



0. ÉCOUTE DU CENTRE



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Chacun·e exprime son point de vue et ses idées dans le but de nourrir le sujet traité (qui a bien été clarifié en amont).

Cela se fait au plus simple sous la forme de tour(s) de cercle.

Si le sujet et l'enjeu le nécessitent, on peut y consacrer un ou plusieurs temps dédiés, avec au besoin des temps de créativité pour malaxer le sujet.

Ce n'est pas un débat, mais le rassemblement des éléments nécessaires pour être mûrs pour décider ensemble, depuis les différents points de vue.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

J'ai la possibilité, et le devoir pour le cercle d'exprimer clairement et librement plusieurs choses pour nourrir le centre, et surtout :

- Ce qui est important pour moi.
- Ce qui est en lien avec le sujet à décider uniquement.
- Les idées qui me viennent en entendant les autres.

La posture à tenir est «**je nourris le groupe d'idées et d'informations sur mes besoins pour qu'il ait un maximum de matière pertinente et d'angles d'attaque pour construire une proposition riche**».

Si je sens qu'une proposition se dessine au fur et à mesure des contributions, je prends des notes car je serai peut-être la proposeuse dont le groupe a besoin pour aller plus loin.



0. ÉLABORATION DE LA PROPOSITION ARGUMENTÉE



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Une fois que l'écoute du centre a permis de s'exprimer suffisamment sur le sujet, le rôle facilitation invite à l'élaboration d'une proposition.

Il peut pour cela :

- Laisser un temps à tou·te·s de rassembler les éléments.
- Faire un appel directement à un·e volontaire pour proposer.
- Demander plusieurs volontaires pour constituer un « groupe d'amélioration ».

L'idée est de faire une proposition simple, qui sera une base de travail à approfondir et à améliorer au cours du processus.

Préparez un argumentaire de votre proposition, ce qui vous a amené à la faire telle quelle. Vous pouvez aussi noter les avantages et les inconvénients que vous y voyez.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

Une bonne proposition :

- Prend en compte les éléments partagés à l'écoute du centre, sans en être la compilation.
- Est claire et simple à comprendre.
- Est offerte au centre sincèrement pour bonifications potentielles.
- Est un objet concret qui permet de dérouler la suite du processus.

Ici la posture est «**je sens que quelque chose émerge du groupe, je vois une base de proposition se dessiner, alors je me mets au service du groupe en proposant**», ce qui permet d'avancer au lieu de tourner autour du pot.

Avant d'être appelé à proposer je sais que d'autres peuvent aussi être prêts, donc je ne m'attache pas absolument à vouloir être proposeur. Je me rappelle que l'objectif in fine pour le groupe est de prendre UNE décision pour laquelle le groupe n'aura pas d'objection, et non pas «**la meilleure solution**» ou «**ma meilleure solution à moi**».

Si je sens de l'agitation en moi, il est probable qu'un enjeu personnel fort me fasse sortir de ma posture. Il peut m'arriver de penser «**c'est moi qui ai trouvé la meilleure proposition, vite, je propose !**». Si je m'en aperçois, je me méfie de moi-même, et privilégie dans la mesure du possible de laisser quelqu'un d'autre s'exprimer ou d'attendre d'avoir retrouvé le calme.



0. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION ÉCRITE P



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Si vous êtes le proposeur (il n'y en a qu'un), c'est le moment d'exprimer votre proposition pour que le secrétaire l'écrive. Dicter-la-lui. Ajoutez le cas échéant l'argumentaire qui vous a amené là, et les avantages et inconvénients.

Le groupe cesse de réfléchir à des propositions et se focalise sur cette unique proposition, la seule qui sera traitée à ce moment-là.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

La posture ici est «j'exprime avec assertivité et clarté la proposition que j'offre au groupe». Je ne cherche pas à plaire à tout le monde, ni à répondre à toutes les potentielles questions de clarifications avant même que les autres membres du groupe ne les aient posées ! L'étape d'après servira à cela.

Pour le groupe : « je me focalise sur ce qui est amené, comme base de travail prometteuse pour arriver par intelligence collective à un consentement ». J'essaie du mieux que je peux d'accueillir cette proposition comme une opportunité pour tou-te-s d'avancer.



1. CLARIFICATIONS *



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Chacun-e pose des questions ou reformule la proposition, en vue uniquement de comprendre la proposition (son esprit, ses termes, ses subtilités).

