



Modèle organisationnel
en autogestion !



Bienvenue chez Solon !

Notre décision de nous organiser en autogestion part d'un besoin de cohérence avec le changement qu'on aimerait voir dans le monde du travail et dans la société. On décide de faire la transition à l'intérieur de l'organisation pour arriver à mieux remplir notre mission. L'autogestion, c'est avant tout un chemin...

Objectif de ce guide

Ce guide est **LA référence** pour comprendre le fonctionnement de Solon. Il offre un aperçu complet de nos pratiques. Il contient de nombreux liens vers des ressources externes pour mieux comprendre, ainsi que vers les guides et politiques internes qui opérationnalisent ce modèle dans notre quotidien. Pour un aperçu global de nos guides et politiques, allez voir les deux dossiers qui les rassemblent ([Guides](#), [Politiques](#)).

Portée du guide

Ce guide cible l'équipe d'employé-e-s de Solon. Mais l'organisation est plus vaste que cela ! D'autres outils et pratiques régissent notre fonctionnement organisationnel global (voir en particulier nos [Règlements généraux](#)).

Table des matières

Fondements	4
Autogestion, horizontalité	4
Nos inspirations	5
La sociocratie et le modèle sociocratique d'Endenburg	5
La gouvernance partagée de l'Université du nous	5
Les organisations opales de Frédéric Laloux	6
L'holocratie de HolacracyOne	6
Autres inspirations	6
Pas de recette toute faite...	6
Les 11 mythes de l'autogestion (en construction)	7
Vision d'ensemble de ce vers quoi on tend	7
Distribuer le pouvoir	9
Pourquoi fonctionner avec des cercles et des rôles ?	9
Les briques de la structure	9
Notre tricot	11
Décider ensemble	11
Philosophie du consentement	11
Trois processus	12
Gestion par tension	13
C'est quoi une tension ?	13
Que fait-on de nos tensions ?	14
Cultiver sa posture	14
Cultiver le Nous	17
Principes	17
Outils	17

Créer du Nous	18
Les règles du jeu	18
Politiques	18
Guides et outils	19
Chantiers organisationnels	19
Documenter, documenter	19
Et ils furent heureux et eurent beaucoup d'enfants...	20

Fondements

Autogestion, horizontalité

Chez Solon, nous utilisons ces mots de façon interchangeable. Dans leur essence, c'est l'affirmation de l'aptitude des humain-e-s à s'organiser sans dirigeant-e-s.

C'est un chemin que l'on prend ensemble, dans la confiance et la bienveillance.

- C'est partager le travail entre des personnes sans égard à leur statut, en présumant l'égalité des intelligences et que chacun-e peut apporter quelque chose d'enrichissant.
- C'est central à la résilience de l'organisation et au développement de ses membres (contribuer et évoluer selon son plein potentiel).
- C'est un espace d'ouverture qui permet à la fois:
 - de prendre des responsabilités et des décisions de façon autonome, et
 - de s'impliquer, créer, réfléchir, contribuer et décider, de penser les stratégies, les orientations, le développement et la vision et ce, ensemble.
- C'est être à l'aise de ne pas participer à toutes les décisions et de ne pas être 100% en accord avec toutes celles-ci.
- C'est une dynamique au sein de laquelle le pouvoir, le leadership et les responsabilités sont partagés et distribués de manière vivante et fluide.

Égalité

Co-apprentissage

Autonomie

Participation

Confiance

Partage

Source : Équipe Solon, fin 2019 (à revoir un de ces jours... ? :))

Nos inspirations

Les origines

La sociocratie

... et le modèle
sociocratique
d'Endenburg

Des ensembles de pratiques

La gouvernance
partagée de
l'Université du nous

L'holocratie de
HolacracyOne

Les organisations
opaes
de Frédéric Laloux

La sociocratie et le modèle sociocratique d'Endenburg

Au sens large, la sociocratie peut être vue comme un domaine de pratiques et de connaissances se référant à l'exercice direct du pouvoir par des personnes reliées les unes avec les autres autour d'intentions communes. On peut aussi dire de la sociocratie qu'elle est l'exercice du pouvoir en relation d'équivalence. La méthode sociocratique est une méthode qui indique les conditions primordiales à la création de structures permettant cette équivalence tout en laissant ses utilisateurs libres de remplir les détails.

