

OUTILS DE FACILITATION ET TECHNIQUES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

par

.....

PABLO SERVIGNE

ON LES UTILISE POUR AMÉLIORER LES DYNAMIQUES DE GROUPES. LES INITIATIVES DE TRANSITION EN RAFFOLENT. ON LES NOMME FORUM OUVERT (OPEN SPACE), CAFÉ-DÉBAT (WORLD CAFÉ), SOCIOCRAITIE OU DÉMOCRATIE PROFONDE. COMMENT FONCTIONNENT CES TECHNIQUES ? VOUS TROUVEREZ ICI UN BREF APERÇU DE QUELQUES OUTILS.

COMMENT ÉVITER LES CONFLITS et les malentendus lors d'une réunion ? Comment faire en sorte que les décisions soient portées par tous ? Comment organiser une réunion à 120 personnes ? Plus généralement, comment maîtriser ce que l'on pourrait appeler « l'écologie des groupes¹ » ?

Il existe aujourd'hui des techniques qui aident les équipes et leur organisation à développer leurs capacités d'autogestion ou de gouvernance, ou bien à décupler leur créativité. Elles plongent dans « l'inconscient » des groupes, c'est-à-dire qu'elles s'intéressent aux forces internes qui les traversent, aux non-dits, aux émotions, etc. Elles favorisent la coopération en créant un climat de sécurité et de confiance. Bref, à l'aide de ces outils, on commence à prendre soin des « structures invisibles² » qui sous-tendent les groupes, les organisations auxquels on participe.

Nous ne pourrions pas décrire ici les innombrables techniques existantes,

.....

1 Les principes de ces techniques sont exposés dans l'analyse *Barricade* « Au-delà du vote "démocratique" ». Les nouveaux modes de gouvernance », 2011. Disponible sur www.barricade.be

2 Aussi appelées « architectures cachées » par Jean-François Noubel. Un exemple : « Une réunion de parents d'élèves tenue dans une salle où tous les sièges, voire tous les bancs sont disposés de façon à faire face audevant de la scène où préside le directeur de l'école, flanqué du corps

mais nous aborderons brièvement les principales, celles déjà vécues, celles qui commencent à se diffuser, entre autres, parmi les Initiatives de Transition.

LES FONDAMENTAUX

Il existe des principes simples de réunion qui peuvent être utilisés partout et dans n'importe quelles circonstances. En cas de réunion improvisée, ils servent de guide et font toujours du bien au collectif. En les utilisant, on remarque assez vite qu'ils nous évitent de retomber systématiquement sur de fréquents écueils tels que les interventions intempestives des « grandes gueules » parlant fort et interrompant les autres, les silences de ceux qui ne disent rien mais n'en pensent pas moins, etc.

En voici les préceptes :

D'abord, *se disposer en cercle*. Le cercle est à la base de nombreuses cultures. C'est une forme millénaire de rencontre qui favorise les conversations respectueuses; un dispositif égalitaire qui permet une rotation du leadership, un partage des responsabilités et permet de voir le groupe comme un ensemble cohérent.

Pratiquer le tour de parole (avec un bâton de parole) oblige non seulement ceux qui ont la parole difficile à faire un effort pour s'exprimer, mais incite ceux qui ont le « sang chaud » à retourner plusieurs fois leurs arguments dans leur tête avant de pouvoir les exprimer. Souvent, pendant ce délai, ils se rendent compte que leur intervention n'était pas d'une nécessité absolue ou qu'elle a finalement été exprimée par quelqu'un d'autre.

Laisser la place au silence, car il permet de laisser mûrir sa pensée et d'augmenter la qualité de ce que l'on aurait dit de façon trop rapide. On est souvent surpris de son effet. Certains groupes s'imposent une respiration profonde avant la prise de parole. Ce délai permet à ce qui a été dit d'attérir et à ce que va être dit de subir une dernière maturation.

Placer la parole au centre. Lorsque quelqu'un parle, il s'adresse au groupe, en « donnant » sa parole au centre. Il est préférable que les individus ne s'interpellent pas directement entre eux. On renforce ainsi le sentiment collectif, et on évite les « dialogues » et l'utilisation du « tu » (voir paragraphe sur la COMMUNICATION NON-VIOLENTE).

