les cas, elle peut clarifier ses choix.

### 5. Bonification par consentement

Dans le temps imparti, chercher à améliorer la proposition en traitant chaque proposition d'amélioration avec le processus de décision par consentement.

### 6. Tour d'accord

Afin de saisir les freins à une adhésion complète, chacun définit le degré de perfection, en pourcentage, nécessaire à son plein engagement vis-à-vis de la proposition.

Chacun confirme ensuite par un « oui » claire et précis que la proposition répond à son niveau d'attente.

Toute autre réponse que « oui » signifie « non », et un processus de bonification se met en place dans le temps imparti.

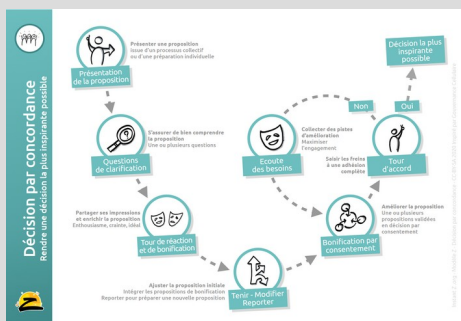
## 7. Validation

Peu avant la fin du temps imparti, refaire passer la proposition en décision par consentement.

Si la proposition est acceptée, la version en cours est actée, même si elle n'a pas réussi à obtenir le niveau nécessaire à sa pleine et entière adhésion par tous les membres du groupe.

Si la proposition est refusée, ou que l'ensemble des objections ne peut être levé dans le temps imparti, c'est la version passée au point 4 qui est validée.

La responsabilité incombe aux membres qui le souhaite d'organiser une nouvelle rencontre pour poursuivre le processus à un autre moment, en partant du point 5.



Les Zmémoires :

### La décision par concordance

Retrouvez sur une fiche pratique le processus sous forme graphique et textuelle, ainsi que des variantes et une aide à la facilitation.

<https://academie.instantz.org/fiche/6>

## 4.2 Décision par consentement

La décision par consentement est l'une des quatre règles de la méthode Sociocratique de gouvernance formalisée par Gerard Endenburg en 1970.

<b>Objectif</b>	Prendre une décision collective ne levant aucune objection
<b>Livrable</b>	Une proposition validée par le groupe
<b>Durée</b>	5 à 30 minutes selon la complexité de la proposition
<b>Participant-es</b>	Les membres du groupe ayant autorité pour prendre la décision, jusqu'à 12 personnes

### 1. Présentation de la proposition

Une personne présente une proposition, en clarifiant si nécessaire le contexte.



## 2. Questions de clarification

Le rôle facilitation invite chaque personne à s'assurer de bien comprendre le sujet de la proposition en posant toutes les questions qui lui semble pertinentes. La personne qui porte la proposition peut répondre que ce n'est pas spécifié.

## 3. Tour de réactions et bonifications

Chaque personne est invitée à partager son ressenti face à la proposition. C'est l'étape la plus libre pour se positionner, que cela soit en lien avec de l'enthousiasme, des craintes voire un risque d'objection. C'est aussi l'étape pour contribuer à enrichir la proposition en suggérant des meilleures idées, des pistes d'amélioration, d'autres options.

## 4. Tenir, modifier, supprimer et clarifier

Avec ce qu'elle a entendu, la personne qui porte la proposition décide si elle maintient sa proposition initiale, si elle la modifie en intégrant certains éléments ou si elle la supprime. Plusieurs raisons peuvent motiver la suppression de la proposition, soit elle ne fait plus sens suite aux réactions des participant-es, soit le temps imparti n'est plus suffisant et nécessite une réflexion supplémentaire. Dans tous les cas, la personne peut clarifier son choix.

## 5. Tour d'objection

Chaque personne est appelée à se prononcer si elle voit une objection à ce que la proposition soit acceptée. Les objections sont au regard de la cohérence avec la raison d'être, d'un risque majeur pour l'organisation ou d'un risque de désengagement vraiment important pour la personne.

Un oui ou un non suffit, il n'est pas souhaitable d'argumenter son choix à cette étape. S'il n'y a pas d'objection, la proposition est validée.