Dans le domaine de la sociocratie, il est normal qu'une diversité d'applications voient le jour, c'est pourquoi on pourrait plutôt parler de « sociocraties ». La version la plus connue est probablement la méthode sociocratique d'Endenburg (qui l'a développée et popularisée au Pays-Bas dans les années 70), autour de 4 éléments : le consentement, l'élection sans candidats, le cercle et le double lien. (sources)

La gouvernance partagée de l'Université du nous

L'Université du Nous (FR) développe des pratiques sur tout ce qui touche au faire ensemble. Elle s'inspire entre autres de la sociocratie d'Endenburg et de l'holocratie tout en mettant beaucoup d'emphasis sur le cheminement individuel et collectif. Elle partage ses apprentissages via des vidéos, dans un esprit de création de communs. ([sources](#))

Les organisations opales de Frédéric Laloux

L'organisation opale est un nouveau paradigme d'entreprise, théorisé par Laloux, qui met en oeuvre les 3 éléments suivants : (1) l'auto-organisation, (2) l'intégrité (être soi-même) ; (3) la raison d'être évolutive. ([sources](#))

L'holocratie de HolacracyOne

Inspirée de la sociocratie et d'autres approches, l'holocratie (US) est un "système d'exploitation complet" pour les organisations, développée par la firme privée HolacracyOne (2007). Elle propose des processus bien cadrés dans sa Constitution, a développé le logiciel Glassfrog et propose une certification. Elle est utile en apportant des compléments opérationnels intéressants mais est critiquée notamment pour sa rigidité. ([sources](#))

Autres inspirations

Enspiral (NZ) | Ce collectif d'entrepreneurs (initialement dans le numérique) a notamment développé le logiciel Loomio. Son fonctionnement est accessible publiquement ([Handbook](#)) et il a partagé son cheminement et ses réflexions dans le livre "Work Better together".

Going Horizontal (QC) | [Going Horizontal](#) est un livre écrit par Samantha Slade, une Montréalaise, praticienne de l'horizontalité depuis de nombreuses années. Elle articule ses pratiques autour de 7 thèmes.

Projet coccinelle (QC) | Le projet Coccinelle est la démarche entamée en 2018 par l'obnl Pour 3 Points vers l'horizontalité (fort inspirée par le concept des organisations opales de Laloux). Elle est documentée dans ce [rapport](#).

Manuel d'exploration de l'autogestion | Ce [manuel](#) très didactique et plein de ressources a été créé à l'automne 2022 par Réseau Coop sur base d'une revue de la littérature et de l'expérience de 6 coopératives québécoises. Pour chacune des 8 thématiques, le manuel propose : une courte introduction, un sommaire des pratiques partagées par les coops, des outils (faites le point ; pour en savoir plus ; à vous de jouer).

Pas de recette toute faite...

Dans tous les cas, aucune recette n'est à prendre telle quelle et à appliquer sans réfléchir.



La beauté de l'auto-organisation est la confiance dans la capacité naturelle des êtres humains à s'auto-organiser et à répondre d'une manière créative aux défis qui apparaissent sur le chemin.

Aucune autre organisation - aussi douée soit-elle en autogestion - ne peut comprendre et répondre à ces défis à notre place !

Les 11 mythes de l'autogestion (en construction)

1. Il faut se débrouiller tout-e seul-e
2. Tout le monde décide de tout
3. Tout le monde a le même pouvoir (vidéo)
4. Il n'y a pas de leadership (ou encore que le leadership a des connotations hiérarchiques)
5. C'est plus facile que de fonctionner avec une structure hiérarchique
6. Tout est organique, il n'y a pas de direction/ planification
7. Tout est organique, il n'y a pas de structures, règles ou processus (vidéo)
8. C'est intrinsèquement bon et inclusif
9. On passe notre temps en rencontre
10. Chacun-e fait ce qu'il/elle veut
11. Le contrôle est mauvais (--> auto-correction)

Vision d'ensemble de ce vers quoi on tend

Cette [vidéo](#) de l'Université du Nous présente bien ce vers quoi nous voulons tendre, à notre façon (tout ne sera pas pareil) et à notre rythme. (pour le texte de la vidéo, voir [ici](#))



Distribuer le pouvoir

Pourquoi fonctionner avec des cercles et des rôles ?

