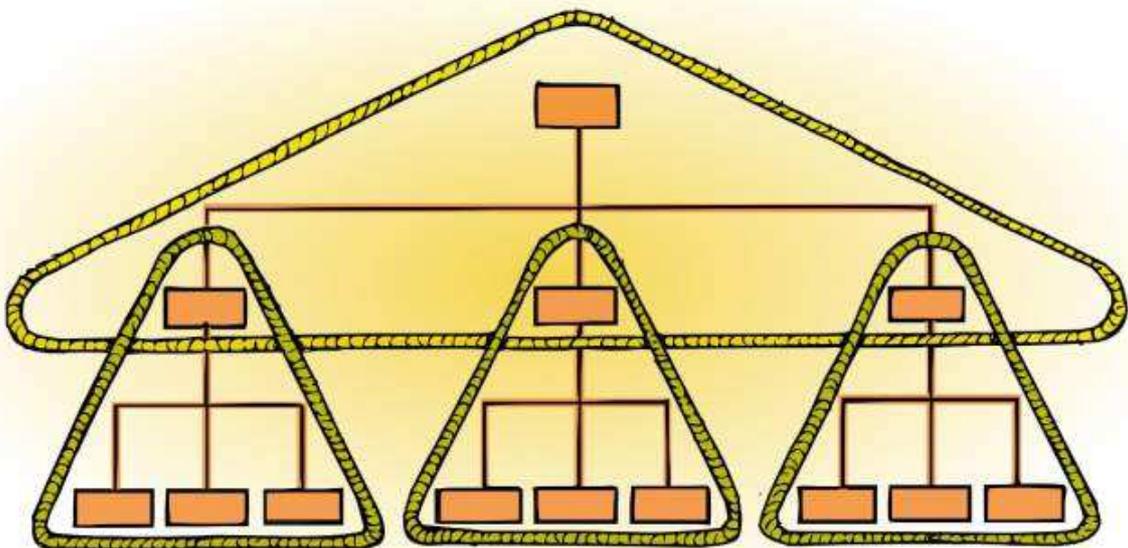


FORMATION À LA SOCIOCRATIE

MODULE D'INTRODUCTION DE TROIS JOURS

LES 21,22 ET 23 OCTOBRE 2011

de 9h00 à 17h00, à l'Espace Coghen
219 avenue Coghen, 1180 Bruxelles, Belgique



LE SUPPORT ÉCRIT

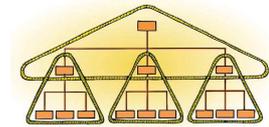
DU MODULE D'INTRODUCTION

Animé par

Martine Marenne & Lionel Barets

« Pour faire de grandes choses, il ne faut pas être un si grand génie, il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux. »

Montesquieu



Intention pédagogique et programme du module d'introduction

Notre intention pédagogique est de vous transmettre de façon « expérientielle » les principaux processus et outils au service d'une dynamique participative. Cette formation devrait permettre à chacun de progresser sur un projet individuel en expérimentant la puissance d'accompagnement de la dynamique participative ou « intelligence collective ». Ce projet individuel peut être d'ordre privé, professionnel, social, ou autre. Nous l'appelons le « projet individuel d'intégration » car il vous servira pour l'intégration de vos apprentissages.

Cette formation devrait permettre à chacun de découvrir une méthodologie à la fois rigoureuse, créatrice et innovante.

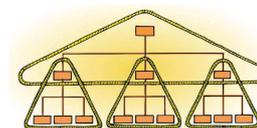
Le module d'introduction s'articule essentiellement autour de la compréhension et l'expérimentation des fonctions d'animateur et de secrétaire dans le cadre de la conduite de réunion.

Module d'introduction

Les processus et outils que nous vous proposons d'expérimenter au cours de ce module d'introduction de trois jours sont les suivants :

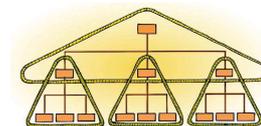
- Le cercle et le mode circulaire (2^{ème} processus sociocratique)
- Le rôle et responsabilités des acteurs de la dynamique participative : premier lien, animateur, secrétaire, membres actifs et second lien.
- Le processus d'élaboration d'une proposition
- Le principe d'équivalence et la prise de décision par consentement (1^{er} processus sociocratique)
- Le processus d'élection sans candidat (3^{ème} processus sociocratique)
- Le processus d'inclusion (établir les règles de fonctionnement d'un cercle)
- La préparation et conduite d'une réunion.
- Le processus d'évaluation d'un cercle.
- Le processus « moi, à ta place »
- Le principe du double lien (4^{ème} processus sociocratique)
- Le processus de créativité (ou chaordique)

Attention: l'objectif principal étant de vous faire acquérir un **premier capital d'expérience en dynamique participative**, ce que vous allez vivre pendant cette formation peut être un peu différent du contenu précité. **L'apprentissage** fondamental de la dynamique participative **appartient au groupe et à ce qu'il créera** pendant ces 3 jours.

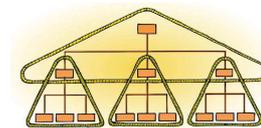


LE PROGRAMME DU MODULE D'INTRODUCTION

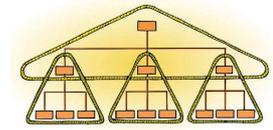
Vendredi 21 octobre 2011
Ouverture : 9h00
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronde d'ouverture ➤ Intention pédagogique du module et présentation du programme ➤ Introduction : présentation théorique des lieux spécifiques pour améliorer, décider et coordonner. ➤ Pratique : Au sein d'un cercle <ul style="list-style-type: none"> ▪ expérimenter la décision par consentement sur le cadre de travail ➤ Présentation théorique de l'animateur et du représentant ou second lien. ➤ Pratique : Au sein d'un groupe d'amélioration <ul style="list-style-type: none"> ▪ expérimenter l'élaboration d'une proposition et l'élection sans candidat ➤ Ronde de fermeture
Pause repas – 13h15 à 14h30
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouverture ➤ Présentation de l'engagement et responsabilité des participants ou membres d'un cercle ou groupe d'amélioration. ➤ Présentation théorique du secrétaire ➤ Pratique : Au sein d'un cercle de décision <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élection de l'animateur du cercle ▪ Élection du secrétaire du cercle ▪ Décision relative à la politique d'inclusion d'un nouveau membre ▪ Débriefing sur l'expérimentation ➤ Questions/réponses ➤ Évaluation personnelle Jour 1 ➤ Ronde de fermeture
Fin de la journée : 17h00



Samedi 22 octobre 2011
Ouverture : 9h00
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronde d'ouverture ➤ Intention pédagogique de cette journée et présentation du programme ➤ Temps de réflexion individuelle autour du projet d'intégration. ➤ Présentation théorique du processus du « Moi, à ta place » ➤ Pratique : En deux sous groupes d'amélioration <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation du processus « Moi, à ta place » <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Exercice</u> : Projet 1 - 30 minutes (10/10/10) ○ <u>Exercice</u> : Projet 2 - 30 minutes (10/10/10) ○ <u>Exercice</u> : Projet 3 - 30 minutes (10/10/10) ➤ Temps individuel pour enrichir son projet avec les apports du « moi à ta place » ➤ Ronde de fermeture
Pause repas – 13h15 à 14h30
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronde d'ouverture ➤ Pratique : En deux sous groupe d'amélioration <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ronde d'ouverture ▪ Élection de l'animateur et du secrétaire du groupe ▪ Élection du projet d'intégration ▪ Élaboration d'une proposition sous la forme d'un mandat confié au responsable du projet ▪ Élection du second représentant ▪ Ronde de fermeture ➤ Questions/réponses ➤ Évaluation personnelle Jour 2 ➤ Ronde de fermeture
Fin de la journée : 17h00



Dimanche 23 octobre 2011
Ouverture : 9h00
<p>9h00 : Au sein d'un cercle composé uniquement les responsables de projet et les seconds représentants</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Travail de finalisation des propositions <p>9h30 : Tout le monde</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronde d'ouverture ➤ Intention pédagogique de cette journée et présentation du programme ➤ Pratique : En deux sous groupe d'amélioration <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de la proposition et élaboration d'une décision par consentement par l'expression du « zéro objection » ➤ Pratique : Au sein de 2 cercles de décision <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ronde d'ouverture ▪ Élection de l'animateur et du secrétaire ▪ Bonification et décision sur la proposition présentée par le responsable de projet et le second représentant ▪ Ronde de fermeture ➤ Ronde de fermeture
Pause repas – 13h15 à 14h30
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronde d'ouverture ➤ Suite de l'exercice du matin ➤ Un petit mot sur l'importance de la préparation et des PV de réunions ➤ Questions/réponses ➤ Évaluation personnelle Jour 3 ➤ Présentation du module d'approfondissement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intention pédagogique du module d'approfondissement ▪ Présentation du programme du module d'approfondissement ➤ Évaluation complète du module ➤ Ronde de fermeture finale
Fin de la journée : 17h00



1. LA DYNAMIQUE PARTICIPATIVE

La dynamique participative est une « nouvelle manière d'être ensemble » qui permet de faire émerger grâce à l'intelligence collective, plus de créativité et d'innovation. Cette approche permet de potentialiser l'impact de la mise en œuvre des stratégies élaborées dans une conscience élargie.

La dynamique de l'intelligence collective ne s'intègre pas grâce à la compréhension rationnelle de concepts théoriques mais bien par l'expérimentation.

La bienveillance, la conscience, la responsabilité, (individuelle et collective) ainsi que des principes éthiques forts ont une part active dans l'intégration de cette démarche d'intelligence sociale.

La dynamique participative précède la gouvernance dynamique ou sociocratie. La sociocratie est une approche de gouvernance basée sur l'observation des systèmes, l'interactivité des échanges, la transparence de l'information et intègre la démarche de la communication non violente (réponse aux notions de leadership et de pouvoir). Elle mobilise l'intelligence collective de tous les membres d'une organisation et assure une prise de décision concertée sans objection argumentée.

La sociocratie répond en bien des points aux critères d'une bonne gouvernance tels que définis par l'ONU.

Elle s'inscrit dans l'évolution récente des concepts et pratiques de gestion et nous invite à expérimenter de nouvelles formes d'organisation.

La dynamique participative repose sur 3 règles de base

1. Le mode circulaire
2. La prise de décision par consentement
3. L'élection sans candidat

Remarque : la gouvernance dynamique nécessite, quant à elle, l'articulation de tous les cercles entre eux par l'intermédiaire du double lien.

LES 3 RÈGLES DE BASE

1. Le mode circulaire

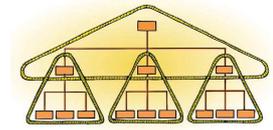
Tourner en rond pour aller droit au but

Lors des réunions, on procède systématiquement par tours de table. Chacun attend son tour pour parler. Stop aux affrontements d'idées, aux débats stériles qui ne favorisent pas l'esprit d'équipe !

L'intention de chaque participant est d'ajouter sa pierre à l'élaboration collective. C'est ainsi que, petit à petit, une véritable « **discipline de la prise de parole** » s'installe lors des séances.

Limiter le temps de parole

L'essentiel se dit en peu de mots. Stop au déluge de mots et à la monopolisation du temps de parole, contre-productifs dans une réunion.



Utiliser le pouvoir du silence

L'alternance de temps de parole et de silence accélère le processus de maturation, de réflexion et de créativité propice à l'émergence d'une solution

Mettre en œuvre une communication bienveillante

Les participants cherchent à écouter et à s'exprimer sans jugement ni critique, à unir plutôt qu'à séparer. Personne ne réagit directement à ce qu'un autre a dit, mais attend son tour dans le cercle pour donner son point de vue. Ce « temps de réflexion » est propice à apaiser les émotions excessives et favorise l'emploi des « mots justes » dans la réaction. Il est judicieux lorsqu'on perçoit un jugement par rapport à l'opinion de quelqu'un, de chercher en soi la limite de tolérance touchée par ce qui est dit, pour en faire bénéficier le groupe quand c'est son tour de parler.

Instaurer des rôles au service de l'utilisation efficace du temps de rencontre

Pour déployer cette méthodologie le groupe se dote d'un animateur et d'un secrétaire. **L'animateur** a pour mission de conduire la séance et de faciliter la prise de décision en veillant au respect des principes de fonctionnement de la dynamique participative durant la réunion, **le secrétaire** est le gardien du temps imparti et s'assure que les sujets à l'ordre du jour ont été effectivement traités.