Faire en sorte que *les opinions s'additionnent* au lieu de se combattre. En d'autres mots, créer un climat de coopération et éviter la compétition, voilà le secret pour faire émerger la créativité de chacun.

.....
 enseignant. Les interactions qui auront lieu dans cet environnement ne peuvent se produire que dans le sens prévu par la mise en scène, qui elle-même révèle la culture implicite du système enseignant, fondamentalement centralisateur et contrôlant.» (*Dictionnaire commenté du coaching*, par Alain CARDON, Groupe Eyrolles, 2009. Disponible en pdf sur www.editions-eyrolles.com)

Dans un groupe, la première étape est de le «sécuriser». Pour cela, il est indispensable d'établir des règles de fonctionnement (ponctuelles ou durables), et de bien les respecter. Un animateur sera souvent nécessaire, et sera *le gardien du cercle et des règles*. Si les individus sentent que les règles sont trop fragiles et ne seront pas bien respectées, la confiance peut s'évanouir rapidement et la compétition refaire son apparition, ce qui menacerait grandement le succès de la réunion.

Ces principes fondamentaux peuvent donc servir dans n'importe quelle situation. Ils ont aussi la caractéristique de se retrouver dans presque tous les outils de facilitation que nous allons maintenant décrire brièvement.

LA SOCIOCRAIE

Objectif — MEILLEURE GOUVERNANCE.

> Favoriser la coopération et la communication dans une organisation.

La Sociocratie est la gouvernance des *socius* (du latin «compagnon, associé», individus soudés par des liens significatifs), et non du *demos* (du grec «peuple», une masse d'individus partageant peu de valeurs). Elle ne s'intéresse pas à la structure en présence, mais aux dynamiques collaboratives, aux relations entre les personnes. C'est en quelque sorte une technique de dialogue sans dispute, un mode de gouvernance coopératif.

Elle est basée sur la notion de prise de décision au consentement (lorsque personne ne dit non)³. «Le consensus parfait est assez théorique et finalement difficile à atteindre, alors que le consentement enrichit le groupe. Il signifie que l'on a travaillé toutes les objections de chacun, et qu'on va voir ce qu'il y a derrière chaque "non" ou chaque "oui, mais..." individuel» explique Stéphanie De Raikem, «facilitatrice» de transition.

La Sociocratie se pratique en cercles de 10-12 personnes maximum, et s'applique aux grands groupes en interconnectant plusieurs cercles par des «doubles liens⁴». Il existe plusieurs processus sociocratiques. Les principaux sont : l'élaboration d'une proposition, la bonification d'une proposition (c'est-à-dire son amélioration par le consentement), une élection sans candidat ou une évaluation.

Prenons l'exemple d'une bonification dans un groupe avec un chef. Ce dernier prend une décision et soumet la proposition au groupe. On fait un premier tour de clarification, puis un tour de réactions (positives, négatives, etc.), et on note tout. L'animateur et le chef se retirent et améliorent la proposition. On refait un tour pour les objections. Puis on refait un tour pour essayer de lever collectivement toutes les objections. Pour Marine Simon, coach en outils de facilitation, «c'est un exercice fabuleux parce qu'on a souvent envie de virer

³ Le consensus (tout le monde dit oui) peut s'avérer parfois très handicapant.

⁴ Cela signifie qu'au moins deux personnes d'un cercle, par exemple le coordinateur et un membre délégué par le cercle, sont membres du cercle immédiatement supérieur.

le rabat-joie qui a une objection ! Mais en Sociocratie, on cherche à n'oublier personne. Ce qui est très intéressant, c'est qu'une personne totalement d'accord avec la proposition de départ devra aller chercher dans sa créativité pour ne pas perdre l'autre (celui qui a fait une objection) ».

On voit ici l'utilité des fondamentaux : confiance, sécurité, règles à respecter, écoute, etc. « Il y a vraiment une évolution du groupe en trois temps, les gens découvrent qu'ils sont vraiment écoutés, qu'ils ont vraiment leur place, et que ce qu'ils disent influence vraiment la proposition. C'est une vraie expérience de confiance » conclut Marine Simon.