C'est une structure qui permet de **distribuer le pouvoir**.

→ On décide ensemble des périmètres d'autorité de chacun ; ensuite, à l'intérieur de ces périmètres, les rôles et les cercles sont souverains pour définir leurs actions et s'auto-organiser pour le faire.

→ Notre pouvoir dépend des situations (versus une posture de pouvoir permanent en raison de notre poste), on a une posture fluide : parfois on est en leadership, parfois non ; parfois on coache, parfois on est coaché-e.

Outre le partage du pouvoir, définir les cercles et les rôles par un périmètre d'autorité plutôt que par une liste de tâches permet **l'autonomie, la responsabilisation et la créativité des personnes**.

Voir [vidéo](#) - ATTENTION différences avec la réalité de Solon (certaines pourraient n'être que temporaires)

- Les rencontres de cercles ne sont pas structurées par type (opérationnelle, de gouvernance, stratégique) ; mais les rencontres du cercle Convergence s'organisent autour de cette typologie
- Rôles structurels : on n'a pas le concept de double lien, mais on a le rôle Liaison ; on a aussi le rôle de Facilitation de cercle (proche de ce qui est nommé dans la vidéo) ; voir plus loin

Les briques de la structure

Qu'est-ce qu'un cercle ?

Un cercle :

- C'est un rôle qui est subdivisé en plusieurs rôles
- C'est donc un regroupement logique de rôles qui se coordonnent pour réaliser la raison d'être du cercle, pour "livrer" ensemble
- Nomenclature en poupées russes : cercle → sous-cercle

Le cercle Convergence : Ce cercle rassemble les rôles Liaison de chaque cercle (voir ci-dessous) et vise à permettre à la fois l'agilité, la cohérence et la solidarité au sein de l'organisation.

Qu'est-ce qu'un rôle ?

Un rôle :

- Une personne peut jouer plusieurs rôles, une personne n'est pas un rôle. ([vidéo](#))
- Rôles structurels (présents dans chaque cercle et définis collectivement) ; [plus de détails ici](#)
 - **Liaison** : Faire la connexion entre son cercle d'appartenance et Solon dans son ensemble
 - **Facilitation de cercle** : Veiller au bon fonctionnement de son cercle (pas gestion des tensions)
 - **Vision budgétaire du cercle** (temporaire) : Pendant la période de transition qui suit la fin du rôle de coordination de cercle, s'assurer qu'il y a une vision globale des ressources disponibles à l'échelle du cercle et de leur allocation aux différents membres du cercle.
- Tou-te-s les membres de cercles sont responsables de :
 - Réaliser la raison d'être du cercle
 - Soulever les tensions que l'on perçoit (ex. manque de ressources, dérive de mission, besoin de priorisation, ...)
 - Embrasser la complexité de son cercle
 - Partager ses informations avec transparence
 - Mettre en oeuvre le mieux possible notre définition de l'horizontalité

Le périmètre d'autorité

Le périmètre d'autorité d'un cercle ou d'un rôle défini par :

- une raison d'être: ce qui manquerait à l'organisation si ce cercle n'existait pas
- des responsabilités (redevabilités): ce qui est attendu de ce cercle/rôle par les autres rôles ou cercles
- des domaines: outils qui sont contrôlé-e-s par le cercle/rôle o Une politique est un ensemble de règles qui régit l'accès à un domaine.

Plus de détails sur comment comprendre ces concepts, voir [ici](#).

De plus, chez Solon, pour les cercles, nous avons établi des [balises](#) en complément du périmètre d'autorité qui leur est propre.