2. La prise de décision par consentement et principe d'équivalence

Le consentement comme mode de prise de décision, signifie qu'aucun membre n'oppose d'objection raisonnable (argumentée) à la prise de cette décision

Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition à l'étude ou si elle l'élimine complètement.

Le principe du consentement consacre à la fois la responsabilité individuelle et le pouvoir de chacun d'exercer une influence sur son environnement.

Une bonne décision est celle à laquelle personne n'oppose d'objection valable, c'est-à-dire une décision qui respecte les tolérances de ceux qui auront à vivre avec cette décision.

Cette façon de procéder élimine les situations de gagnant/perdant qui minent l'énergie des groupes et organisations.

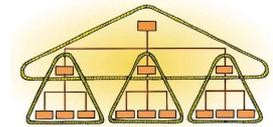
Toutes les décisions ne seront pas forcément prises par consentement comme celles que nécessitent la gestion courante.

Le principe d'équivalence implémente une dynamique de liberté et de responsabilité.

Les membres qui constituent le cercle n'ont pas nécessairement la même formation de base, les mêmes talents ou compétences ni la même fonction au sein de la structure hiérarchique. Cette **différence** est perçue dans le cadre de la dynamique participative comme **une véritable richesse**, non plus comme une menace.

Notre spécificité ou unicité nous différencie, cependant **nous avons tous la même valeur d'être.**

SOCIOCRACY BELGIUM



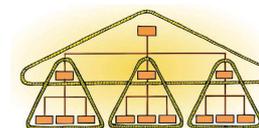
Dans le cadre de la dynamique participative, nous respectons la souveraineté de chaque être humain en lui offrant l'opportunité d'**exercer un pouvoir d'influence** sur les décisions qui les concernent.

Nous expérimentons au sein d'un cercle que chaque membre a la capacité de faire des choix libres et responsables tout en ayant la conscience des conséquences, s'il est dans un environnement qui permet cette expression.

Nous avons tous la capacité de faire des choix libres et responsables. C'est ce qui définit le principe d'équivalence.

3. L'élection sans candidat

L'élection sans candidat, contrairement à l'élection démocratique, n'exige pas l'établissement préalable d'une liste de candidatures. Nous l'appelons pour cette raison l'élection sans candidat. Elle est utilisée pour élire un membre du cercle à un poste (animateur ou secrétaire), pour confier un mandat particulier à quelqu'un ou lorsque le groupe a besoin de faire un choix parmi une liste d'options possibles.

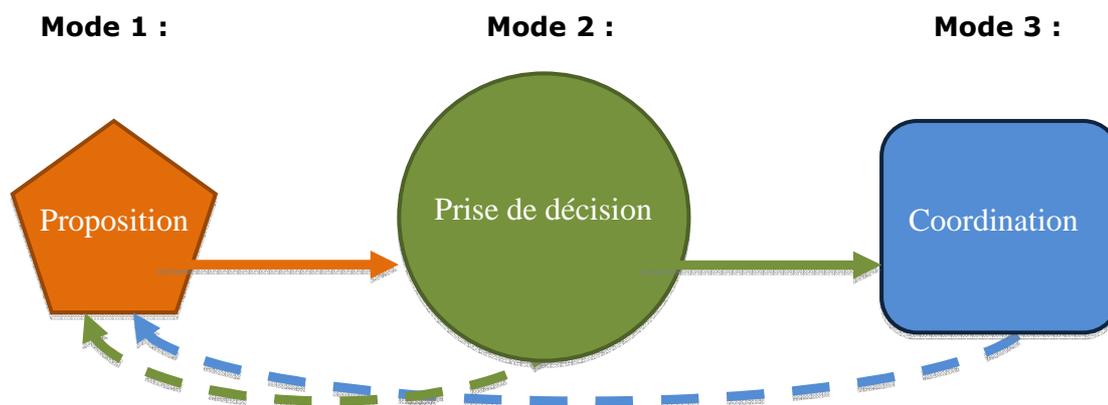


Décision, coordination, amélioration

On peut distinguer plusieurs raisons de se réunir en équipe : pour **informer** ou pour **célébrer** ensemble, mais surtout pour :

1. étudier une situation dans le but de **proposer** des améliorations ;
2. se concerter pour **prendre une décision** ;
3. **coordonner des actions** pour réaliser nos décisions.

Chacune de ces raisons de se réunir correspond à **un mode de faire spécifique** ayant ses propres méthodes et règles de fonctionnement.

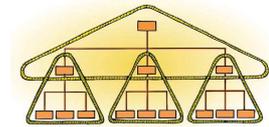


Il convient donc de bien distinguer ces **trois modes de faire en réunion** que sont le « **mode de proposition** » où l'on prépare une proposition, le « **mode de prise de décision** » où l'on bonifie puis valide la proposition grâce à des objections, et le « **mode de coordination** » où l'on organise et contrôle l'exécution de la décision validée.

Idéalement, la mise en œuvre de chaque « mode » est confiée à **un groupe spécifique** :

1. Le « **groupe d'amélioration** » est constitué de personnes compétentes mandatées (voir les flèches en pointillés) pour étudier une situation problématique et **faire une proposition au cercle ci-après**. Le groupe est ensuite dissous.
2. Le « **cercle de décision** » est constitué de tous les membres d'une même unité de travail (plus les « doubles liens » s'il y en a) : il **prend des décisions par consentement**. Le cercle se réunit périodiquement.
3. Le « **comité de coordination** » (aussi appelé **comité de direction**) est constitué des membres de l'encadrement exécutif de l'unité de travail : c'est la structure de commandement habituelle de l'unité. Ce comité a pour mandat de **mettre en œuvre les décisions** de son cercle et se réunit régulièrement afin d'en **assurer le suivi**.

	1. Groupe d'amélioration	2. Cercle de décision	3. Comité de coordination (direction)
But	... formule une proposition	... prend une décision	... exécute la décision et en fait le suivi
Etapes	Définir le problème	Clarifier la proposition	Mesurer le progrès
	Analyser les causes	Décider de la proposition	Ajuster le mandat
	Proposer une solution	Promulguer la décision	Relancer l'action



Le groupe d'amélioration

Il arrive fréquemment que le cercle de décision, constatant un problème à résoudre, mandate **une personne ou un groupe de travail *ad hoc*** (avec ou sans le concours de prestataires externes) afin que celui-ci prépare une proposition de solution ; nous l'appellerons « groupe d'amélioration ». Faire appel à un groupe d'amélioration permet de mobiliser un nombre restreint de personnes compétentes pour étudier le problème et évite ainsi des pertes de temps considérables en cercle de décision.

Le **processus d'élaboration d'une proposition** peut être résumé comme suit :

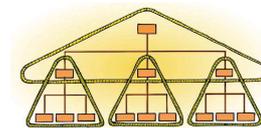
1. **Énoncer le problème** : se donner une vision commune du problème.
2. **Décrire la situation actuelle** : collecter les données quantitatives et qualitatives permettant de mieux comprendre la problématique et les besoins.
3. **Identifier le but à atteindre** : décrire la situation souhaitée, permettant de satisfaire les besoins.
4. **Identifier les champs de force en présence** : les éléments qui freinent l'amélioration et ceux qui jouent un rôle moteur. L'accélération des moteurs et l'élimination des freins sur lesquels nous avons le plus d'influence permettront le changement.
5. **Choisir les leviers du changement** : en privilégiant ceux sur lesquels il est possible d'agir directement ; détailler le plan d'action permettant d'activer ces leviers.
6. **Formuler une proposition** : si possible selon un modèle de fiche de proposition comprenant : le titre de la proposition, la problématique (1, 2, 3 ci-dessus), la solution (le résultat de 4 et 5, avec plan d'action et alternatives), les arguments (avantages – risques, critères de choix, informations complémentaires), les noms des proposant et la date de la proposition.
7. **Évaluer le processus** : l'évaluation permet de vérifier la qualité du travail et de reconnaître les contributions des membres du groupe.

Dans son **mandat au groupe d'amélioration**, le cercle de décision précise :

- quelles personnes font partie du groupe d'amélioration ;
- quel est le résultat escompté (préciser la nature de la proposition) ;
- quelles sont les conditions-cadre que la proposition devra respecter ;
- dans quel délai la proposition sera présentée au cercle de décision.

Dans la mesure du possible, le groupe d'amélioration choisit lui-même en son sein la ou les personnes chargées de présenter la proposition du groupe au cercle de décision, mais celui-ci peut en décider autrement.

Lors de la séance du cercle de décision, le ou les représentants du groupe d'amélioration présentent la proposition de leur groupe, répondent aux questions de clarification, peuvent donner leur opinion et amender la proposition après avoir entendu les objections des membres du cercle. En principe, ils ne participent pas à la prise de décision proprement dite, sauf si le cercle de décision en décide autrement.



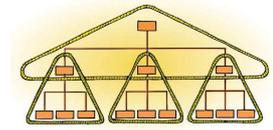
Le groupe d'amélioration

Processus d'élaboration d'une proposition

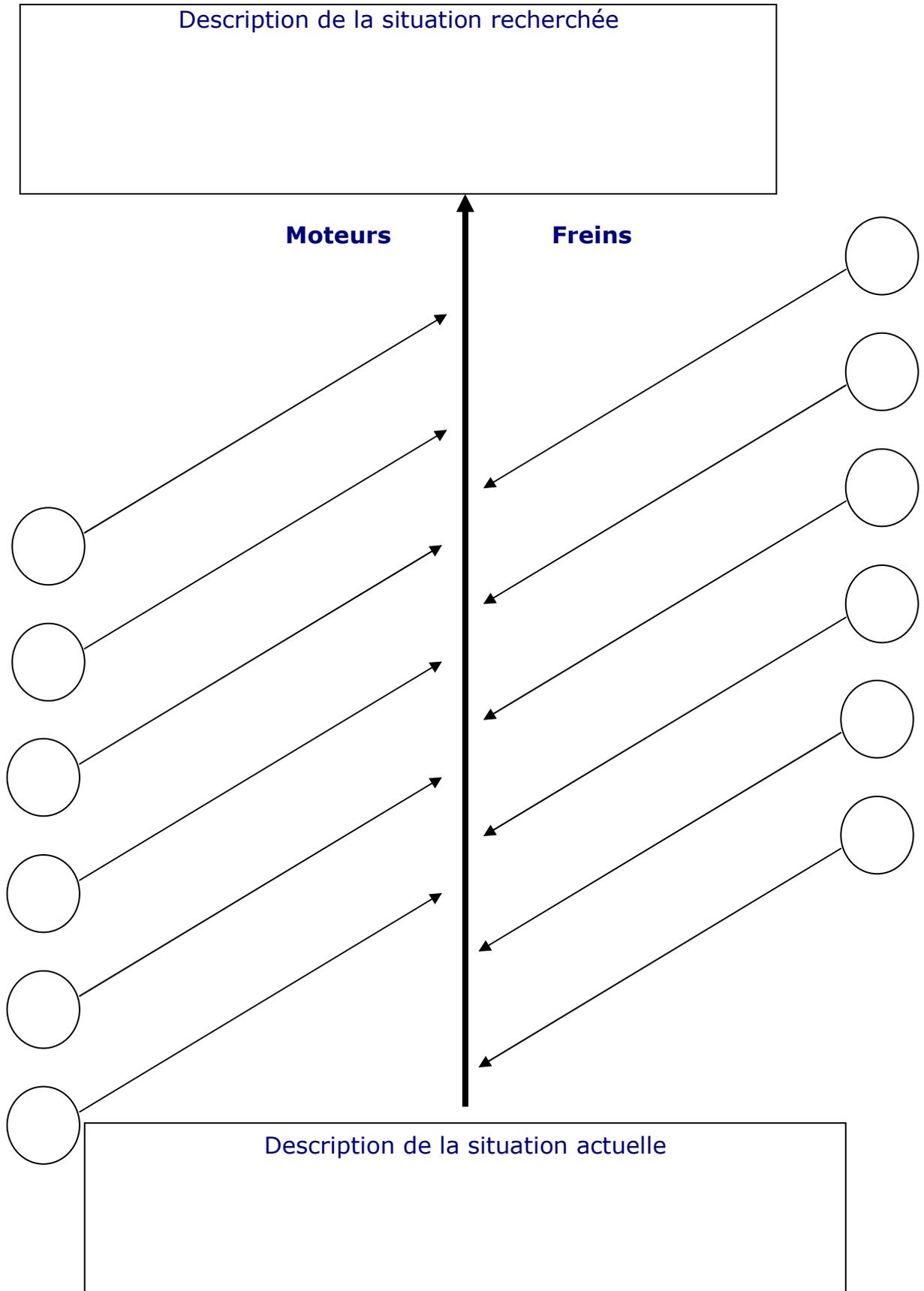
Mode d'emploi pour utiliser l'Analyse du champ de forces et des points de leviers à la page suivante.