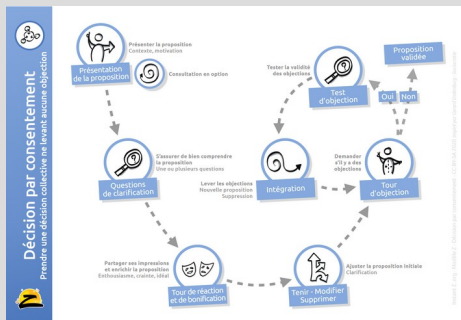
## 6. Test d'objection

Les personnes ayant émis des objections sont invitées à en donner les raisons pour les tester sur la base de critères de validité définis par l'organisation. Ces derniers peuvent interroger plusieurs dimensions : risque identifiable, conséquence directe, risque factuel ou irrémédiable, impact sur un de mes rôles et désengagement personnel.

## 7. Intégration

Les objections valides sont intégrées, c'est-à-dire que la personne qui porte la proposition et celle qui objecte, cherchent ensemble une nouvelle proposition qui réponde à la tension initiale, tout en levant l'objection. Si nécessaire, elles peuvent se faire aider par les autres membres.

Si la proposition est modifiée, le rôle facilitation reprend le processus à l'étape 6 « Tour d'objection » avec la nouvelle proposition. Le processus continu jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'objections.



## Les Zmémoires : La décision par consentement

Retrouvez sur une fiche pratique le processus sous forme graphique et textuelle, ainsi que des variantes et une aide à la facilitation.

<https://academie.instantz.org/fiche/3>

### 4.3 Élection sans candidat·e

L'élection sans candidat·e est l'une des quatre règles de la méthode sociocratique de gouvernance formalisée par Gerard Endenburg en 1970.

<b>Objectif</b>	Déléguer collectivement un rôle clé de l'organisation et légitimer une personne à le dynamiser en utilisant la prise de décision par consentement.
<b>Livrable</b>	Un rôle clé délégué à une personne.
<b>Durée</b>	20 à 45 minutes.
<b>Participant·es</b>	Les membres du groupe dans lequel une personne doit être élue.

#### 1. Présentation du mandat

Le mandat, les tâches attendues et la durée de l'engagement sont présentées au groupe.

#### 2. Définition des critères de choix

Une liste des qualités, compétences et autres attendus nécessaires à remplir le mandat est écrite collectivement. Chaque personne est invitée à exprimer son point de vue sans jugement et sans réactions. Cette étape étant uniquement consultative, les critères de choix peuvent être contradictoires.

#### 3. Vote consultatif

Chaque membre choisit la personne qui lui semble la plus adéquate, en écrivant son propre nom et le nom de la personne pressentie sur un papier qu'elle remet au rôle facilitation. Il est possible de voter pour soi-même. Le vote n'est pas anonyme.

#### 4. Dépouillement argumenté

Le rôle facilitation invite chaque personne à exprimer les motivations de son choix en s'adressant directement à la personne pressentie. Cette reconnaissance peut être très agréable et soutenante pour la personne qui la reçoit.

## 5. Report de voix

Suite à l'écoute des différents arguments, le rôle facilitation invite les personnes qui le souhaitent à reporter leur voix d'une personne à une autre en argumentant la motivation de changement.

## 6. Proposition

Un membre du groupe présente une proposition de candidat-e en clarifiant, si nécessaire, ce qui motive ce choix. Seules les personnes ayant encore des voix sont éligibles pour la proposition.

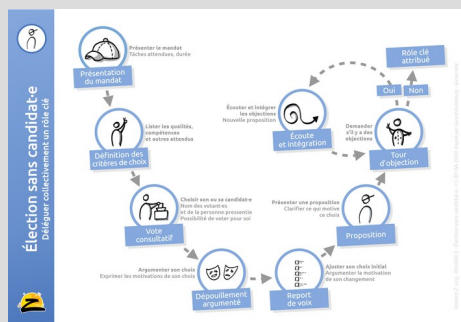
## 7. Tour d'objection

Le rôle facilitation demande s'il y a des objections au regard de la légitimité et de la confiance accordées à la personne pressentie. Réponse par oui ou par non uniquement. S'il n'y a pas d'objections ou lorsqu'il n'y en a plus, valider l'attribution du rôle avec la personne pressentie. L'attribution du rôle n'est aucunement imposée.

## 8. Écoute et intégration

La personne qui objecte, exprime ses doutes suscités quant à la légitimité ou la confiance qu'il pourrait accorder à la personne pressentie.