Le périmètre d'autorité d'un rôle est défini (ou au minimum validé) par toutes les personnes de son cercle ; le périmètre d'autorité d'un cercle (ou sous-cercle) est validé par toutes les personnes du cercle qui l'englobe (soit toute l'équipe de Solon quand il s'agit d'un cercle qui n'est pas enchâssé dans un autre cercle).

Et les comités ?

Les comités, permanents ou temporaires, mixtes (avec membres) ou non mixtes (équipe seulement) sont des groupes de travail permettant à chacun-e de contribuer à des questions transversales à l'organisation, que cela rentre dans son rôle ou non.

Plus de détails dans le Guide [Tous les processus](#)

Les rôles "Solon"

Nous nommons les rôles "Solon" les fonctions nécessaires pour assurer notre fonctionnement en autogestion. Autant que possible, chaque membre de l'équipe porte un rôle Solon, en sus de son ou ses rôles professionnels / projets (ex. mobilisation, développement, comptabilité, ...). Il y a 3 rôles Solon possibles = Liaison, Facilitation du cercle, membre d'un comité interne.

Notre tricot

La façon dont cette structure en cercles se concrétise pour Solon, notre organigramme, c'est notre [tricot](#). Chaque cercle décrit son périmètre d'autorité ainsi que tous les rôles qui le composent dans un document, accessible à tou-te-s.



L'imperfection est inévitable, aucun tricot, aussi doux et bien exécuté soit-il ne conviendra à toutes les situations ou à tous nos cerveaux si joliment différents. Aussi, ce tricot n'est pas une camisole de force ! Deux personnes peuvent toujours se parler quand elles l'estiment nécessaire sans passer par le lien formalisé pour cela (par contre, si ces personnes se rendent compte qu'elles ont besoin d'interactions fréquentes pour remplir leurs rôles sans qu'un espace soit prévu pour cela, c'est le signe d'une tension structurelle sur laquelle agir - voir la section [Gestion par tension](#))

Décider ensemble

Philosophie du consentement

C'est la posture qui guide la prise de décision chez Solon, quel que soit le processus choisi (il y a 3 processus).

Un groupe qui prend des décisions par consentement est d'accord pour dire qu'il n'existe pas une « meilleure solution ». C'est partir du principe qu'une bonne décision est celle qui respecte les limites de ceux et celles qui devront vivre avec, et qui permettra de faire avancer le groupe ("Good enough for now, safe enough to try").

Pour cela, chacun-e va devoir apprendre à cultiver sa posture : **distinguer ses préférences de ses objections**, trouver l'**équilibre entre affirmation de soi et lâcher prise**, se faire **confiance** les un-e-s les autres.

[Vidéo](#) sur la philosophie du consentement (10 min).

(texte adapté de [ceci](#))

Trois processus

3 processus selon la situation Décider seul-e Sollicitation d'avis (je demande des avis et je suis ensuite maître de la décision) Processus par consentement (prise de décision collective)	Outils et balises (ce qui nous aide à savoir quand utiliser quoi ou qui encadre notre pouvoir) * Arbre de décision : choisir le processus selon la situation * Périmètres d'autorité des cercles et rôles * Politique financière (ex. validation des dépenses selon des seuils) * Autres à créer...
---	--

Prise de décision | Décider seul-e

Nous prenons beaucoup de décisions seul-e car nous avons une grande autonomie dans notre travail. Le périmètre d'autorité de nos rôles délimite en effet l'espace au sein duquel nous sommes maître de comment nous réalisons notre travail (tout en considérant nos interdépendances bien sûr).

Prise de décision | Sollicitation d'avis

Avec la sollicitation d'avis, la décision reste dans les mains d'une personne. Mais pour prendre la décision, cette personne doit recueillir les avis de :

1. des personnes qui ont de l'expertise sur le sujet, et
2. celles qui seront significativement affectées par la décision.

Attention, lorsque l'on sollicite des personnes, il est important de clarifier si on est dans une sollicitation d'avis ou dans une écoute du centre (qui est une étape de la prise de décision par consentement). Dans le 2e cas, les personnes s'attendent à faire partie de la décision, mais pas dans le 1er.