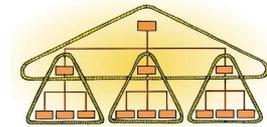
Posez-vous ensemble les questions suivantes, et prenez note des réponses sur la feuille jointe. Commencez par la fiche de réflexion.

1. **Quel est le problème ?** Se donner une vision commune du problème, si possible sous la forme d'une image.
2. **Quelle est la situation actuelle ?** Noter les faits/observations et les sentiments qui y sont associés. *Il peut être intéressant de synthétiser la situation actuelle sous la forme d'une phrase.*
3. **Quelle est la situation recherchée ?** Il s'agit de la situation idéale, du but à atteindre. Ce but doit permettre de satisfaire les besoins des différentes parties. *Synthétiser la situation recherchée dans une phrase (le verbe donne l'action !).*
4. **Quels sont les freins et les moteurs ?** Quels éléments freinent l'évolution vers la situation souhaitée, et quels éléments sont les moteurs de cette évolution ? *Etablissez deux listes à puces.*
5. **Quels sont les leviers du changement ?**
 - a. Souligner le/les moteur(s) et le/les frein(s) sur lesquels nous avons le plus d'influence.
 - b. Choisir les leviers de l'évolution vers la situation recherchée : de quel(s) moteur(s) voulons-nous faire un accélérateur du changement, et/ou quel(s) frein(s) voulons-nous éliminer ?
 - c. Quelles actions permettraient d'activer ces leviers ?
6. **Formulons une proposition** à l'aide de la fiche de proposition (à la p.25). *Dans l'ordre qui convient le mieux, définissez les éléments suivants :*
 - sous « **Problématique** » : définissez le problème en décrivant brièvement la situation actuelle et la situation souhaitée ; la liste des freins et moteurs identifiés peut être mise en annexe ;
 - sous « **Proposition** » : notez la solution proposée en termes de plan d'action (quoi, qui, quand, combien), et ses éventuelles alternatives ;
 - sous « **Argumentation** » : notez les avantages de la proposition, les arguments en sa faveur, ses facteurs de succès, au besoin ses inconvénients (risques) et comment vous entendez les éliminer/réduire, et toute autre information importante ;
 - tout en haut, sous « **Le sujet** » : notez le titre de la proposition, le défi à relever et votre intention générale, de sorte qu'on sache en peu de mots de quoi il s'agit.



Analyse du champ de forces et des points de leviers





Le cercle de décision

Le cercle de décision est constitué de tous les membres d'une unité de travail auxquels s'ajoutent des représentants (« doubles liens ») des unités dont elle est l'instance décisionnelle supérieure.

Ce cercle de décision peut aussi être appelé « cercle de concertation ».

Le Petit Robert définit la concertation comme « politique de consultation des intéressés avant toute décision » ; et « se concerter » y veut dire « s'entendre pour agir de concert », c'est-à-dire « en accord ».

Le cercle de décision est le lieu où sont prises toutes les décisions importantes pour la vie de cette unité.

C'est ici que l'unité se donne ses grandes orientations, qu'elle prend les mesures importantes, qu'elle dessine sa politique.

Chaque cercle de décision poursuit une mission claire et délègue à ses membres, sous la responsabilité directe du comité de direction ou de coordination, les fonctions opérationnelles reliées à la réalisation de cette mission.

Les trois responsabilités du cercle de décision sont :

1. organiser le système de production ou les processus de travail pour réaliser la mission de l'unité et atteindre ses objectifs annuels ;
2. améliorer continuellement la performance de l'unité et ses méthodes de travail ;
3. assurer la pérennité de l'unité par le développement des compétences de ses membres.

Le cercle de décision est le complément naturel de la structure hiérarchique de nos organisations. Chaque unité de travail se dote d'un cercle comme lieu de parole et de prise de décisions, de résolution de conflits, de planification et de contrôle, d'éducation et d'entraide.

Comment ça marche ?

Le cercle de décision comprend **le responsable hiérarchique**, les membres de l'équipe de travail et les « doubles liens ». Pour être fonctionnel, le cercle élit parmi ses membres un animateur et un secrétaire.

Le responsable hiérarchique, **l'animateur** et **le secrétaire** collaborent étroitement, chacun ayant un rôle spécifique dans la préparation, la tenue et le suivi des séances du cercle.

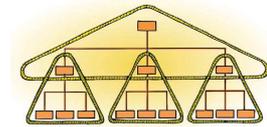
Le lien entre deux cercles de décision est double, c'est-à-dire qu'au moins deux personnes du cercle inférieur prennent part aux décisions d'orientation dans le cercle immédiatement supérieur : le responsable hiérarchique de l'unité et un représentant, appelé « **double lien** », élu par les membres de l'unité. Les décisions du cercle sont systématiquement prises « par consentement » (voir Fiche B).

Ne participent aux décisions que les membres nommés du cercle.

Le pouvoir du cercle de décision s'exerce dans les limites établies par le cercle qui lui est supérieur.

A l'intérieur de ces limites, le cercle a tous les pouvoirs pour orienter l'unité de travail et il peut en tout temps mandater des groupes d'amélioration pour étudier un problème et préparer une proposition qui sera soumise à la décision du cercle.

Le pouvoir d'exécuter les décisions du cercle appartient toujours au chef hiérarchique qui assume la coordination et la supervision des opérations.



Le cercle de décision

Processus d'élaboration d'une décision

Une bonne décision est une décision qui respecte les limites de tolérance et les besoins de ceux qui devront vivre les conséquences de cette décision et la mettre en œuvre.

Pour prendre de bonnes décisions, l'organisation a besoin d'une méthode qui garantit à tous les membres d'une unité de travail un poids équivalent dans le processus décisionnel et ce, dans le respect de la voie hiérarchique. Cette méthode s'appelle « **mode de décision par consentement** ».

Le Petit Robert définit le consentement par « acquiescement donné à un projet ; décision de ne pas s'y opposer ». Le consentement a donc un aspect positif (acquiescement) et un aspect négatif (ne pas s'y opposer). C'est surtout cet aspect négatif que cette méthode exploite. C'est ce qu'on appelle **le principe du « zéro-objection »**.

En effet, le mode de décision par consentement stipule qu'**aucune décision importante pour la vie de l'unité ou d'un département ne peut être prise si l'un de ses membres y apporte une objection raisonnable.**

Car si une objection raisonnable existe, la décision la trouvera de toute manière en travers de son chemin lors de sa mise en œuvre. Mieux vaut donc découvrir l'objection d'emblée, de sorte que la proposition puisse encore y être adaptée avant que la décision ne soit définitivement prise.

La concentration de cette méthode sur les objections raisonnables permet de **faire bénéficier la proposition initiale de l'apport des membres du cercle**, qui sont prêts à partager leur expérience du terrain et leur capacité de réflexion critique pour faire en sorte que la proposition soit « **bonifiée** » en tenant compte, dans la mesure du possible, des objections raisonnables.

La décision est prise lorsqu'il ne reste plus aucune objection raisonnable. De ce fait, elle est portée par l'ensemble des membres de l'unité et obtient ainsi toutes ses chances de se concrétiser.

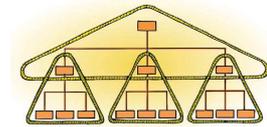
L'adjectif « **raisonnable** » est là précisément pour écarter toute malveillance du processus. Les membres du cercle ne peuvent pas objecter « n'importe quoi » à la proposition, mais leur objection doit être « raisonnable », ce que le Petit Larousse définit par « qui manifeste du bon sens, de la sagesse, de la mesure et de la réflexion ». Une proposition raisonnable est une proposition qui peut être argumentée et qui est compréhensible pour les personnes présentes, même si elles ne la partagent pas forcément.

Présenter une objection raisonnable veut dire qu'en l'état, vous ne pouvez pas « vivre » avec la proposition, qu'elle transgresse chez vous une limite de tolérance. De ce fait, l'objection raisonnable concerne plus le fond que la forme. En cas d'incertitude sur le caractère « raisonnable » d'une objection, le cercle le vérifie et statue.

La prise de décision par consentement procède par tours de table, en **3 étapes** :

1. **Clarifier**
2. **Décider**
3. **Promulguer**

Chacun attend son tour pour parler ; il n'y a pas de discussion ! La prise de décision par consentement instaure en même temps une véritable « discipline » de la prise de parole.



Le comité de direction

Le comité de direction, aussi appelé **comité de coordination**, est constitué du responsable hiérarchique et des membres de l'encadrement de son unité de travail. Il a pour mandat d'exécuter les décisions du cercle de décision et d'en assurer le suivi.

L'écueil le plus dangereux de la direction d'une organisation n'est pas le manque d'adhésion aux décisions, mais le manque **de suivi des décisions**. Un suivi rigoureux permet de ne pas se laisser distraire de l'intention originelle et, même s'il faut s'adapter aux circonstances changeantes, de maintenir au sein de l'unité de travail une tension saine vers sa réalisation.

Si, dans une unité de travail, les décisions d'orientation sont la responsabilité de tous, l'exécution de celles-ci est, pour des raisons pratiques, déléguée à une personne spécifique et liée au mandat qu'on lui confie.

C'est **le devoir du responsable hiérarchique** de l'unité d'assurer l'exécution des décisions de son cercle : il est le « chef des exécutants ». Il le fera en rencontre individuelle (« en bilatérale ») ou en équipe (comité de direction).

La supervision individuelle est tout aussi importante que la supervision d'équipe pour assurer un suivi de qualité. Le chef en est l'animateur.

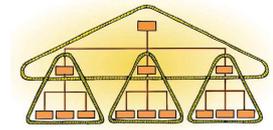
Voici le **processus d'exécution des décisions**, permettant de faire un bon suivi :

- **Faire état des résultats** : rendre compte de l'évolution de la situation.
- **Expliquer les écarts au plan** : celui qui est responsable des résultats explique les écarts de performance.
- **Questionner le réalisme du plan d'action** : si des décisions d'orientation doivent être revues pour s'adapter aux circonstances, elles sont mises à l'ordre du jour de la prochaine rencontre de cercle de décision de l'unité.
- **Suggérer des ajustements au plan d'action** : évaluer les options disponibles pour assurer le suivi des décisions d'orientation prises par le cercle.
- **Décider et ajuster les moyens aux fins** : une décision, préférablement sur la base du consentement, est prise en comité de direction pour assurer la relance de l'exécution. **En cours d'exécution, le mode de prise de décisions est fonction de l'urgence de l'action à prendre.** En cas d'urgence, le chef et le responsable de l'exécution se doivent de trancher. Leurs décisions pourront être sujettes à discussion plus tard au sein du cercle de décision de l'unité.
- **Noter les ajustements acceptés et fixer la prochaine date de suivi** : on décidera si le suivi se fera en comité de direction ou en rencontre individuelle.
- **Evaluer le processus et célébrer** : cela ferme la boucle du suivi et augmente le sentiment de sécurité nécessaire au travail en équipe.

Pour piloter une organisation, celle-ci a besoin **d'un chef habile à gérer l'exécution des décisions** au quotidien. Ce rôle exige des connaissances pratiques et une qualité toute particulière : de la présence.

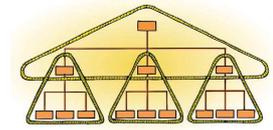
La présence à l'intention, aux buts à atteindre, mais aussi la présence à ce qui se passe ici et maintenant dans l'équipe, sans quoi l'atteinte de la cible devient le tyran de tous, et la vie organisationnelle, un enfer.