Il faut remarquer que la Sociocratie ne remet pas en cause la hiérarchie et peut très bien être utilisée par un chef d'entreprise pour « fluidifier » les relations au sein de son groupe. Elle est d'ailleurs principalement utilisée dans les entreprises privées, et encadrée par des « facilitateurs » professionnels. Son usage dans le non-marchand reste pour l'instant très limité.

L'HOLACRATIE

Objectif — MEILLEURE GOUVERNANCE.

> Rendre l'organisation plus vivante et autonome, faire évoluer sa « raison d'être ».

L'Holocratie ressemble à la Sociocratie, mais va plus en profondeur. Imaginez un nouveau logiciel pour l'organisation : principes de base, nouveaux types de réunions à mettre en place, organisation en cercles semi-autonomes, etc. Alors que la Sociocratie s'intéresse aux relations entre individus et désamorce des tensions, l'Holocratie permet de dépasser les egos en se focalisant sur l'organisation, la « raison d'être » des groupes. Elle est focalisée sur l'organisation, pas sur les individus.

Il s'agit donc de transférer le pouvoir à l'organisation elle-même plutôt qu'aux egos de ses membres. Mais pour Emmanuel Meeus, « il ne sert à rien d'aborder le travail sur l'organisation lorsqu'il y a trop d'émotionnel ». L'Holocratie ne fonctionne donc que dans des groupes où les tensions sont déjà évacuées. « Par exemple, on a été appelé par un groupe de 120 personnes où les tensions étaient très fortes, au bord du clash, on sentait les rancœurs et les non-dits. Des « poches de gaz » ont éclaté en pleine Assemblée Générale, c'était catastrophique ! Lorsqu'on est arrivé, il a fallu nettoyer. On a donc utilisé les processus sociocratiques dans un premier temps pour reconnecter les gens, leurs besoins et leurs demandes. Et puis peu à peu, nous avons utilisé l'Holocratie pour se reconnecter à la raison d'être de l'organisation. On s'attache alors à découvrir la raison d'être d'un groupe, et à le servir. » Au lieu de planifier à l'avance, décider d'objectifs lointains et théoriques, on travaillera à donner au groupe une plus grande capacité d'adaptation. On passe donc progressivement du mode « prévision-et-contrôle » au mode « expérimenter-et-adapter », pour finalement arriver au véritable « sentir-et-répondre ». On donne vie au groupe. L'organisation devient organisme.

C'est un outil assez peu utilisé pour l'instant car il nécessite des personnes expérimentées, encore très peu nombreuses à l'heure actuelle. Mais il ne tient qu'à nous d'en savoir plus, et pourquoi pas de l'essayer...

LA COMMUNICATION NON-VIOLENTE (CNV)

Objectif — AMÉLIORER LA COMMUNICATION AU SEIN D'UN GROUPE.

Très répandue, la CNV est une attitude de communication bienveillante basée sur l'empathie et utilisée entre autres dans les cercles sociocratiques. L'idée principale est de « prendre des pincettes » et essayer de parler à la première personne, sans jamais accuser l'autre, sans utiliser le « tu ». Selon son inventeur, Marshall Rosenberg, elle sert entre autres à « apprendre à formuler une demande plutôt qu'une exigence ».

« On apprend aux gens à aller au balcon de leurs émotions. Par exemple, plutôt que d'être en colère, on essaiera de poser la colère sur la table et d'en parler, d'exprimer ses émotions et ses besoins » explique Emmanuel Meeus. Si l'on ne fait pas cela, on crée des « poches de gaz » : « à force de t'entendre me dire ce que je dois faire, à un moment, ça explose ! ».

Par exemple, on peut faire avant chaque réunion un « point météo », un tour de table où chacun dit comment il se sent. Ainsi, on permet aux gens d'actualiser leur état, en mettant des mots sur ce qu'ils sentent physiquement et sur leur état d'esprit. On permet alors à chacun de savoir où en est l'autre, on se laisse régulièrement toucher par ce que l'autre vit. Plus qu'un simple langage, il s'agit d'une véritable thérapie individuelle et collective.