La personne qui prend la décision doit ensuite considérer sérieusement tous les avis. L'objectif n'est pas de faire un compromis ou la moyenne de tous les avis. Après mûre réflexion, elle choisit ce qu'elle considère comme une bonne décision, même si cela signifie aller à l'encontre d'un avis reçu. Il est ensuite essentiel d'informer les personnes dont l'avis a été sollicité.

Ce processus permet de combiner l'autonomie et l'intelligence collective!

Source : [Reinventing organizations, the illustrated guide](#).

Prise de décision | Processus de décision par consentement

En gros, le consentement, c'est passer de "tout le monde est d'accord" à "personne n'est contre". Le concept d'**objection** est une des clés de ce processus.

C'est le seul processus pour les prises de décision collectives chez Solon. Il peut être utilisé de façon informelle, sans même que l'on s'en rende vraiment compte, par ex. dans une discussion de cercle. Cela prend des individus qui cultivent leur posture du consentement telle que décrite dans la philosophie du consentement.

Cependant, il est utile de bien comprendre le processus pour pouvoir bien l'appliquer, même en format accéléré/informel (par ex. bien comprendre ce qu'est une objection ; penser à bien construire sa proposition, ...). Aussi, lorsqu'une décision plus complexe ou en grand groupe doit être prise, il est recommandé de passer explicitement à travers toutes les étapes.

Un [guide](#) décrit le processus en détail. Voici les 3 grandes étapes :

1. Écoute du centre : Collecter l'information et les idées/avis qui vont servir à élaborer la proposition
2. Élaboration de la proposition
3. Prise de décision par consentement, sur la proposition (cela inclut la célébration, trop souvent négligée... :)

Gestion par tension

C'est quoi une tension ?

On ressent une tension quand il y a un **écart entre ce qui est et ce qui devrait être** (*devrait être = ce que j'aimerais que ce soit ou ce que ça devrait être selon une norme ou une décision collective*).

→ Ca tend l'élastique !

Une tension, c'est l'expression d'un besoin non satisfait, pour soi, pour l'équipe, pour l'organisation. La tension contient donc de l'information potentiellement pertinente, il faut l'écouter ! Il y a plusieurs sortes de tensions, qui nous livrent des informations différentes : opérationnelle, structurelle, stratégique, interpersonnelle.



Que fait-on de nos tensions ?

On écoute la tension, on décide si c'est nécessaire d'agir dessus maintenant, et si oui, on rentre dans une étape de dialogue avec les personnes concernées et du soutien ou le leadership du rôle RH (via un [signalement](#)) si nécessaire. L'objectif est de réduire l'écart entre ce qui est et ce qui aspire à être, afin de réduire la tension. Tout comme on peut bouger les deux extrémités de l'élastique pour le détendre, il peut y avoir plusieurs chemins pour réduire une tension.

Donc la gestion par tension, c'est inviter chacun-e à être à l'écoute de ce qu'il/elle vit, à considérer ses tensions positivement (c'est de l'info !) et à prendre action pour les dénouer, au fil de chemin, sans attendre qu'elles deviennent trop grosses. **On a donc des responsabilités individuelles fortes, soutenues par des responsabilités collectives** (offrir des outils, des formations et une culture organisationnelle permettant de prendre ces responsabilités; avoir un rôle RH qui prend une posture de soutien ou de leadership selon les situations).

Micro-agressions et autres discriminations

Les micro-agressions ne sont pas des tensions au sens défini ci-dessus. Elles sont cependant intégrées au processus de gestion de tensions afin de faciliter leur prise en charge.

Outils

Un [ensemble d'outils](#) nous aide à passer au travers de ce processus, à commencer par cette [infographie](#) qui agit comme porte d'entrée.

Pour mieux comprendre comment les tensions peuvent contribuer à améliorer notre bien-être collectif lorsqu'elles sont prises en compte, vous pouvez voir la vidéo [Le pilotage dynamique par tensions](#) de l'Université du Nous, ou sa [version PDF synthétique](#) (attention, Solon a un système de réunions différent de celui présenté dans ces documents).