SOCIOCRACY BELGIUM



Le chef fait corps avec son équipe : il ressent les moindres secousses qui la traversent et cette perception lui donne les informations nécessaires pour aider ses collaborateurs à maintenir le cap.

Son style de management a moins d'importance que la qualité de sa présence et **sa capacité à maintenir des liens productifs** entre les collaborateurs.



L'ordre du jour d'une séance de cercle

Qui fait quoi ?

Entre deux séances de cercle, **le secrétaire** est responsable de la cueillette des données permettant de préparer l'ordre du jour. Il anticipe la prochaine séance en se concertant avec l'animateur et le responsable du cercle pour rédiger l'ordre du jour définitif.

Tout membre du cercle peut proposer un thème pour la séance, mais c'est au trio animateur-secrétaire-responsable qu'appartient la décision de l'introduire ou non dans l'ordre du jour, en fonction de leur connaissance plus approfondie de l'ensemble des points à traiter. Un membre non content de voir son thème évincé peut toujours en faire état lors de la séance de cercle.

L'ordre du jour étant établi, le secrétaire l'envoie aux membres, accompagné des documents annexes, dans le délai convenu.

1. Ronde d'ouverture

Tel un orchestre qui s'accorde avant de commencer à jouer, les membres du cercle se connectent les uns aux autres en s'exprimant brièvement et à tour de rôle pour partager les sentiments, les attentes et les préoccupations que chacun amène en arrivant dans la séance. Il n'y a pas de discussions. La ronde d'ouverture accueille les membres là où ils sont et établit leur coresponsabilité en ce qui concerne le bon déroulement de la séance.

2. Points administratifs

Ces points requièrent habituellement peu de discussions. L'animateur veille à limiter les échanges à leurs propos. Il s'agit notamment :

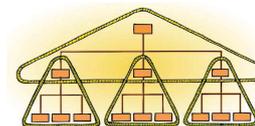
- d'adopter le PV de la séance précédente (par un rapide tour de table d'objections) ;
- d'adopter l'ordre du jour, en précisant d'abord le temps réservé à chaque point ; c'est ici que l'ordre des points à traiter peut être modifié ou des points non prévus, ajoutés. Un rapide tour de table d'objections assure le consentement de tous ;
- de donner les informations administratives ou logistiques utiles à tous, telle que l'heure de la pause, la date de la prochaine séance de cercle, etc.

3. Thèmes à l'ordre du jour

Il convient de préciser pour chaque thème s'il s'agit d'une prise de décision ou d'une information (ou encore éventuellement d'un point de coordination ou d'un thème d'amélioration). L'animateur veille à ce que le cercle se concentre sur les décisions à prendre.

4. Ronde de clôture

Chacun est invité à tour de rôle à dire son sentiment à l'issue de la séance, ce qu'il a apprécié et ce qui était susceptible d'amélioration. Cette ronde est très importante : elle sert de stimulant pour améliorer le fonctionnement du cercle et permet de bien le quitter.



Améliorer, décider, coordonner, informer : il y a un temps pour tout !

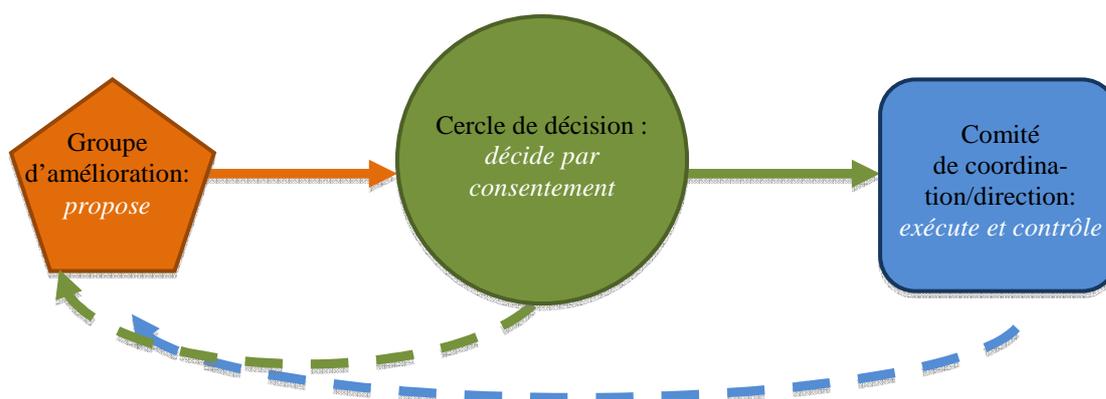
La méthodologie de la décision par consentement distingue ces **trois modes de faire en réunion** que sont le « **mode de proposition** » où l'on prépare une proposition, le « **mode de décision** » où l'on bonifie la proposition grâce à des objections, et le « **mode de coordination** » où l'on organise et contrôle l'exécution de la décision.

Idéalement, chacun de ces trois modes est confié à **un groupe spécifique** :

groupe/mode 1 :

groupe/mode 2 :

groupe/mode 3 :



Mais **chaque groupe peut être amené à employer les trois modes lors de ses séances**, en consacrant **un temps spécifique** à chaque mode tout en gardant le focus sur son mode principal. Par exemple, le **cercle de décision** a pour mode principal la prise de décision, mais il lui arrive aussi de se donner un temps pour coordonner son activité (comme quand on fixe ensemble les dates des séances suivantes), voire même occasionnellement pour préparer une proposition (p. ex. confronté à une situation d'urgence, où personne n'a pu être mandaté pour y réfléchir à l'avance). De même pour le groupe d'amélioration ou le comité de coordination.

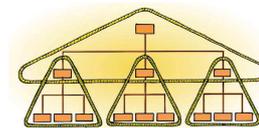
L'utilisation de l'ensemble des modes dans une même séance est une pratique tout à fait courante. Elle sera aussi une pratique cohérente et efficace, dans la mesure où :

- a. on donne le plus de poids et de temps au **mode principal** de la séance ;
- b. on **qualifie clairement le mode de chaque point** à l'ordre du jour.

Pour ce faire, il est très utile de noter en marge de chaque élément de l'ordre du jour s'il s'agit d'un point d'**Amélioration**, d'une **Décision** à prendre ou d'un point de **Coordination**. Ajoutons-y le mode d'**Information** pour désigner toutes les communications que l'on fait dans une séance et qui ne relèvent d'aucun autre mode.

Légende utilisée dans l'ordre du jour :

- A = Amélioration** → point traité en mode de proposition, avec toutes les techniques de « brainstorming » et de créativité dont on dispose.
- D = Décision** → point traité en mode de décision, à l'aide des trois étapes de la méthodologie de la prise de décision par consentement.
- C = Coordination** → point traité en mode de coordination, où les décisions opérationnelles sont prises par le responsable sans qu'aucune méthode ne lui soit imposée ; il détermine aussi dans quelle mesure il souhaite impliquer son comité.
- I = Information** → point traité rapidement, ne nécessitant ni amélioration, ni décision, ni coordination, soulevant tout au plus des questions de clarification.



Le PV d'une séance de cercle

Chaque cercle s'organise comme il l'entend !

En ce qui concerne ses PV (procès-verbaux) ou comptes-rendus de séances, chaque cercle définit lui-même sa méthode pour mémoriser ses décisions. Souvent, pour assurer la pérennité des options prises, il choisit de décrire sommairement sa méthode sous la forme d'un ou de plusieurs « principes de fonctionnement ».

Les principes de fonctionnement étant fixés, le secrétaire du cercle est responsable de l'établissement du PV ainsi que de son archivage.

Un PV décisionnel

Contrairement à certains comptes-rendus de séances qui reportent minutieusement et dans l'ordre les interventions de chacun, le PV d'une séance de cercle de prise de décision par consentement **se concentre sur les décisions prises** plutôt que sur le processus ayant conduit à ces décisions. Pour bien marquer cette différence, on l'appelle « **PV décisionnel** ». Il n'est pas rare qu'un tel PV tienne sur une page A4 ! Ceci pour le plus grand bonheur de tous, et en premier lieu du secrétaire dont le travail sur le PV est pratiquement terminé à la fin de la séance...

Contenu du PV de séance de cercle

1. le nom du cercle ainsi que la date, l'heure et le lieu de la séance ;
2. le nom des participants à la séance ;
3. le texte des décisions prises : « **Décision par consentement** » ;
4. certains commentaires de la ronde de clôture.

Le PV décisionnel ne mentionne que les **décisions finales telles qu'elles ont été formulées en séance**, avec le consentement des membres du cercle (voir l'étape « Promulguer » du processus de prise de décision par consentement).

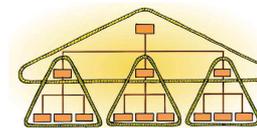
Concrètement cela veut dire :

- que **le PV ne reprend pas in extenso les propositions initiales** soumises à prise de décision (lesquelles, d'ailleurs, ont souvent déjà été jointes à l'ordre du jour) ; un bref rappel de ce dont il s'agit est amplement suffisant ;
- que **le PV ne rapporte aucune des objections formulées** au cours du processus de prise de décision, puisque celles-ci ont été intégrées dans la décision prise, grâce au travail de bonification effectué par le cercle. Certes, au cours du processus, le secrétaire a bel et bien noté ces objections dans un endroit visible pour tous, mais dès l'instant où elles ont été levées, elles cessent d'être utiles pour la mémoire du cercle.

Une seule exception toutefois : si le cercle ne parvient pas à prendre une décision, il importe de noter succinctement les objections dans le PV, de sorte que tous en gardent le souvenir lorsque le même thème est abordé à nouveau à la séance suivante.

Parfois, il est utile de spécifier tout de même un petit peu **le contexte** d'une décision, de sorte qu'on s'en souvienne plus tard...

Enfin, le secrétaire n'omet pas de mentionner dans le PV les éléments de la **ronde de clôture** portant sur l'avenir (par exemple, des propositions de sujets à porter à l'ordre du jour d'une prochaine séance) et ceux qui concernent de près ou de loin l'amélioration du fonctionnement du cercle, dans le but de pouvoir en tenir compte ultérieurement.



L'évaluation des décisions : l'auto-apprentissage du cercle

Le cercle apprend... par lui-même !

Les principes de la décision par consentement sont tellement simples qu'ils sont très rapidement présentés, mais leur véritable mise en pratique au sein du cercle est une autre affaire ! **Le cercle a besoin de temps** pour intégrer la méthode, ce qui est tout à fait normal, car celle-ci modifie en profondeur les habitudes de ses membres.

Pour permettre au cercle de progresser pas après pas dans la maîtrise du processus et de gagner en maturité, **deux moments clé** sont prévus lors des séances : l'évaluation du processus décisionnel d'une part, et la ronde de fermeture d'autre part. En les pratiquant consciencieusement, le cercle assure son propre apprentissage.

1. L'évaluation du processus de décision

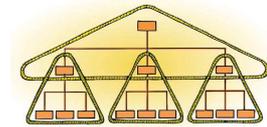
Dans la dernière étape d'une décision par consentement, appelée « Promulguer », le cercle termine sa prise de décision en évaluant le processus : l'animateur invite chacun à partager ses réflexions concernant la décision prise (son **contenu**) et son appréciation du **processus** qui y a mené. Les éléments « apprenants » pour le cercle ou pour les fonctions du cercle (animateur, secrétaire, responsable, second lien) sont notés pour servir à l'amélioration continue ; au besoin, ils sont reportés dans le PV de la séance.

Cette **évaluation « sur le vif »** d'une prise de décision est **un moyen essentiel pour le cercle d'ajuster en permanence sa manière de fonctionner**. Au début de l'existence d'un cercle, la tentation est parfois grande d'escamoter voir même de sauter cette évaluation, surtout s'il manque du temps pour traiter tous les points à l'ordre du jour. Petit à petit, le cercle prend conscience qu'il est préférable de consacrer du temps à l'évaluation du processus (quitte à renvoyer certains points de l'ordre du jour à la séance suivante), car c'est le principal moyen dont il dispose pour apprendre de ses propres expériences : même le problème du manque de temps peut être résolu ainsi !