Les questions sont centrées sur la proposition exprimée. Il ne s'agit pas d'envisager tous les «et si ...».

La proposeuse répond dans l'objectif d'ôter tout doute possible ou interprétation erronée de la proposition. Elle peut reformuler sa proposition afin de s'adapter aux modes de communication de chacun-e.

Elle s'en tient à ce qui est contenu dans sa proposition. Elle dit «non spécifié» si sa proposition ne permet pas de répondre à la question posée.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

Cette étape est cruciale car elle invite à une rencontre, une vraie communication entre les membres du cercle et la proposeuse. Accordez-y le temps nécessaire, vous gagnerez du temps sur le processus au global.

La posture pour le groupe est «je vais sur ta colline, je m'efforce de comprendre complètement ce que tu as voulu dire». Je laisse de côté un instant tous mes jugements, mes avis, mes réactions, pour laisser place à une écoute empathique. Je scanne en moi si tout est vraiment 100% clair pour moi. Comment pourrais-je exprimer mes ressentis si je n'ai pas compris réellement ce qui est au centre?

La posture pour la proposeuse est «je réponds le plus clairement possible seulement si je sais. Je n'invente pas des réponses pour faire plaisir à celle qui m'a posé la question. Je fais confiance à la souveraineté des autres membres du groupe, qui vont le tour d'après dire ce qui leur va et ce qui ne leur va pas dans ce qui est proposé».



2. RESSENTIS



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Chacun-e s'exprime dans un tour sur ce que la proposition lui évoque. Le terme «ressentis» est à prendre au sens très large (= ce que je ressens à la vue de cette proposition; Si elle répond à mes besoins et ceux exprimés par le groupe; ce que j'ai envie de dire pour l'améliorer, y compris mes préférences ; ...). Il s'agit de dire clairement tout ce qui peut nourrir le proposeur, car il aura la possibilité de faire des amendements, des clarifications voire de retirer sa proposition le tour d'après.

Chacun-e écoute ce qui est dit et trouve le cas échéant une tournure rapide et simple pour exprimer qu'il est d'accord ou pas avec ce que d'autres ont dit le cas échéant.

Le proposeur tente d'avoir une écoute large, de saisir la température globale qui se dégage au centre. Il peut demander des clarifications si nécessaire.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

Tout le groupe va s'exprimer joyeusement sur cette proposition «chrysalide».

Donc double posture : empathie pour le proposeur ET souveraineté individuelle!

Pour aider le proposeur, dites-lui clairement ce que vous aimez et ce que vous n'aimez pas et pourquoi. Si vous avez des idées d'amendements, dites les ! Vous pouvez recycler le cas échéant des idées que vous auriez proposées à sa place.

Posture proposeur : zenitude. Je capte ce qui m'est transmis, je synthétise, je vois ce qui pourra faire l'objet d'amendements à la proposition. Je fais de mon mieux pour me détacher de mes ressentis vis à vis des personnes qui s'expriment.

Pour tous : visez l'objectif du groupe : arriver à une décision à 0 objection. Ca calmera un instant vos égos avec leurs tendances victime, genre caliméro «**je me suis décarcassé pour proposer et tout le monde est contre moi!**» ; ou persécuteur «**je vais lui démontrer que sa proposition est nulle pour me venger**» ; ou sauveur «**je vais lui dire seulement ce que j'aime bien dans sa proposition parce quand même c'est un super proposeur**». Ca vous parle?



3.

a- CLARIFICATIONS b- AMENDEMENTS c- RETRAIT

P



À FAIRE / NE PAS FAIRE

La proposeuse est invitée, sur la base de ce qu'elle a entendu, à, éventuellement :

- Re-clarifier la proposition.
- Amender la proposition: proposer des modifications (ajouts, retraits).
- Retirer la proposition.
- La laisser telle quelle.

C'est le moment pour la proposeuse de synthétiser, de trier ce qui s'est dit au tour précédent, en vue de modifier la proposition a minima de façon à ce qu'elle convienne au mieux au groupe par rapport à ce qu'il a à décider.

Si le groupe a manifesté un rejet de la proposition, il peut être sage de la retirer. Dans ce cas, le processus reprend → à la phase 0, avec un appel à nouvelle proposition.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

Cher proposeur, chère proposeuse, tous les yeux et les oreilles se retournent vers vous ! Tout le monde a vidé son sac avec ses ressentis et chacun-e attend avec impatience que vous trouviez une solution miracle pour satisfaire tout le monde ! Tout repose sur vous...