Cultiver sa posture

Pour pouvoir mettre en oeuvre les processus présentés plus haut et être capables d'avoir les conversations nécessaires entre collègues, on s'engage à essayer d'adopter les postures suivantes,

C'est une pratique, quelque chose à faire vivre au quotidien, même lors de situations simples ou faciles, car toutes ces postures impliquent un travail sur soi ! Ici un petit [Vidéo Université de Nous](#) pour avoir une meilleure idée de ce qu'on veut dire par Cultiver sa posture.

1. Regarder à l'intérieur de soi

Tout d'abord, pour cultiver sa posture, il faut regarder à l'intérieur de soi pour comprendre ce qu'il s'y passe et travailler notre capacité à répondre "en conscience" plutôt que réagir automatiquement.

Très concrètement, ce regard est essentiel pour différencier nos objections de nos préférences et trouver l'équilibre entre affirmation de soi et lâcher prise (éléments clés de la philosophie du consentement qui chapeaute nos processus de prise de

décision). Ou encore pour gérer les tensions que l'on peut rencontrer : une fois que nous avons compris ce qu'on vit, on peut le transmettre plus clairement aux autres et choisir si/comment on veut réagir.

Plusieurs pratiques et méthodes sont possibles pour créer de la connexion avec soi-même, l'idée n'est pas de trouver la pratique magique mais de chercher à s'améliorer. Avoir de la clarté face à notre propre intention peut être un bon début. Qu'est-ce que je ressens présentement par rapport à ce sujet ? Quelle est mon intention quand je m'exprime ? Quand je me tais ? ... L'outil de [besoins et sentiments](#) en CNV (Communication Non Violente) de Spiralys peut aider à regarder à l'intérieur de soi.

Vidéo Université du Nous - [Le triangle dramatique](#).

2. Empathie, curiosité, bienveillance

Cultiver ces trois super-pouvoirs envers soi et envers les autres est nécessaire pour naviguer dans l'autogestion.

Écouter avec **empathie** veut dire écouter avec une entière ouverture. Il s'agit de porter son attention à ce que vit l'autre, à son expérience, en mettant temporairement de côté ce que cela nous fait vivre, tout comme les conseils, jugements et opinions qui pourraient nous venir. Sans jugement ne signifie pas sans discernement, au contraire! Sans jugement implique d'accepter et de reconnaître que nous avons toutes et tous des schémas mentaux et des croyances (différentes pour chacun-e de nous) qui influencent nos décisions. Suspendre nos présuppositions invite à oser remettre en question nos modèles mentaux (notre identité!), et ça demande du courage!

Pour questionner avec une **curiosité** chaleureuse, il faut que notre intention soit de maintenir la relation avec l'autre personne. Il faut avoir vraiment envie de la comprendre, ne pas croire d'avance que l'on sait. Si nous avons à cœur de maintenir la connexion, cela deviendra notre ancrage pour développer ou susciter des questions qui encouragent la discussion.

La **bienveillance** est particulièrement importante en cas d'erreur, de notre part ou de celle des autres. L'autogestion nous donne beaucoup de liberté et de responsabilité... un bon contexte pour faire des erreurs ! Nous ne serons pas toujours "la meilleure version de nous-mêmes", nos initiatives ne seront pas toujours couronnées de succès. Ce n'est pas grave, c'est même essentiel pour apprendre et évoluer.

Vidéo Spiralys - [L'observation en Communication Non Violente](#)

3. Accepter d'être en lien d'interdépendance

Accepter d'être en lien d'interdépendance c'est l'idée que nous avons besoin des un-e-s et des autres pour accomplir la mission de l'organisation et que nous nous impactons les un-e-s les autres avec nos actions. Ainsi, cette interdépendance peut rendre difficile de voir où s'arrête notre autonomie et où commence le terrain de jeu des collègues. Ce flou peut être source de crispation entre nous, mais nous choisissons de lever ce flou par le dialogue et d'entrer dans ces conversations avec la confiance que nous sommes des allié-e-s poursuivant un but commun.