2. La ronde de clôture de la séance du cercle

La ronde de clôture est le dernier moment pour chaque membre du cercle de **porter un regard critique** (quoique toujours bienveillant !) **sur le fonctionnement du cercle**. A nouveau, les remarques sont notées si elles ont un intérêt pour l'auto apprentissage du cercle. Quelques exemples de réactions entendues en ronde de clôture : « Si nous avions tous lu le document X avant la séance, nous aurions eu moins de peine à prendre une décision ». « Nous avons commencé avec 15 minutes de retard ; si nous prenons l'habitude d'arriver tous quelques minutes à l'avance, nous pourrions commencer à l'heure la prochaine fois ». « Je ne suis pas à l'aise quand on doit traiter tellement de thèmes en une seule séance ; peut-être certains sujets pourraient-ils être traités ailleurs, de sorte que le cercle puisse se concentrer sur l'essentiel ? ». « Le commentaire de *Untel* sur la proposition X a grandement aidé à clarifier le sujet ; merci à l'animateur d'en avoir tiré profit pour nous amener rapidement à une bonne décision. » Etc.

En s'évaluant régulièrement de la sorte, le cercle va pouvoir **surmonter les obstacles « classiques »** qu'il ne manquera pas de trouver sur son chemin, tels que les situations de chaos temporaire, la nécessité d'un recentrage des fonctions du cercle (animateur, secrétaire, responsable, second lien) sur leurs responsabilités respectives, l'indiscipline de certains membres, le besoin d'adapter le processus décisionnel à la situation particulière du cercle, etc. L'amélioration continue devient ainsi une responsabilité partagée par tous !



Le cahier de bord d'un cercle

Chaque cercle de prise de décisions se dote d'un « cahier de bord » (le plus souvent sur informatique, sinon sur papier). Ce cahier de bord constitue **la mémoire du cercle**. Il contient l'ensemble des documents dont les membres du cercle ont besoin pour bien faire leur travail et assumer leurs fonctions respectives.

Le **responsable du cercle** est la personne ultimement responsable de la bonne tenue du cahier de bord ; celui-ci est régulièrement mis à jour par **le secrétaire** du cercle. Il est accessible à tous les membres du cercle. La bonne tenue du cahier de bord est vérifiée lors de la revue annuelle de fonctionnement de l'ensemble des cercles de l'organisation.

La **structure** du cahier de bord est **évolutive** : elle devra être adaptée au fur et à mesure des besoins changeants du cercle. Sa mise en réseau sur un serveur informatique partagé en facilite l'utilisation par les membres du cercle, ce qui augmente considérablement l'efficacité de cet outil au service du cercle.

Chaque cahier de bord est adapté au cercle qui l'emploie ; toutefois, un certain nombre de rubriques se retrouvent dans la plupart des cahiers de bord. Les voici.

Les rubriques d'un cahier de bord type

Section 1 : la Charte ou Vision **de l'organisation** : mission, ambitions, valeurs (étages 1, 2 et 3 de la « fusée »)

Section 2 : les Statuts et le cadre légal, l'organigramme de l'organisation des cercles ainsi que les Règlements et procédures **de l'organisation** dont le cercle a besoin pour remplir sa mission (étage 4 de la « fusée »)

Section 3 : les Plans stratégiques **de l'organisation**, son budget et ses résultats financiers, ses indicateurs de performance (étage 5 de la « fusée »)

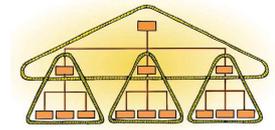
Section 4 : la mission/les objectifs **du cercle**, son cahier des charges, ses principes d'organisation et de fonctionnement

Section 5 : la liste des membres **du cercle**, en précisant la fonction et les tâches/compétences principales de chacun, les fonctions au service du cercle (animateur, secrétaire, responsable, second lien) ainsi que leur durée

Section 6 : les stratégies et plans d'action **du cercle**, son cycle annuel de gestion, son calendrier (étage 6 de la « fusée »)

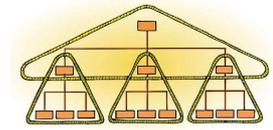
Section 7 : les PV des séances **du cercle** (on ne garde finalement que les PV, qui contiennent les décisions du cercle), la liste des propositions qui restent à traiter, la liste d'actions à suivre/à coordonner

Section 8 : les activités de développement **du cercle** : le plan de développement, les formations, leurs supports, le résumé des expériences et les recherches effectuées, les méthodes de prise de décision et les autres méthodes de travail et d'organisation dont le cercle a besoin pour bien fonctionner et continuer à apprendre.

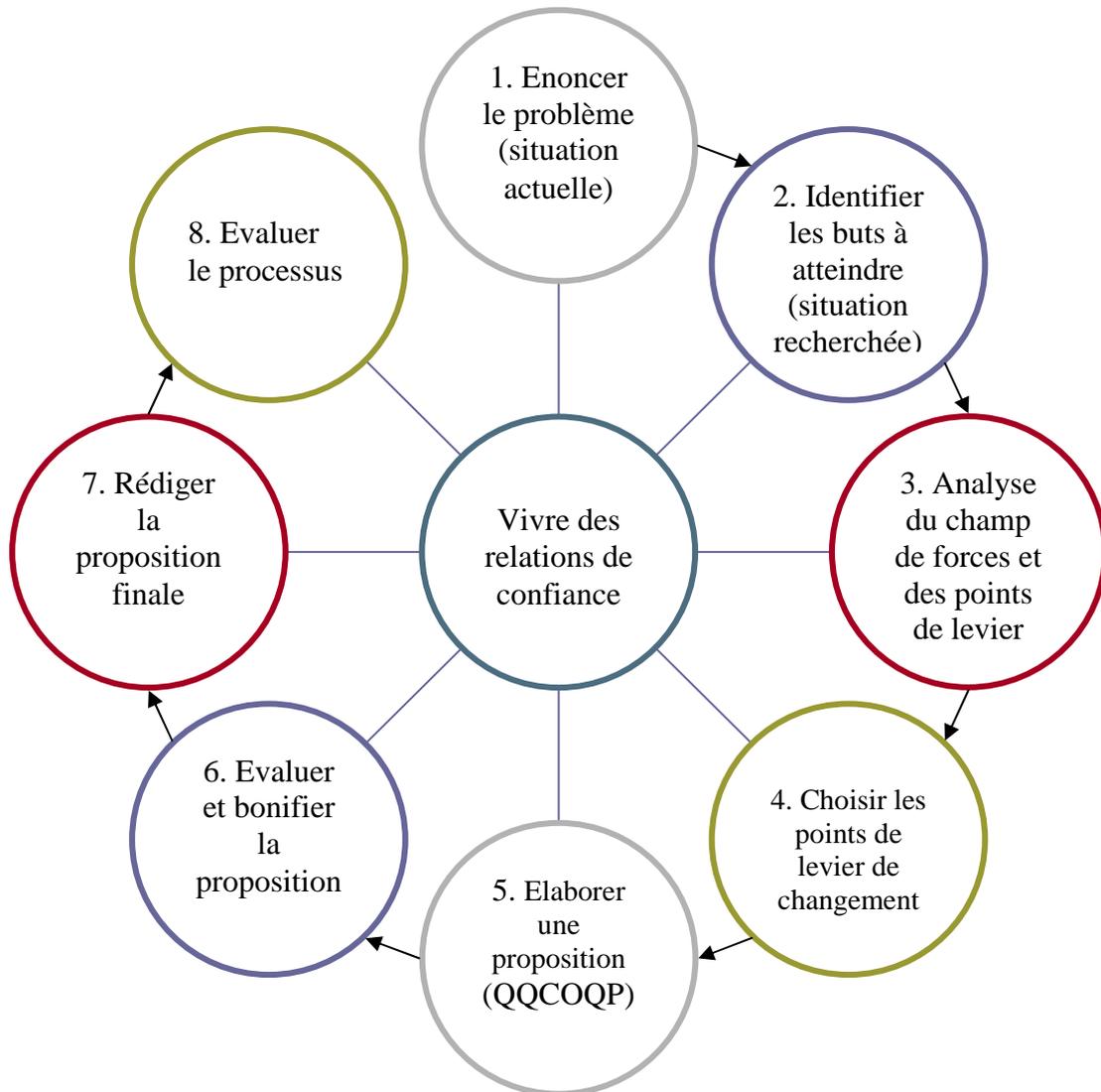


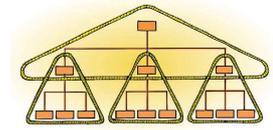
Les processus de base de la dynamique participative

1. Le processus d'élaboration d'une proposition
2. Le processus de décision par consentement
3. Le processus d'élection sans candidat
4. Le processus du « Moi, à ta place »



PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION





7 CRITÈRES DE QUALITÉ D'UNE PROPOSITION

1. Elle relève du périmètre de pouvoir du cercle

La proposition vise à résoudre un problème qui relève du périmètre de pouvoir du cercle.

2. Elle énonce clairement une problématique

Un problème est ressenti comme une tension. Cette tension est créée par l'écart *perçu* entre la situation actuelle et la situation souhaitée dans un domaine d'activité du cercle.

L'énoncé du problème illustre cet écart sous forme d'images et explicite des besoins non satisfaits.

3. Elle présente un problème documenté

La problématique décrite s'appuie sur des faits, des observations et évite les interprétations. Le vécu émotionnel est présenté sans jugement pour expliciter les besoins non satisfaits.

4. Elle s'attaque aux causes plutôt qu'aux symptômes.

Les causes du problème sont énumérées en termes de moteurs et de freins à la réalisation de la situation souhaitée.

5. Elle s'appuie sur des arguments raisonnables.

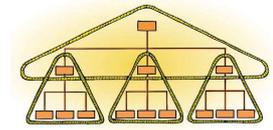
Les arguments explicitent en quoi la proposition permet de résoudre le problème, de mieux satisfaire les besoins non satisfaits et de satisfaire d'autres besoins importants.

6. Elle reste ouverte

Elle n'est pas présentée comme une exigence, mais comme **une proposition**. Des choix alternatifs sont envisageables et accompagnent la proposition si possible.

7. Elle comprend un plan d'action et un échéancier.

Dans la mesure du possible, la proposition est accompagnée d'un **plan d'action** concret, positif, situé dans le temps, réaliste, réalisable, vérifiable, spécifiant les personnes impliquées.



FICHE DE PROPOSITION

Le sujet (le problème, le défi à relever & l'intention) :

Problématique (les données et l'analyse des causes)

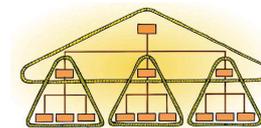
Proposition (la solution retenue, les alternatives et le plan d'action)

Argumentation (avantages et inconvénients de la solution retenue)

NO :

Temps alloué pour discussion :

Signature :



FICHE B - Processus de prise de décision par consentement

On procède par tours de table. Chacun attend d'être invité pour parler.

Etape 1 – Clarifier

1. Clarifier la proposition :

Une proposition est présentée. Chacun peut poser des questions permettant de mieux comprendre la proposition. Il s'agit de s'entendre sur la signification des termes employés et de l'intention générale des auteurs de la proposition.

Animateur : Donner la parole aux auteurs de la proposition. Sans proposition en bonne et due forme, on n'entre pas en matière pour une prise de décision par consentement.

Animateur : Ensuite, donner la parole aux participants par tour de table, en n'autorisant que les questions de clarification et en évitant le débat. Parfois, plusieurs tours de table sont nécessaires.

Options, au choix de l'animateur (selon son appréciation de la situation – sinon, on passe à l'étape 2 - Décider) :

2. Donner un feedback sur la proposition :

Chacun peut ensuite donner un retour aux auteurs de la proposition en présentant succinctement ses premières réactions. Il n'y a pas de discussion.

3. Amender la proposition :

Sur la base du feedback, les auteurs ont maintenant la possibilité d'amender leur proposition s'ils le jugent opportun. Il n'y a pas de discussion.

Etape 2 - Décider

Chacun est invité à annoncer s'il a oui ou non des objections raisonnables à la proposition ou nouvelle proposition amendée. Au cas où aucune objection n'est exprimée, la décision est prise ! Le groupe poursuit à l'étape 3.

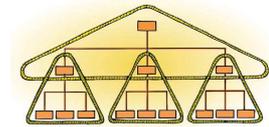
Animateur : Interroger chacun par tour de table : « Avez-vous une objection ? » ; chacun répond uniquement par un « oui » ou un « non ».