Le rôle facilitation invite à chercher collectivement des aménagements permettant de traiter les différentes objections et reprendre le processus depuis l'étape 7 "tour d'objection". L'intégration peut être une modification de la proposition initiale ou une nouvelle proposition.



### Les Zmémoires : L'élection sans candidat-e

Retrouvez sur une fiche pratique le processus sous forme graphique et textuel, ainsi que des variantes et une aide à la facilitation.

<https://academie.instantz.org/fiche/4>



# Annexes

**Les éléments en annexes servent à mieux comprendre ou compléter la présente constitution.**

Le glossaire permet de définir les concepts derrière chacun des mots clés et de tisser des liens avec d'autres formes de gouvernances constitutionnelles.

“ Enseigner la compréhension entre les humains est la condition et le garant de la solidarité intellectuelle et morale de l'humanité. ”

- Edgar Morin -



## Démocratie

Forme de communauté fondée sur l'idée que la capacité de chacun-e à penser, à juger et à agir est une capacité qu'il partage avec tous les autres.

---

## Alignement

Congruence entre les comportements, les actions, les projets, de l'ensemble des parties d'une organisation sur la raison d'être et au cadre éthique de l'organisation.

La congruence désigne un état où les comportements, les croyances et les stratégies d'une personne sont pleinement en accord entre eux, et orientées de sorte à assurer un résultat désiré.

---

## Organisation

Groupe de personnes collaborant à une intention et/ou un objectif commun.

H : Organisation  
C : Organisation

---

## Gouvernance

Ensemble des éléments permettant de définir comment un groupe s'organise pour prendre des décisions. De préférence, ces éléments sont écrits dans les registres et sont modifiables selon des règles prédéfinies (dans une constitution par exemple).

---

## Registres

Ensemble des supports physiques et numériques auxquels se référer pour connaître l'état actuel de la gouvernance, ainsi que l'historique des modifications.

H : Registres

---

## Constitution

Ensemble de règles structurant une organisation collective et permettant de la modifier.

H : Constitution  
C : Constitution

---

## Raison d'être

Exprime la synthèse de la vision et de la mission en alliant la dimension intentionnelle, éthique, philosophique de la vision, à la dimension pragmatique, concrète et pratique de la mission.

---



## Rôle

Fonction utile à l'organisation.

H : Rôle  
C : Rôle

## Focus

Partie spécifique d'un rôle énergétisé par une personne particulière.

H : Focus  
C : ?

## Cercle

Entité organisationnelle et structurelle de l'organisation englobant plusieurs rôles opérationnels et les rôles structurels standards. Il est piloté par une raison d'être, des attendus et des domaines d'autorité définis par le cercle englobant. Le cercle s'auto-organise dans ses propres réunions de réorganisation.

H : Cercle  
C : Cellule

## Cercle d'ancrage

Cercle principal (et unique) englobant l'ensemble de l'organisation.

H : Cercle d'ancrage  
C : Cellule souche

## Cercle englobant

Cercle contenant le cercle dont il est fait référence. Ex: le cercle d'ancrage est le cercle englobant du cercle [communication].

H : Super-cercle

## Cercle spécifique

Cercle prenant en charge une partie des activités (attendu, domaine d'autorité) du cercle auquel il appartient.

Ex: le cercle d'ancrage possède un cercle spécifique [communication].

H : Sous-cercle (subcircle)  
C : Cellule spécifique



## Personne source

Personne active, ayant initié le lancement du projet ou de l'organisation. S'il y a plusieurs personnes, nous parlerons alors de noyau source.

## Noyau source

Petit groupe de personnes à l'initiative d'un projet ou d'une organisation, de façon indifférenciée. Si une personne se démarque particulièrement, nous parlerons alors de personne source.

## Lien pilotage

Rôle structurel dont la raison d'être est d'orienter les activités du cercle, en y portant la raison d'être de l'organisation ou du cercle englobant.

H : 1er lien (lead link)  
C : lien lead





## Lien représentation

Rôle structurel dont la raison d'être est de porter les besoins d'un cercle, extérieurs à son champ d'autorité, dans le cercle englobant.