La CNV est un outil puissant déjà utilisé à grande échelle (dans les écoles, par exemple) et dont la diffusion progresse de plus en plus.

LA DÉMOCRATIE PROFONDE — DEEP DEMOCRACY

Objectif — MEILLEURE GOUVERNANCE.

> Améliorer la prise de décision et la résolution de conflits.

Lorsqu'un groupe ne peut arriver à une décision rationnelle, c'est souvent dû à des phénomènes émotionnels. La Démocratie Profonde va beaucoup plus loin que les méthodes de dynamique de groupes conventionnelles car en plus des aspects rationnels, elle se donne les outils pour aborder de front les émotions, les valeurs, les croyances ou les traits de personnalités qui entrent en jeu dans la prise de décision.

Développée en Afrique du Sud dans un contexte de post-apartheid, la Démocratie Profonde va presque dans le sens l'inverse de la communication non-violente lorsqu'il s'agit de thématiques chargées d'émotions. Le groupe laisse le dispositif de cercle et s'anime dans la pièce : les déplacements des participants matérialisent l'issue discutée. Une amplification des inconscients apparaîtra lorsque les participants s'efforceront de parler sans « pincettes », en

utilisant le « tu ». Ainsi, le groupe plongera dans son inconscient en soulevant les non-dits et en faisant émerger les émotions, et cela induira une prise de conscience de cet inconscient, première étape vers la résolution de conflit ou une prise de décision. Il vaut mieux alors être bien encadré par un facilitateur expérimenté ! Mais ce faisant, tous pourront mieux comprendre les enjeux et les causes des « non », des objections, des décisions, et au final mieux accepter les « sages » arguments qui proposent une alternative. La décision glissera donc d'une faible majorité en sa faveur à une forte majorité, voire au consensus...

« On travaille sur base de l'« Iceberg de Freud », une théorie qui suppose la présence chez les individus, mais aussi dans les groupes, d'une petite partie consciente⁵ et une grande partie inconsciente » explique Olivier Chaput, formateur en Démocratie Profonde. « L'hypothèse est que le désaccord et le conflit naissent des non-dits, du non-connu qui se trouve plongé dans l'inconscient du groupe ». Plonger volontairement dans cet inconscient pour sonder la « partie immergée de l'Iceberg » est ce qui caractérise la Démocratie Profonde.

Cette technique est maîtrisée par 2 à 300 personnes dans le monde et fait déjà partie du quotidien de grandes entreprises privées. Essentiellement anglo-saxonne, elle est quasiment absente en France ou en Belgique. Olivier Chaput est l'un des seuls à la maîtriser dans nos régions... Vu les tensions que peuvent soulever les débats émotionnels, on conseillera donc une formation avant de se lancer dans l'aventure !

LE FORUM OUVERT — OPEN SPACE TECHNOLOGY

Objectif — INTELLIGENCE COLLECTIVE.

> Faire émerger des idées dans un grand groupe.

Le Forum Ouvert est une technique de réunion créative très efficace. Dans les années 80, un certain Harrison Owen s'est rendu compte que dans les colloques, les meilleures idées émergeaient durant les pauses café. L'idée lui est alors venue d'organiser une pause-café géante !

Ici, il n'est pas question d'améliorer la « gouvernance », mais bien de stimuler la créativité. C'est par exemple l'outil idéal d'une association qui se met au vert le temps d'un week-end et qui se donne pour but de rendre un plan stratégique avec objectifs, priorités, délais, etc. Impossible, direz-vous ? Avec le Forum Ouvert, cela fonctionne pour des groupes allant de 20 à 2 000 personnes !

Le but d'un Forum Ouvert est de créer un espace-temps pour s'engager profondément et de façon créative dans la résolution des questions qui préoccupent un collectif : l'approfondissement d'une question de fond ; la définition d'une orientation stratégique d'une entreprise ; l'établissement de plans d'action, le choix des priorités, etc. C'est un moyen simple et efficace

.....
5 Est « conscient » dans un groupe ce que tout le monde sait. Tout le reste est l'« inconscient » du groupe.

pour catalyser les idées qui bouillonnent, particulièrement pendant des périodes de changements, face à un enjeu vital, à une diversité d'acteurs, à une situation complexe ou des tensions passionnées, ou encore au besoin d'une décision rapide.