4. Recueillir les objections :

Chaque participant ayant annoncé une objection est invité à l'exprimer. Au besoin, les personnes présentes s'entraident à la formuler. Les objections sont succinctement notées par écrit, pour n'en oublier aucune.

Animateur : Inviter uniquement ceux qui ont une objection de l'exprimer.

L'ordre de traitement des objections est au choix de l'animateur ; souvent, il convient de commencer par l'objection principale, dont la bonification pourra « résoudre » certaines



autres objections. Rappeler au besoin que, pour être valable, une objection doit être raisonnable.

Secrétaire : Si opportun, noter l'objection, visible pour tous.

5. Bonifier la proposition :

A partir de maintenant, la proposition « appartient » au groupe. Sur la base des objections, tous sont invités à la créativité pour améliorer la proposition. La proposition bonifiée est notée par écrit. On reprend au point d. ci-dessus.

Animateur : « Comment améliorer la proposition initiale pour tenir compte de cette objection ? » Inviter le groupe à améliorer la proposition à l'aide des objections exprimées auparavant, en donnant la parole à ceux qui ont une idée ; éviter d'entrer dans le débat. Si le groupe est peu discipliné, procéder par tour de table.

Secrétaire : Noter la nouvelle proposition, visible pour tous.

6. Recueillir le consentement

Animateur : Interroger chacun par tour de table : « Avez-vous une objection ? » ; chacun répond uniquement par un « oui » ou un « non ». Pour s'assurer du zéro objection.

Etape 3 - Promulguer

7. Rédiger la décision et approuver la rédaction

La décision est rédigée par écrit.

Secrétaire : Rédiger la décision, la noter visible pour tous.

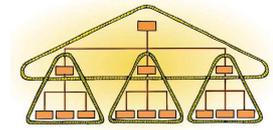
Chacun exprime ensuite son consentement (= non-objection) par rapport à la formulation, qui est par là-même approuvée. Les objections éventuelles sont traitées comme aux points e. et f. ci-dessus.

Animateur : Faire approuver la décision en interrogeant les membres par tour de table : « Avez-vous encore une objection (à cette formulation) ? ».

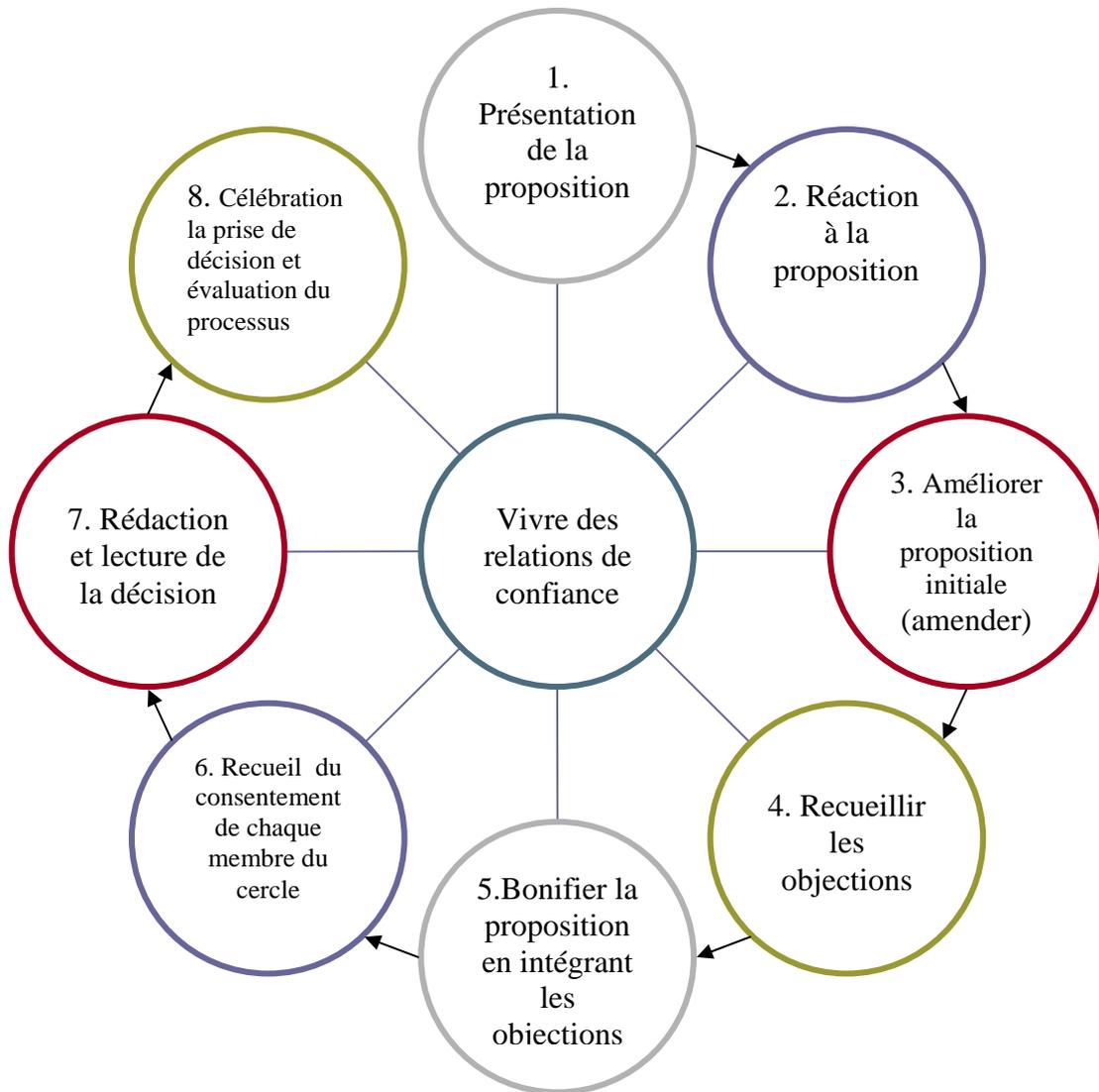
8. Evaluer le processus

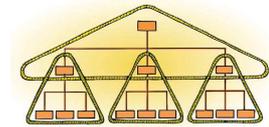
Chacun est invité à partager ses réflexions concernant la décision prise et son appréciation du processus qui y a mené. C'est le moment de « célébrer » la décision prise.

Animateur : Interroger chacun par tour de table : « Quelles réflexions et quels sentiments la décision vous inspire ? ». « Que voudriez-vous dire sur le processus de prise de décision ? ».



PRISE DE DÉCISION SOCIOCRATIQUE





FICHE C : Processus d'élection sans candidat

Voici le processus permettant d'élire une personne à un poste ou de confier un mandat à quelqu'un. On procède par tours de table. Chacun attend son tour pour parler.

Ce qui est à éviter : demander qui a de l'intérêt pour la fonction ou le mandat ; chercher le candidat parfait ; élire un candidat pour une période illimitée.

Etape 1 – Clarifier

1. Clarifier le rôle : le groupe qui procède à l'élection commence par clarifier le rôle, en mettant par écrit en quoi consiste la fonction ou le mandat et en précisant les qualités requises.

Etape 2 – Voter

2. Remplir son bulletin de vote : chacun remplit son bulletin de vote, en inscrivant la personne de son choix, ainsi que son propre nom. Le choix de chacun sera connu de tous. Chacun donne son bulletin à l'animateur et on garde le silence tant que tous n'ont pas fini de voter.

3. Dévoiler les choix de chacun : l'animateur dévoile le choix du votant et l'invite à partager les arguments à l'origine de son choix. Il n'y a aucune discussion concernant les arguments présentés.

4. Possibilité de modifier ou non son choix : une fois tous les votes dépouillés, chacun peut changer son vote à la lumière des arguments entendus. Les personnes qui en font usage sont invitées à motiver ce changement. Éventuellement un dernier tour de table permet à ceux qui le souhaitent d'apporter d'autres arguments en faveur de leur choix, sans discussion.

Etape 3 – Décider

5. Demander une proposition au groupe : l'animateur demande si quelqu'un peut faire au groupe une proposition de candidat. Il n'autorise qu'une proposition à la fois.

6. Obtenir le consentement : chacun dit à tour de rôle s'il a oui ou non une objection à la proposition. La personne candidate s'exprime en tout dernier. Au cas où aucune objection n'est exprimée, la personne candidate est élue ! Le groupe poursuit le processus à l'étape 4.

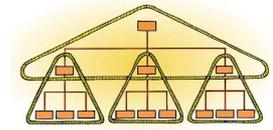
Au cas où il y a un grand nombre d'objections, l'animateur peut permettre au groupe de faire une nouvelle proposition susceptible de rencontrer moins d'objections point 6.

7. Recueillir les objections : seuls les membres ayant annoncé une objection l'exprime au groupe.

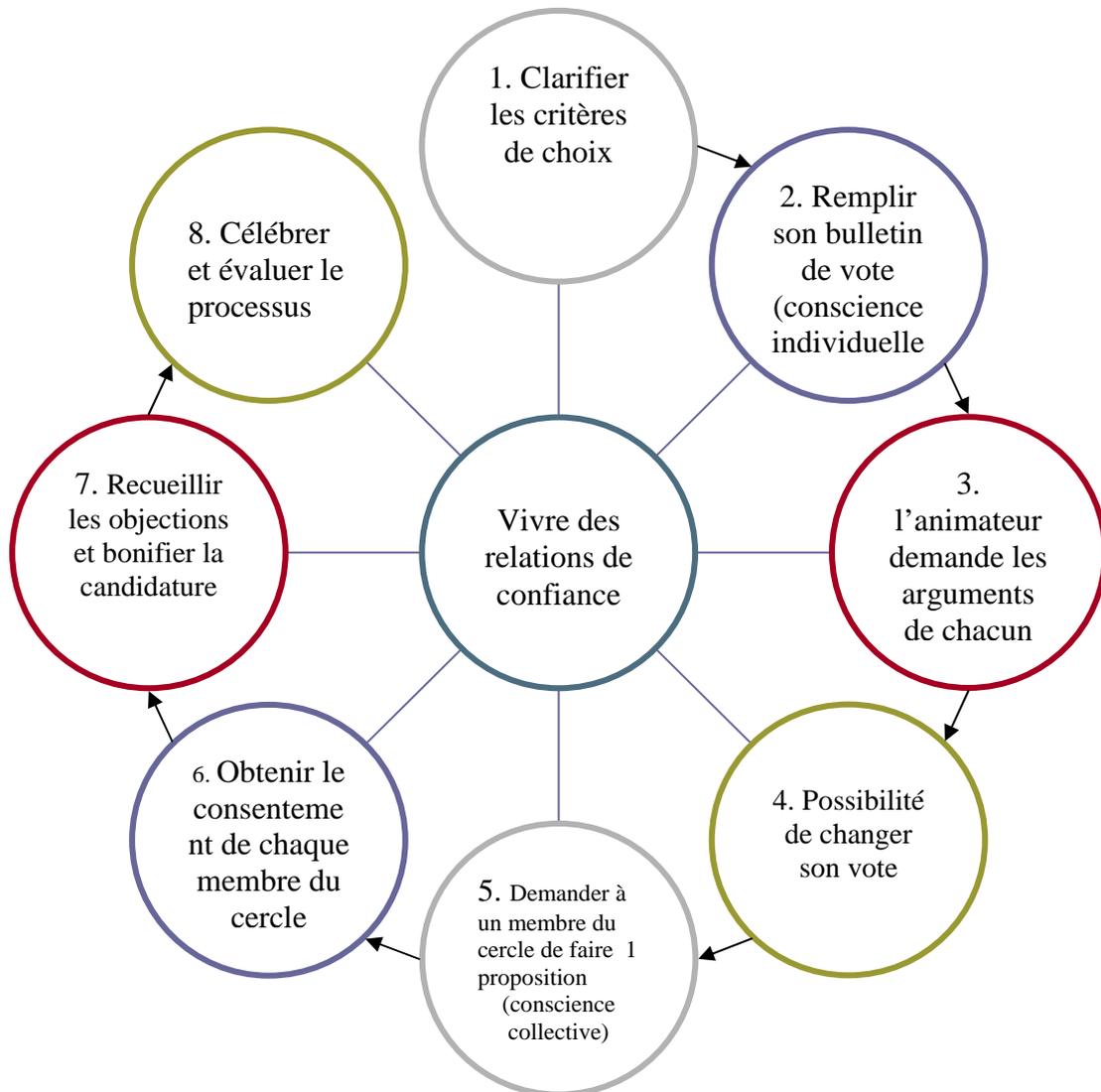
8. Bonifier la candidature : sur la base des objections, tous sont invités à la créativité pour améliorer la proposition. On reprend ensuite au point 7.