4. Être dans la responsabilité et l'action

Quand quelque chose ne fonctionne pas pour nous ou nous pose question, nous avons la responsabilité de prendre action. Cela peut prendre plein de formes différentes et cela commence souvent par d'abord mieux comprendre la situation ou demander de l'aide. Avec des responsabilités partagées, cela peut être facile de vouloir se reposer sur les autres ou que des enjeux tombent dans des craques et ne soient pris en charge par personne. C'est pourquoi il est essentiel que chacun-e se sente responsable d'agir sur les enjeux et questions qu'il/elle rencontre. Nos processus de prise de décision permettent ensuite que si une décision doit être prise, les bonnes personnes seront sollicitées.

Note : cette section provient initialement de l'ancien guide de rétroaction (poltuck ; créé par Marta et Sonia en 2021), et a été révisée par Marta (Soutien aux RH) et Gabrielle (Développement organisationnel) en 2023, en incluant uniquement des éléments/concepts déjà présents dans le présent guide et nos politiques.

Cultiver le Nous

Principes

L'organisation de nos relations humaines au sein de Solon se base sur les principes suivants :

- Nous souhaitons être une organisation humaine et démocratique, et qui favorise le lien social, afin d'incarner notre mission dans nos relations à l'interne.
- Les relations humaines sont l'affaire de tou-te-s, on ne peut pas pitcher ça dans la cour d'un-e gestionnaire ou d'un-e RH
- Nous voulons passer de "évaluation" à "apprentissage" et d'une approche "top-down" à une approche "entre pairs"

Cela implique une forte responsabilisation individuelle pour gérer nos relations, avec le soutien de processus/outils créés collectivement. Et ce n'est pas facile....

Notre [Politique des relations humaines](#) décrit plus concrètement les principes qui sous-tendent nos relations et les rôles de chacun-e pour y arriver.

Outils

Nos principaux outils :

- Processus d'entrée et de sortie structurés
 - **Processus d'entrée** : rôles de proxys et de parrains/marraines qui accueillent et accompagnent les nouvelles personnes ; cycles de rencontres fréquentes pour identifier ce qui fonctionne bien et là où de l'aide est nécessaire ; série d'ateliers d'intégration pour prendre en main le fonctionnement de Solon
 - **Processus de sortie** : encadrer le plus possible par la [gestion par tension](#) (voir plus haut) et la politique des relations humaines, tout en reconnaissant le besoin de s'adapter aux situations.
- **Dialogue authentique tenant compte des pouvoirs et oppressions** : Discussion à 2 (voire 3) pour discuter d'une tension, offrir une gratitude. Objectifs : offrir de la rétroaction continue, désamorcer les conflits (voir la [gestion par tension](#), ci-dessus)
- **Processus potluck** : Moment de rétroaction structurés et récurrents, dans une optique d'apprentissage entre pairs, et non d'évaluation. On a des potlucks individuels, de cercle et d'équipe (voir le [guide](#))
- **La communication non violente (CVN)** : nous voyons la CNV comme un outil pertinent pour apprendre à prendre soin de nos relations.
 - Outil : [les étapes de la Communication Bienveillante de l'Université du Nous](#)
 - Propositions de livres : [Les mots sont des fenêtres \(ou des murs\)](#), [Introduction à la Communication NonViolente](#) ; [Pratiquer la CNV au travail, la Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance](#) ; [La communication non violente au quotidien](#) ; [Nous arriverons à nous entendre](#).
- **Formations** : Nous essayons de nous former régulièrement pour développer les outils et compétences nécessaires pour tendre vers notre idéal de relations humaines. Nos formations sont répertoriées dans ce [dossier](#). Notons par ex :
 - Les [capsules du psychologue Benoît Fournier \(CERSÉ\)](#) peuvent par exemple nous aider à mieux comprendre la complexité humaine, la nôtre et celle des autres! (capsules Composer avec la différence)
 - Le [concept du rank](#) pour prendre conscience de son pouvoir

Créer du Nous

Pour bien fonctionner en autogestion, on a besoin de se faire **confiance** les un-e-s les autres et d'oser se montrer **vulnérables**.