H : 2nd lien (rep link)  
C : Rôle déblocage



## Rôle mémoire

Rôle structurel en charge de mettre à jour les différents registres de l'organisation et d'en conserver l'historique. Il interpréter si besoin des règles ou processus qui ne sont pas assez explicites.

H : Secrétaire  
C : Rôle mémoire



## Rôle facilitation

Rôle structurel en charge d'assurer le respect des processus dans le cadre des réunions, notamment concernant la distribution de la parole et la prise de décisions.

H : Facilitateur  
C : Rôle facilitation



## Règlement

Ensemble des règles et bonnes pratiques qui s'appliquent à l'organisation ou à des cercles spécifiques.

H : Politiques  
C : -

## Règle

Consigne contraignante à respecter dans l'organisation ou dans un rôle spécifique.

H : Politique  
C : -  
S : Entente

## Bonne pratique

Façon de faire souhaitée et soutenante pour un rôle, un individu ou l'organisation en général. Elle est non contraignante.

H : -

## Indicateur

Élément mesurable permettant de s'assurer que les actions et projets permettent réellement de réaliser les objectifs.

H : Check-list (metric)  
C : -

## Tâches récurrentes

Tâche ou liste de tâches récurrentes, détaillant les actions à entreprendre pour répondre à la raison d'être ou aux redevabilités du rôle.

H : Check-list (checklist)  
C : -

## Domaine d'autorité

Transfert de la responsabilité sur une partie de l'organisation à un rôle ou un cercle, en lui déléguant contrôle et pouvoir de décision. A charge de ce rôle d'agir au profit du cercle et de l'organisation.

H : Domaine  
C : ?

	<b>Attendus</b>	H : Redevabilité C : ?
	Engagement pris par un rôle envers un autre rôle, cercle ou partenaire externe sur une tâche importante pour le bon fonctionnement de l'organisation.	
	<b>Réunion opérationnelle</b>	H : Réunion de triage C : Réunion opérationnelle
	Espace de rencontre permettant aux membres d'un cercle de se synchroniser, de partager de l'information et de coordonner des actions ou des projets.	
	<b>Réunion de réorganisation</b>	H : Réunion de gouvernance C : Réunion de réorg
	Espace de rencontre permettant aux membres d'un cercle de reconsidérer leur structure en cercles et rôles et d'ajuster leur règlement.	
	<b>Réunion d'orientation</b>	H : Réunion de stratégie C : -
	Espace de rencontre où définir ensemble les priorités pour les prochains mois afin de générer un maximum d'engagement et bénéficier de la sagesse collective.	
	<b>Réunion de sens</b>	H : - C : Réunion de sens
	Espace de rencontre pour créer ou ajuster collectivement la raison d'être et le cadre éthique de l'organisation, dans le but de d'avoir un projet inspirant et une source de motivation sur le long terme.	
	<b>Réunion de collaboration</b>	H : - C : -
	Temps de rencontre collective entre plusieurs membres concernés par une ou plusieurs thématiques.	
	<b>Réunion de régulation interpersonnelle</b>	H : - C : -
	Espace permettant de soutenir le traitement des tensions interpersonnelles en encourageant l'autonomie et en apportant du soutien quand cela est nécessaire.	
	<b>Réunion de célébration</b>	H : - C : -
	Espace de rencontre permettant de prendre du recul sur notre quotidien pour consolider les relations entre les membres de l'organisation, tirer les enseignements de la période écoulée, exprimer de la gratitude envers soi et les autres.	
	<b>Cadre éthique</b>	H : -
	Document regroupant l'ensemble des valeurs d'une organisation.	

---

## Valeur

H : -

Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, du point de vue des membres de l'organisation et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre.

---

## Principe

H : -

Règle définissant une manière type d'agir ou d'être, correspondant à une façon d'incarner l'une des valeurs du cadre éthique.

---

## Brique modulaire

H : App

C : Brique



Ensemble de modifications apportées en bloc à la constitution afin d'ajouter un élément de fonctionnement à l'organisation. Il existe des briques modulaires standards, validées et éprouvées par des praticiens. Cependant chaque membre d'une organisation peut écrire sa propre brique modulaire et la proposer en validation lors d'une réunion de réorganisation du cercle d'ancrage.

---



# Remerciements

Jérôme Michelet

Françoise Mouy

Alexis Vautier



Retrouvez la dernière version sur l'académie Z  
<https://academie.instantz.org>