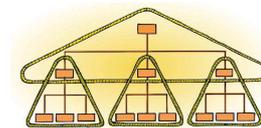
Etape 4 – Célébrer

9. Evaluer le processus : dans le but d'évaluer le processus et de célébrer, chacun est invité à partager son sentiment et ses réflexions concernant la décision prise et son appréciation du processus qui y a mené. Cette dernière étape est capitale, car elle permet au groupe d'apprendre de son expérience, de forger sa propre culture.



PROCESSUS D'ÉLECTION SOCIOCRATIQUE





FICHE D - Processus du « Moi, à ta place, ... »

Voici le processus permettant d'enrichir les idées d'une personne par rapport à un projet ou une problématique. On procède par tours de table. Chacun attend son tour pour parler.

Ce qui est à éviter : qu'il y ait plus d'une idée par personne et par tour.

Etape 1 – Présenter et clarifier

1. Présenter le projet : le porteur du projet commence par présenter son projet en expliquant en détail sa situation de départ et ce qu'il souhaite obtenir.

2. Clarifier le projet : chaque personne à tout de rôle pose les questions de clarification et le porteur du projet y répond. 1 question par participant et par tour de cercle.

Etape 2 – Récolte des idées

3. et 4. Recueillir les idées de chacun : chacun donne une idée à son tour. L'animateur appréciera le nombre de tours nécessaires pour collecter un nombre suffisant d'idées (entre 2 et 4 tours).

5. Le porteur du projet note tout ce qu'il entend : il est important que toutes les idées soient notées et pas uniquement celles qui parlent au porteur au moment même. Certaines idées peuvent être parlantes à posteriori. Le porteur peut également demander des clarifications par rapport à une idée qui aurait été mal comprise. On n'entre pas dans une discussion à ce moment là.

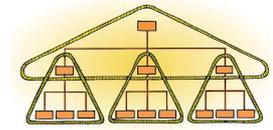
Etape 3 – Partager

6. Le porteur partage au groupe ce que ça lui a fait : le porteur du projet partage au groupe le ressenti qu'il a eu de recevoir toutes ces idées et peut développer celles qui lui paraissent les plus réalisables.

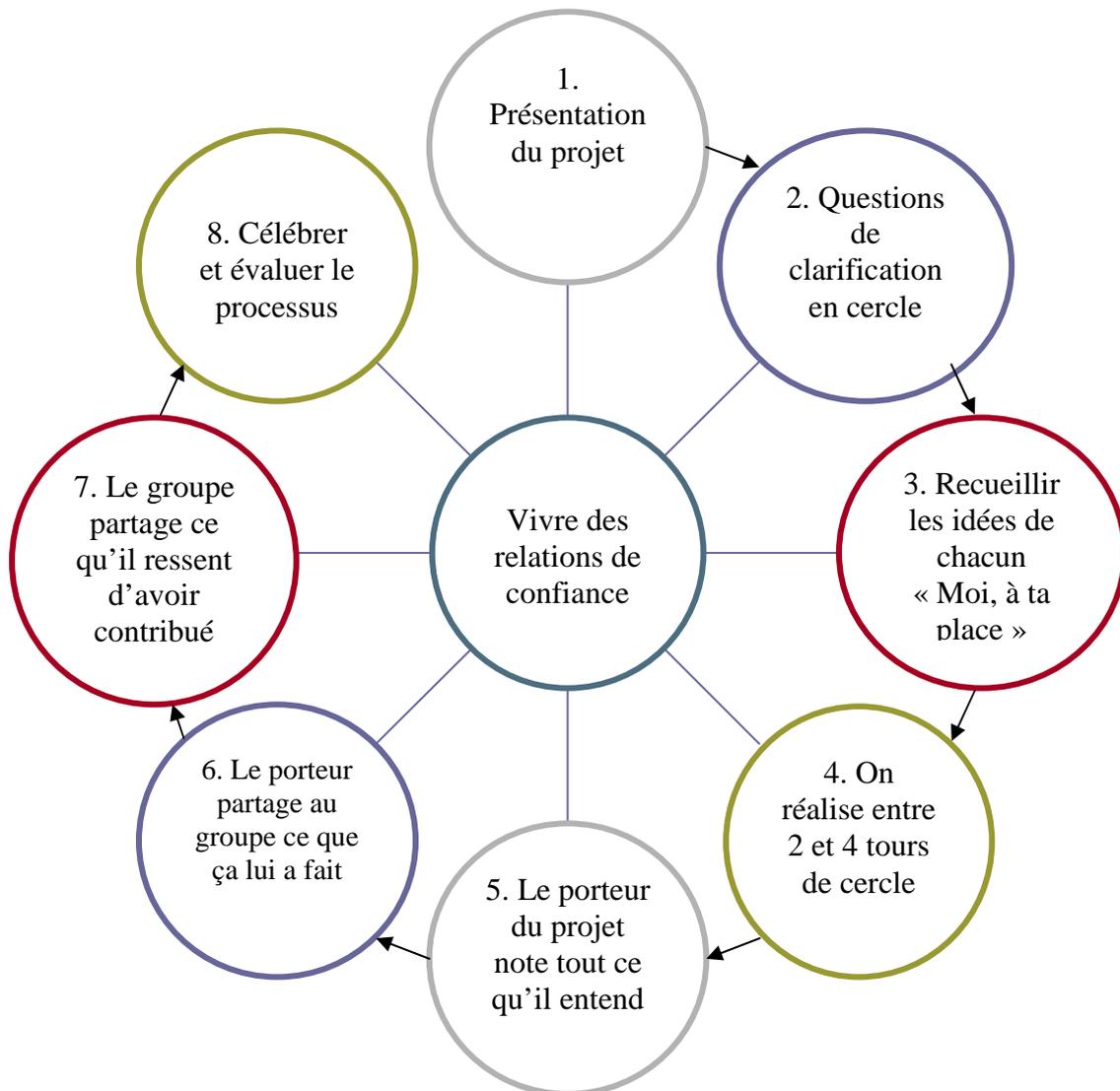
7. Le groupe partage ce qu'il ressent d'avoir contribué : chaque membre partage ce qu'il a ressenti dans le cadre de cette contribution

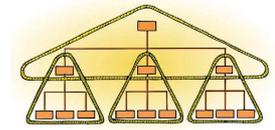
Etape 4 – Célébrer

8. Célébrer et évaluer le processus : dans le but d'évaluer le processus et de célébrer, chacun est invité à partager son sentiment et ses réflexions concernant le processus tout entier. Cette dernière étape est capitale, car elle permet au groupe d'apprendre de son expérience, de forger sa propre culture.



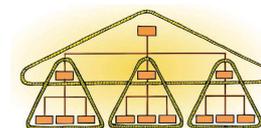
PROCESSUS DU « Moi, à ta place ! »





Rôles et responsabilités de différents acteurs de la dynamique participative

1. Le rôle du premier lien
2. Le rôle de l'animateur
3. Le rôle du secrétaire
4. Le rôle du second lien



Le rôle de premier lien, responsable du cercle

Mission : Soutenir ses collaborateurs. Implanter et entretenir le mode de prise de décision par consentement. Prendre la responsabilité de la coordination et de la mise en œuvre des décisions prises par le cercle (responsable de l'exécution).

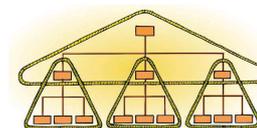
Activités principales et tâches associées

Avant la séance	Pendant la séance
<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'animateur et le secrétaire dans la préparation de l'ordre du jour • Faire le bilan de l'animation du cercle précédent pour l'adapter avec plus de justesse • Superviser le travail des groupes d'amélioration de son unité 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux discussions en tant que membre du cercle • Envisager les propositions présentées notamment du point de vue de son rôle de responsable • Soutenir l'animateur et le secrétaire par sa présence et ses interventions
Après la séance	
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la séance avec l'animateur et le secrétaire • Prévoir avec eux la date pour la préparation de la prochaine rencontre • S'assurer que le secrétaire communique le compte rendu à qui de droit • Coordonner et superviser la mise en œuvre des décisions prises par le cercle 	

Compétences / qualités

Savoirs	Savoir-faire
<ul style="list-style-type: none"> • Expert de la vie de groupe • A la conscience du groupe • Assure la pérennité du cercle par une éducation permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux membres du cercle d'agir comme des personnes libres et responsables • Veiller à l'application des décisions et orientations • Capacité à clarifier les intentions qui ont motivé toute décision • Encourager la discussion en groupe et rechercher le consentement général • Garder vivante la réflexion sur le mode de fonctionnement interne du cercle
Savoir-être	
Pédagogie, présence, bienveillance, vigilance, rigueur, sagesse	

Durée du mandat : mandat à durée indéterminée.



Le rôle d'animateur d'un cercle de décision

Missions : Conduire la rencontre du cercle et faciliter, par son animation, la prise de décision et tout autre processus utile lors de la rencontre.

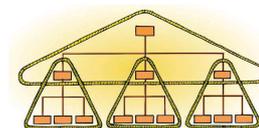
Activités principales et tâches associées

Avant la rencontre	Pendant la rencontre
<ul style="list-style-type: none"> Participer à la préparation de l'ordre du jour avec le premier lien et le secrétaire 	<ul style="list-style-type: none"> Animer la séance et conduire les discussions Contribuer à la résolution de conflit S'assurer de l'atteinte des objectifs de l'ordre du jour Faire respecter la méthodologie de la prise de décision par consentement Participer aux discussions en tant que membre du cercle (secondé à ce moment par le secrétaire)
Après la rencontre	
<ul style="list-style-type: none"> Evaluer la séance avec le secrétaire et le responsable (premier lien) Prévoir la date pour la préparation de la prochaine rencontre 	

Compétences / qualités

Savoirs	Savoir faire
<ul style="list-style-type: none"> Connaissance et maîtrise des processus sociocratiques Gestion des discussions (utilisation efficace du temps de rencontre) 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse (de la situation) Mise en application des processus sociocratiques. Gestion du groupe (tensions, conflits) Aisance relationnelle, prise de parole
Savoir être	Conscience
<ul style="list-style-type: none"> A l'écoute Méthodique Diplomate Médiateur 	<ul style="list-style-type: none"> Conscience d'être au service du cercle Conscience d'être au service de la réussite de la rencontre

Durée du mandat : à préciser (chaque mandat a une durée déterminée).



Le rôle de secrétaire d'un cercle de décision

Missions : Etre à la fois la mémoire du cercle, le gardien du temps et des processus sociocratiques. Donc un soutien indispensable pour l'animateur avec lequel il formera un vrai tandem (qualité de lien essentielle).

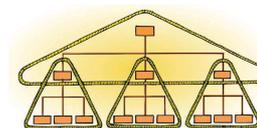
Activités principales et tâches associées

Avant la rencontre	Pendant la rencontre
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Faire la cueillette des données afin de préparer, rédiger et communiquer l'ordre du jour</i> • <i>Préparer l'ordre du jour avec le premier lien et l'animateur</i> • <i>Evaluer le temps de discussion requis pour chaque sujet</i> • <i>Organisation logistique de la rencontre</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Participer aux discussions en tant que membres</i> • <i>Prendre des notes et afficher les points importants sur paperboard en cours de discussion</i> • <i>Soutenir et/ou remplacer l'animateur lorsque celui-ci est impliqué dans la discussion</i> • <i>Etre le gardien du temps et des processus sociocratiques</i> • <i>S'assurer que les sujets à l'ODJ ont été traités entièrement</i>
Après la rencontre	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rédiger un compte rendu simple, qui reprend l'énoncé des sujets de discussion et les prises de décision relatives à ces sujets</i> • <i>Communiquer le compte rendu à chaque membre du cercle</i> • <i>Évaluer la séance avec l'animateur et le responsable et prévoir avec eux la date pour la préparation de la prochaine rencontre</i> 	

Compétences / qualités

Savoirs	Savoir faire
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Connaissance et maîtrise des processus sociocratiques</i> • <i>Gestion des discussions (utilisation efficace du temps de rencontre)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prise de notes, rédaction, synthèse</i> • <i>Mise en application des processus sociocratiques</i> • <i>Gestion du groupe (temps, tensions, conflits)</i> • <i>Aisance relationnelle, prise de parole</i> • <i>Anticipation</i>
Savoir être	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>A l'écoute, méthodique, diplomate</i> • <i>Relationnel</i> 	

Durée du mandat : à préciser (chaque mandat a une durée déterminée).