Le Forum commence par une phase commune, au cours de laquelle tout le monde est assis en cercle. Après avoir expliqué les règles et bien posé la question, l'animateur (le gardien des règles) invite les participants à proposer des ateliers de réflexion autour de la question du jour. L'ordre du jour émerge ainsi spontanément. Les initiateurs d'ateliers affichent leur proposition sur un « mur des marchés », où le reste du groupe ira s'inscrire par la suite. Les ateliers se déroulent en parallèle et on rapporte ensuite les résultats des réflexions au groupe lors d'une séance plénière finale. Après cette étape d'émergence en général très riche en idées, on peut clôturer l'exercice par une étape de convergence où l'ensemble du groupe classe les idées par ordre de priorité pour en faire un véritable plan stratégique.

Il y a cinq règles fondamentales :

1. Ceux qui sont présents sont les bonnes personnes ;
2. Quoi qu'il arrive, c'était la seule chose qui pouvait arriver ;
3. Quand ça commence, ça commence ;
4. Quand c'est fini, c'est fini ;
5. Et la « règle des deux pieds » : si l'on n'est ni en train d'apprendre ni de participer à un atelier, on « prend ses deux pieds » et on change librement d'atelier.

Il est difficile de décrire tout le processus en quelques lignes, mais sachez que les personnes qui l'ont vécu disent que... c'est magique ! Très souvent, les Forums Ouverts sont des expériences qui transforment les individus et les groupes qui les vivent. C'est d'ailleurs un outil très utilisé dans les Initiatives de Transition⁶.

LE CAFÉ-DÉBAT — WORLD CAFÉ

Objectif — INTELLIGENCE COLLECTIVE.

> « Creuser » des questions importantes et préétablies.

Le « Café-débat » est une technique de réunion créative servant à susciter des idées, partager des connaissances ou stimuler une réflexion. Mais plutôt que de laisser les participants décider de l'ordre du jour, comme dans le Forum Ouvert, on utilisera le Café-débat si l'on a des questions précises à aborder. L'outil semble ainsi moins chaotique, demande un peu plus de préparation et est limité en nombre de participants (quelques dizaines maximum).

⁶ Le *Manuel de Transition* de Rob HOPKINS explique comment organiser un Forum Ouvert p.164-165.

Le *Manuel de Transition* décrit clairement les principes à suivre⁷ : bien réfléchir à la question que l'on souhaite poser ; créer un environnement accueillant ; veiller à ce que chacun participe et interragisse avec un maximum d'autres personnes ; écouter l'autre, et veiller à ce que la synthèse soit réellement commune.

Les participants sont répartis en sous-groupes de 4 ou 5 personnes. Chaque groupe se réunit autour d'une table, et a pour mission de réfléchir à une question précise (chaque table ayant sa propre question, ou, au contraire, selon les cas, la même question étant abordée par tous les sous-groupes). Toutes les 20 minutes, les participants changent de table à l'exception d'un « hôte » par table, qui assurera la continuité entre les tours. Après généralement trois tours, chaque « hôte » exposera le résultat des réflexions au groupe entier. Il y a donc une phase d'émergence, mais pas de convergence comme il est possible d'en faire au Forum Ouvert.

On a juste besoin de petites tables de préférence rondes, de chaises, de nappes en papier sur lesquelles on peut écrire, de marqueurs et d'un tableau. C'est un outil très flexible et convivial (on est assis, on parle en petits groupes, etc.) et c'est un excellent moyen de faire connaissance. Il permet aussi aux personnes plus timides de s'exprimer plus facilement, et ne nécessite pas de grands talents de facilitation. Ces avantages en font l'un des outils les plus utilisés dans les Initiatives de Transition et dans les associations.

LE BOCAL À POISSONS (OU AQUARIUM) — FISHBOWL DISCUSSION

Objectif — INTELLIGENCE COLLECTIVE.
> Explorer une question en profondeur.