Cool!!! On respire. Cette pression latente peut-être liée au conditionnement d'un groupe à ne pas avoir la possibilité de se tromper quand il s'agit de décider. Centrez-vous, demandez une pause le cas échéant.

Clarifiez si besoin, puis choisissez si vous retirez votre proposition ou non. Sentez-vous libre de le faire, ce n'est pas du temps de perdu : les ressentis auront vraisemblablement permis de faire émerger une autre proposition plus pertinente, que quelqu'un d'autre pourra exprimer.

Si vous décidez d'amender, il s'agit d'identifier ce qui ressort au global du groupe comme pertinent et ajusté à modifier. Faites les amendements qui font sens, qui s'imposent naturellement de ce qui est ressorti au global. Pas plus, pas moins. Si vous tentez de satisfaire tout le monde, vous allez faire une belle compilation version pizza 4 fromages jambons nutella confiture, donc indigeste. Le processus n'est pas terminé. Faites confiance au tour d'objection qui arrive juste après pour que chacun-e fasse sa part, pour apporter la touche finale à l'oeuvre collective que sera cette décision.

Une fois cette étape passée, cette proposition ne vous appartient plus, elle est au centre pour susciter les objections potentielles.



4. OBJECTIONS



CHACUN-E FORMULE SES OBJECTIONS



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Chacun-e est amené-e à se questionner personnellement pour pouvoir exprimer son / ses objection(s) le cas échéant. Le rôle facilitation fait un tour de cercle en demandant à chacun-e s'il-elle a une objection (2 réponses sont alors possibles : «**oui**» ou «**non**»).

Pour chaque «**oui**», l'objection est testée et notée puis le rôle facilitation repose la question jusqu'à ce qu'il n'y en ait plus. S'il n'y a que des «**non**», la proposition est adoptée (→ [étape 6](#), Célébration).

Une objection n'est pas une préférence, un avis ou une autre proposition. Elle est l'expression d'une limite pour moi et pour la mise en oeuvre du projet. La formulation d'une objection n'est pas la formulation de la solution à celle-ci, mais l'expression de ce qui pose problème (quelle partie de la proposition présente quel risque, quelle limite?).

LE RÔLE FACILITATION TESTE LES OBJECTIONS



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Pour chaque «**oui**», dans le même tour de cercle, le rôle facilitation écoute l'objection, la fait clarifier ou la reformule si besoin, puis la teste : il pose des questions dans le but d'identifier si l'objection est raisonnable ou pas.

Une objection est raisonnable si (un ou plusieurs des cas suivants) :

- Elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition → [retour en phase 0](#)).
- Elle met en lumière que la proposition nuit à la mission du cercle ou ne respecte pas ceux qui devront vivre avec.
- Elle invite à une bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe.
- Elle est argumentée de manière claire, précise et concrète.
- Elle n'est pas une manière détournée d'exprimer un avis personnel, une préférence ou une autre proposition.

Le rôle facilitation n'a pas le pouvoir de dire si l'objection est raisonnable ou non. Il peut seulement poser des questions afin d'aider l'objecteur à le déterminer.

Exemple de questions à poser :

- «Quel est le problème si on laisse ça tel quel pour toi? Pour le groupe?».
- «Qu'est ce qui t'empêcherait d'être efficace, actif dans la réalisation de la proposition?».
- «Si on adopte la proposition ici et maintenant, qu'est ce qui ferait du tort au groupe, au projet?».

S'il y a des objections identifiées par ses porteurs comme raisonnables, elles sont notées par la secrétaire, pour être traitées une à une dans la phase suivante.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

Émettre une objection, c'est s'en défaire comme quelque chose de personnel pour en faire la richesse du groupe. En cas de doute sur le fait de porter une vraie objection ou non, dites «**oui**», le rôle facilitation va vous aider à la formuler et à y voir plus clair. Pensez bien qu'une objection est un véritable cadeau pour le groupe : elle va lui permettre d'aller plus loin en explorant des parties de la proposition encore inexplorées.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

La formulation des objections est un exercice interne qui permet d'évaluer les conséquences mesurables de ce qui est proposé; de dissocier mes préférences de mes réelles limites. Il est pour cela utile d'imaginer le groupe dans la réalisation de la proposition, pour voir apparaître les endroits où ça ne fonctionnerait pas et où je ne serais pas à l'aise du tout.