On a besoin de créer proactivement cet environnement, ce groupe, ... ce **Nous!**

Nous avons plusieurs pratiques qui nous permettent d'y travailler (Moments Nous, Trio jasette, formations et réflexions d'équipe, ...). C'est une responsabilité collective, mais le cercle Fonctionnement général y veille plus particulièrement.

Les règles du jeu

Ce qu'il y a de beau avec l'autogestion, c'est que si on n'est pas satisfait-e de quelque chose, on a le pouvoir d'agir dessus. Bon, ce n'est bien entendu pas forcément simple car il faut avoir les ressources pour le faire (notamment le temps), mais cette porte est là et si c'est pour quelque chose de vraiment important, on a confiance qu'on va être capable de l'ouvrir.

Politiques

Nos politiques - ainsi que le présent guide - forment l'ensemble de nos règles collectives.

Toute personne (équipe, CA, membre) peut demander la création ou la modification d'une politique. Nous n'avons pas de règles explicites pour déterminer si une demande est justifiée ou non; on y va selon la priorisation des chantiers organisationnels (voir plus bas) ou par sollicitation d'avis si la demande sort de cette priorisation.

Toute création ou modification d'une politique doit être approuvée par l'équipe (prise de décision par consentement).

- si le changement est mineur, on avise du changement (courriel avec résumé des changements) et les personnes doivent dire si elles pensent qu'une discussion est nécessaire (sinon, la modification est réputée approuvée) ;
- si le changement est majeur, un processus de prise de décision complet est nécessaire.

Le CA doit approuver la création des politiques. Pour les modifications, cela dépend des cas (rien / être informé / approuver) et c'est indiqué dans les politiques elles-mêmes.

Guides et outils

Les politiques sont accompagnées de guides et outils pour faciliter leur mise en œuvre.

Sauf exceptions, ces guides et outils relèvent de la responsabilité du cercle Fonctionnement Général. Il se charge notamment de les faire évoluer au besoin. L'équipe est minimalement consultée, mais une adoption collective est nécessaire lorsque l'impact est jugé important.

(Nous n'avons pas de règles explicites pour déterminer ce qu'est un impact important, on y va au jugement)

Chantiers organisationnels

Nous décidons ensemble et périodiquement sur quels aspects de notre fonctionnement nous souhaitons travailler ensemble. Ces chantiers organisationnels sont la principale voie pour changer nos règles du jeu.

Pour la liste des chantiers passés et présents : voir [ici](#).

Documenter, documenter

Importance de tout documenter pour favoriser

- l'autonomie de chacun-e,
- l'appropriation des pratiques par tou-te-s,
- le partage en-dehors de l'organisation.

Par ex. notre référence "Tous les processus"

Et ils furent heureux et eurent beaucoup d'enfants...

Euh... Nope !



Tout n'est pas rose dans une organisation horizontale. La charge mentale associée aux besoins propres à notre fonctionnement, le besoin de gagner en maturité comme individus, la forte responsabilisation individuelle pour gérer nos relations interpersonnelles, la tension entre autonomie et interdépendance, ... L'autogestion, c'est, en plus de faire sa job, tenter de déconstruire des choses profondément ancrées mais problématiques... telles que "ils furent heureux et eurent beaucoup d'enfants" ! :)

Tout cela fait que ça peut être un peu rock 'n roll de travailler chez Solon.

Mais on pense que ce chemin cahoteux en vaut la peine, que l'amour et les apprentissages sont nos forces, et que plus on avance, plus ça va être fluide.

Un jour, les contes finiront plutôt comme ça : *iels rejoignirent une communauté horizontale, bienveillante et imparfaite, peut-être qu'iels firent des enfants ou peut-être pas, mais iels furent heureux-ses comme tout de participer à ce grand Tout.*

Dernier partage pour la route, quelques réflexions de l'Université du Nous :

- [Ecueils et limites de la gouvernance partagée](#)
- [Notre relation au pouvoir](#)