Cet outil permet à un grand groupe de concentrer son attention sur une seule discussion. Il est complémentaire des Forums Ouverts et peut servir ponctuellement pour débat spécifique en séance plénière.

Une question précise est débattue⁸. Le groupe s'assied en cercle (jusqu'à plusieurs dizaines personnes), autour de cinq chaises placées également en cercle. Lorsqu'une personne souhaite s'exprimer, elle se déplace du cercle extérieur vers le cercle intérieur (les cinq chaises) et s'assoit. Quatre personnes maximum peuvent s'asseoir au centre et converser, les autres écoutent. Lorsqu'une cinquième personne vient s'asseoir, l'une des quatre déjà présentes doit sortir du cercle.

Cette technique permet une plus grande attention, mais en appelle à une démarche spontanée de chacun dans l'accession à la parole, ce qui peut parfois constituer un frein à la participation des personnes les plus réservées.

.....
⁷ Ibidem, p. 174-175.

⁸ Ibidem, p. 167.

LES SIX CHAPEAUX DE BONO — SIX THINKING HATS

Objectif — MEILLEURE GOUVERNANCE.

- > Créer un climat de discussion cordial et créatif.
Utile lors de décisions stratégiques ou lorsque le sujet est sensible.

Pour Edward de Bono, célèbre psychologue et inventeur d'une multitude de techniques de créativité, la clé d'une réflexion plus fructueuse et efficace est de ne faire qu'une chose à la fois. Le plus grand obstacle à la réflexion est la confusion, car notre esprit veut trop en faire. Plutôt que de laisser arriver les pensées spontanément, l'idée est donc ici de les faire émerger l'une après l'autre. Séparer émotion, raison, logique, enthousiasme, créativité, etc. Chaque point de vue sera représenté par un chapeau de couleur.

LE CHAPEAU BLANC — *la neutralité.*

- > Énoncer les faits, citer des chiffres et des informations.

LE CHAPEAU ROUGE — *la critique émotionnelle.*

- > Exprimer, sans se justifier, les sentiments, les informations relevant de l'émotion, les intuitions, etc.

LE CHAPEAU NOIR — *la critique négative.*

- > Exprimer les objections, les risques, les dangers...

LE CHAPEAU JAUNE — *la critique positive.*

- > Exprimer l'optimisme, mettre en valeur les idées des autres, exprimer ses rêves et ses idées les plus folles.

LE CHAPEAU VERT — *la créativité.*

- > Trouver des solutions de rechange, des alternatives, prendre les chemins de traverse, innover, proposer, créer...

LE CHAPEAU BLEU — *l'organisation.*

- > Coordonner, mener, animer la réunion. Le rôle de ce coordinateur est de canaliser les idées et les échanges entre les autres chapeaux.

Chaque participant prendra, à tour de rôle, chacun des différents chapeaux, et donnera ainsi au problème abordé une interprétation correspondant à l'angle de vue que prévoit la couleur du chapeau⁹. Il est intéressant de remarquer dans quelles mesures certains rôles sont littéralement « joués », tandis que d'autres sont interprétés naturellement. Mais l'idée est que chacun se place au moins une fois dans une position autre que celle qu'il aurait adoptée spontanément, et adopte plusieurs perspectives différentes face au même problème. Empathie assurée!

⁹ La technique est relativement bien décrite sur Wikipédia, mais une recherche Google permet de trouver des sites assez informatifs. Voir la rubrique « Pour aller plus loin » à la fin de cet article.

Cet outil permet à tous d'être sur la même longueur d'onde, de faire en sorte que chacun se sente partie prenante, et encourage à aller vers l'autre. Mieux, il peut même servir au penseur solitaire qui veut prendre la mesure d'une décision importante...

Cet échantillon panoramique des techniques de facilitation et d'intelligence collective donne ainsi un premier coup de projecteur synthétique sur les méthodes existantes. Il a pour but d'ouvrir au regard du lecteur le vaste champ, encore peu exploité, de ces outils, ne prétendant pour autant en rien à l'exhaustivité de leur nombre ni des détails de leurs modes d'utilisation (détails que vous trouverez par ailleurs dans les sources citées ci-dessous). Il n'appartient qu'à nous de les expérimenter, de se les approprier, de les améliorer, de les critiquer et de les diffuser.