La question «**pourrais-je vivre avec la proposition?**», quoiqu'extrême dans sa formulation, m'invite à aller sonder réellement mes limites. Je peux les ressentir dans mon corps ou à travers mes émotions avant de pouvoir les formuler clairement. Je prends mon temps pour aller au contact de ces limites, et je fais confiance au rôle facilitation pour me recadrer et m'aider si je pars dans des considérations qui s'éloigneraient des objections raisonnables.

La formulation d'objections peut prendre du temps, surtout dans un groupe apprenant. Le groupe peut avoir tendance à penser «**pourvu qu'il n'y ait pas d'objections!**», et certain-e-s peuvent même aller rapidement à la conclusion qu'ils n'en ont pas, pour aller plus vite. Attention à cela : une objection est un vrai cadeau, et débusquer le maximum d'objections raisonnables à ce stade permet à la fois d'améliorer notablement la proposition (on parle de bonifications) et de gagner du temps ensuite. En effet une objection non exprimée peut se transformer en frein, conscient ou inconscient, lors de l'application de la décision.



5. BONIFICATIONS *



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Le rôle facilitation traite les objections une par une. Il choisit par laquelle il commence, dans l'idée de faciliter la suite.

Les objections posées au centre deviennent celles du groupe. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée.

Le rôle facilitation s'assure régulièrement de voir si l'objection se lève auprès de la personne qui l'a émise. Si une solution lève l'objection d'une personne, celle-ci en informe le groupe. La solution est adoptée et le processus continue, on traite une autre objection.

Après un tour de levée d'objections, si la proposition a été modifiée, le rôle facilitation refait un tour d'objections. On recommence le processus tant qu'il y a des objections au centre.

Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a consentement mutuel. La proposition est adoptée.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

Une objection est au centre. La lever est la quête de l'un-e des membres du cercle. En tant que membre en posture de coopération, je l'aide à lever cette objection. Pour cela tout est permis:

- Poser des arguments qui pourraient rassurer, conforter, ou faire évoluer l'avis.
- Proposer des modifications simples pour changer la proposition et la rendre juste acceptable.
- «Déboîter», c'est-à-dire trouver une autre voie sous la forme d'une nouvelle idée, que l'objection invite en un sens.

Pour pouvoir faire tout cela, je m'assure d'abord de bien avoir compris l'objection, et je pose des questions de clarifications si besoin. En plus l'objecteur se sentira écouté et ça favorisera la détente de tou-te-s.

Si je reste ouvert, la contrainte créant la créativité: cette phase est particulièrement adaptée pour empuissancer une décision, trouver des chemins innovants. En termes d'énergie, la coopération peut fonctionner au maximum, dans un cadre relativement libre (parole libre). C'est aussi une phase où les travers et habitudes de compétition peuvent nous faire retomber dans des débats ou des tentatives de vouloir convaincre.

Respirez, rappelez-vous que l'objecteur a fait preuve d'authenticité en posant son objection, et gardez à l'esprit qu'une solution est possible, même si vous ne la voyez pas tout de suite et que vous auriez envie d'en finir !!!

Oui, une objection levée peut amener une autre objection. C'est ok. L'idée est d'avancer pas à pas, et ne pas tomber dans l'illusion de vouloir traiter plusieurs objections en même temps, façon plat de spaghettis ! Le rôle facilitation fera tout de même attention à ce que le groupe n'oscille pas entre 2 solutions Noir et Blanc au travers des objections. Il pourra par exemple tester la température du groupe pour adopter une solution qui lève l'objection et crée de l'énergie dans le groupe à la même occasion.



CÉLÉBRATION



À FAIRE / NE PAS FAIRE

Le groupe marque à sa manière (applaudissement, repas...) le fait qu'une décision a été prise. C'est une étape franchie dont chacun-e peut se féliciter.



INFO / AIDE: FOND / POSTURE

Décider à 0 objection, ce n'est pas rien ! Regardez le chemin parcouru, fêtez ça dignement. Prenez aussi un temps précieux pour voir avec quoi chacun-e repart de cette décision, comment il-elle se sent.

Et enfin, revenez sur les temps forts de la décision, les ressentis, dans une ultime étape de « debriefing », qui vous fait acquérir de l'expérience en conscientisant vos erreurs, vos réussites, bref en prenant du recul sur cette véritable pratique individuelle et collective qu'est la décision par consentement.