Les réactions de personnes ayant vécu la mise en œuvre de tels outils sont souvent très positives: «C'est génial! Mais pourquoi n'ai-je pas connu ces outils plus tôt?!»

PABLO SERVIGNE, décembre 2011

Barricade se définit comme un espace public, un lieu dédié à la confrontation des idées, et comme une plate-forme permettant la rencontre des différents mondes militants, du secteur de l'éducation permanente au milieu syndical en passant par le monde académique ou le secteur de l'économie sociale. Lieu d'émancipation collective et de création d'alternatives, l'asbl Barricade s'est développée depuis 1996 dans le quartier Pierreuse à Liège via diverses expérimentations culturelles, sociales et économiques. Sa librairie « Entre-Temps », à la fois militante et généraliste, est emblématique du projet. A l'intersection du secteur de l'économie sociale et de l'éducation permanente, elle revendique un fonctionnement auto-gestionnaire et une finalité culturelle et sociale plutôt que le profit.

Toutes les analyses sur :

www.barricade.be

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour ce type d'outils, les sources sont encore largement anglophones. Dans le monde francophone, elles sont assez dispersées (pas toujours de bonne qualité) et retenues par les entreprises de *consulting* qui offrent ces services. On pourra néanmoins trouver quelques pages web intéressantes. Il n'existe malheureusement pas de livre en français qui puisse servir de référence...

La meilleure introduction est d'abord de lire le *Manuel de Transition* (Rob HOPKINS, Éditions Ecosociété/Silence, 2010). Quelques outils y sont décrits, et l'on y voit surtout leur intérêt et leur mise en pratique.

La Sociocratie

Pour un bon aperçu, lire « La Sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation », un texte du fondateur de la sociocratie, Gerald Endenburg.

Disponible en pdf sur <http://sociocratie.unblog.fr/files/2009/03/lasociocratie.pdf>

D'autres infos sur www.sociocratie.net/Theorie/index.php

Pour une approche de la Sociocratie qui s'adresse aux entreprises, et qui s'emploie à consolider les hiérarchies, lire Gilles CHAREST, *La démocratie se meurt, vive la sociocratie*, Ed. Centro Esserci, 2007.

L'Holocratie

Quelques explications sur le site d'une entreprise qui propose ce genre de services :

www.integralvision.fr/conscience-integrale/gouvernance-alternative/holocratie/holocratie.html

et sur

www.slideshare.net/BernardMarieChiquet/holacracy-organization-evolved-in-french

La Communication Non-Violente

Visiter www.cnvbelgique.be

La Démocratie Profonde

Visiter deep-democracy.net

Aucune formation n'est encore mise en place en Belgique, mais les personnes intéressées par la DP peuvent contacter Olivier Chaput à l'adresse ochaput@exposantid.be

Le Forum Ouvert (Open Space)

Une bonne introduction sur www.openspaceworld.org/french/index.html

Un guide pratique écrit par le créateur Harrison Owen et traduit en français, sur <http://thierry-fayret.typepad.fr/accueil/guide-utilisateur-des-forums-ouverts.html>

Très amusant, une carte heuristique de présentation de l'approche Open Space : www.forumouvert.facilitation.fr

Le World Café (Café-débat)

Un document pdf très utile, pédagogique et pratique, disponible sur http://energy-cities.eu/IMG/pdf/guide_world_cafe.pdf

Les 6 chapeaux de Bono

Il existe de très nombreuses ressources sur Internet pour une utilisation collective des 6 chapeaux de Bono. Taper « les six chapeaux de Bono » sur un bon moteur de recherche...

Voir peut-être aussi le livre (que je n'ai pas consulté) d'Edward DE BONO, *Les six chapeaux de la réflexion, la méthode de référence mondiale*, Paris, Éditions Eyrolles, 2005.

En Anglais

Une mine d'information en tout genre, sur une grande diversité d'outils :

sur www.scribd.com/doc/64792198/AoH-Karlskrona-Workbook-Final

ou tapez « *facilitation toolkit* » sur le moteur de recherche du site www.dec.wa.gov.au