Le rôle des membres du cercle

Missions : Participation active à la vie du cercle. Chaque membre est responsable d'entretenir avec les autres des liens significatifs nécessaires à la réalisation de la mission du cercle et au développement de chacun.

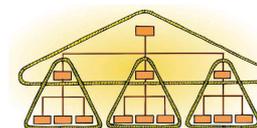
Activités principales et tâches associées

Avant la rencontre	Pendant la rencontre
<ul style="list-style-type: none"> • Lire le compte rendu de la rencontre précédente • Lire l'ordre du jour • Elaborer au besoin un point à mettre à l'ordre du jour 	<ul style="list-style-type: none"> • S'exprimer avec bienveillance et respect lors des échanges • Participer activement à la prise de décision (objection) • Respecter les personnes et les relations • Partager en toute transparence les informations nécessaires à la prise de décision
Après la rencontre	
<ul style="list-style-type: none"> • Participer éventuellement à un groupe d'amélioration • Respecter ses engagements 	

Compétences / qualités

Savoirs	Savoir faire
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des processus sociocratiques • Connaissance des sujets traités 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du temps de parole • Auto discipline • Se faire mutuellement confiance
Savoir être	Conscience
<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité • Créatif • Coopératif • Conciliant • Solidaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Conscience d'appartenir à un cercle • Conscience de sa participation à la vie du cercle (présence satisfaisante pour soi et le cercle) • Conscience de sa participation réelle (sa responsabilité dans le bon fonctionnement et l'orientation du cercle)

Durée du mandat : aussi longtemps que dure l'état de membre du cercle.



Le rôle de second lien

Missions : Sa mission est double : au niveau du cercle hiérarchiquement supérieur, il est le représentant de l'esprit de son cercle. Dans le cercle qui l'a élu, il est membre actif.

C'est par l'intermédiaire de cette personne physique, que les membres d'un cercle accèdent à un palier d'autorité supérieur à celui de leur responsable hiérarchique direct. Facilitateur de la concertation entre les différents niveaux hiérarchiques.

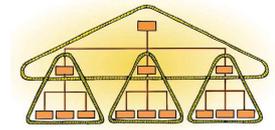
Activités principales et tâches associées

<i>Avant la rencontre</i>	<i>Pendant la rencontre</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Participation active à la rencontre de son cercle et celle du cercle supérieur</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Représentant de l'esprit de son cercle</i> • <i>Expression honnête et respectueuse lors de la discussion</i> • <i>Remonte les informations émanant de son cercle sur la thématique à l'étude</i> • <i>Membre à part entière au niveau supérieur</i> • <i>Participation active à toute prise de décision (sans consulter directement son cercle)</i>
<i>Après la rencontre</i>	
<p><i>Soutient le responsable hiérarchique dans la transmission de l'information descendante (dans de son cercle)</i></p>	

Compétences / qualités

<i>Savoirs</i>	<i>Savoir faire</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Connaissance et maîtrise des processus sociocratiques</i> • <i>Participe aux discussions et prise de décision</i> • <i>Représente d'autres personnes tout en gardant sa liberté intérieure</i> • <i>Confiance en soi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Analyse de la situation du point de vue du cercle qu'il représente</i> • <i>Lien de confiance avec l'autorité</i> • <i>Aisance relationnelle, prise de parole</i> • <i>Facilite la concertation entre les différents niveaux hiérarchiques</i>
<i>Savoir être</i>	<i>Conscience</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>A l'écoute</i> • <i>Pondéré/ Diplomate</i> • <i>Appréciation juste</i> • <i>Médiateur naturel</i> • <i>Affirmé sans être revendicateur</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conscience d'appartenir à deux cercles</i> • <i>Conscience de sa participation active à la vie de deux cercles</i> • <i>Conscience de sa qualité de présence au sein des deux cercles</i>

Durée du mandat : à préciser (chaque mandat a une durée déterminée).



Les supports d'expérimentation

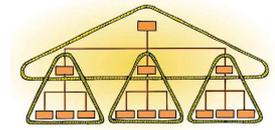
1. Proposition n°1 : Notre cadre de travail

Notre cadre de travail : contrat et règles du jeu

2. Proposition n°2 : Politique d'inclusion

Politique d'inclusion d'un membre

3. Ordres du jour des lieux d'expérimentation



SÉANCE DE CERCLE DE DECISION

Vendredi 21 octobre 2011 à l'Espace Coghen

Objectif pédagogique : Expérimenter le processus de décision par consentement en amenant l'outil du cadre de travail. Expérimenter le processus d'élection sans candidat.

ORDRE DU JOUR

Animateur : Martine
Secrétaire : Lionel

OUVERTURE

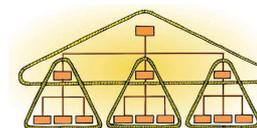
- Ronde d'ouverture
- Adoption de l'ordre du jour

SUJETS À L'ORDRE DU JOUR

- Décision du « cadre de travail » à partir d'une proposition élaborée dans un groupe d'amélioration par Martine & Lionel.
- Désigner le RGA d'un nouveau groupe d'amélioration chargé de travailler sur la politique d'inclusion.

CLÔTURE

- Ronde de fermeture



PROPOSITION N°1

NOTRE CADRE DE TRAVAIL : CONTRAT ET RÈGLES DU JEU

Le sujet (le problème, le défi à relever & l'intention)

Définition et mise en place d'un cadre de travail à travers un contrat relationnel dans une triple intention:

- Poser un cadre sécurisant au service de chaque personne et du groupe dans sa globalité
- Faciliter l'apprentissage des différents processus sociocratiques
- Favoriser l'émergence de la sagesse du « Nous », appelée aussi Intelligence Collective

Problématique (Les données et l'analyse des causes)

- Quelle charte relationnelle doit-on mettre en place pour se donner toutes les conditions de réussite de ce module de formation?
- Que doit on poser comme cadre pour que chacun puisse occuper pleinement sa place, toute en sécurité, et satisfaire ses besoins d'apprentissage et d'intégration liés à la formation?
- Quelles sont les conditions à l'émergence du « Nous »?

Proposition (La solution retenue, les alternatives et le plan d'action)

Aspects relationnels :

- **Confidentialité** : engagement de chacun à respecter la confidentialité des situations exposées ici. Les situations amenées dans le groupe restent dans le groupe.
- **Liberté** : dans le cadre de la formation, chacun choisit en conscience ce qu'il souhaite partager, en respectant ses limites et en exerçant sa liberté.
- **Responsabilité** : chacun prend la responsabilité de faire des demandes (poser des questions) pour prendre soin de son apprentissage. Chacun à son rythme tente d'entrer dans la conscience et la responsabilité d'un « Je » parmi le « Nous », y compris dans l'expression de ses limites.
- **Confiance** : la confiance se construit pas à pas. Le respect de nos engagements participe à la construction de celle-ci. Chacun prendra soin de construire cette confiance en faisant les demandes nécessaires pour faire un pas de plus dans l'ouverture au fur et à mesure de la formation.
- **Bienveillance** : Chacun contribue pour soi et pour le groupe à créer un espace de non jugement, de bienveillance, d'acceptation et de droit à l'erreur.
- **Evolution** : Chacun s'autorise à pouvoir faire évoluer ce cadre en cours de formation.

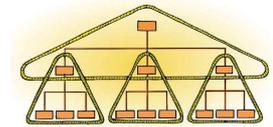
Argumentation (Avantages, inconvénients et risques majeurs de la solution retenue)

- Les formateurs de cette formation sont considérés comme les coordinateurs de cette formation.
- Le groupe se constitue en cercle pour prendre les décisions d'orientation, selon le principe d'équivalence.
- La décision sur le cadre est une décision du niveau du cercle.
- La formation à la sociocratie se veut respectueuse et cohérente par rapport à ce qu'elle enseigne, par besoin d'intégrité et d'apprentissage par l'expérience.

N° : **1**

Temps alloué pour discussion

Signature : Martine Marenne et Lionel Barets pour le compte du groupe.



SÉANCE DU GROUPE D'AMÉLIORATION

Apprentissage

Objectif pédagogique : Expérimenter le rôle de l'animateur et conduire une élection.
Expérimenter le processus d'élaboration d'une proposition.

ORDRE DU JOUR

RGA : Nommé par Martine & Lionel

Secrétaire : Martine ou Lionel

OUVERTURE

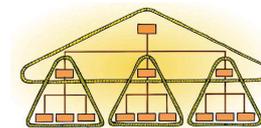
- Ronde d'ouverture
- Adoption de l'ordre du jour

SUJETS À L'ORDRE DU JOUR

- Élection de l'animateur du groupe d'amélioration
- Élaboration de proposition sur la politique d'inclusion/exclusion
- Élection du second représentant du GA

CLÔTURE

- Ronde de fermeture



PROPOSITION N°2

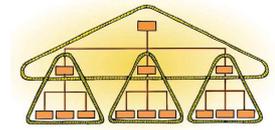
Politique d'inclusion d'un membre

<p>Le sujet (le problème, le défi à relever & l'intention)</p> <p>Définition et mise en place de processus d'inclusion d'un membre dans notre cercle.</p>
<p>Problématique (Les données et l'analyse des causes)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment décider d'une éventuelle inclusion ? • Quelles sont les conditions de sécurité du cercle ? • Quelles sont les limites du groupe ?
<p>Proposition (La solution retenue, les alternatives et le plan d'action)</p> <p>Processus d'inclusion</p> <p style="padding-left: 40px;">Règle : Un des membres du cercle fait la proposition (argumentée) au cercle d'inclure une nouvelle personne. « <i>L'admission d'un nouveau membre de cercle est une décision de cercle utilisant le principe du consentement après une discussion ouverte.</i> »</p> <p>Plan d'action</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Décider en cercle la règle ci-dessus.
<p>Argumentation (Avantages, inconvénients et risques majeurs de la solution retenue)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le groupe se forme en cercle pour prendre les décisions d'orientation et de politique, selon le principe d'équivalence. • La décision sur l'inclusion d'un membre est une décision du niveau du cercle. • La formation se veut respectueuse et cohérente par rapport à ce qu'elle enseigne, par besoin d'intégrité et d'apprentissage par l'expérience.

N° : 2		Temps alloué pour discussion	
Signature : Martine Marenne & Lionel pour le compte du groupe d'apprentissage			

Commentaire :

De la même manière, le cercle peut définir **une règle de « détachement »** qui prévoit les modalités permettant au cercle de se séparer d'un membre qui n'arrive plus, d'une façon durable, à s'identifier à la mission du cercle ou à respecter les valeurs, les règles de fonctionnement et les processus du cercle.



SÉANCE DE CERCLE GÉNÉRAL

Vendredi 21 octobre 2011
à l'Espace Cogen

ORDRE DU JOUR

OUVERTURE

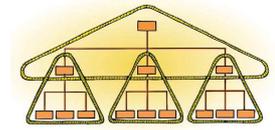
- Ronde d'ouverture
- Aspects logistiques et information
- Adoption de l'ordre du jour

SUJETS À L'ORDRE DU JOUR

- Élection de l'animateur du cercle (décision)
- Élection du secrétaire du cercle (décision)
- Proposition n°2 : politique d'inclusion dans le cercle (décision)

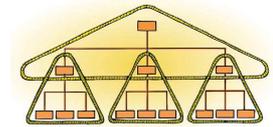
CLÔTURE

- Date du prochain cercle
- Ronde de fermeture



Suite et fin

1. Le cursus de formation à la sociocratie
2. Évaluation du module de formation
3. Bibliographie

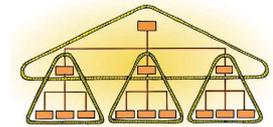


EVALUATION DE LA JOURNÉE 1

NOTES PERSONNELLES

OBJECTIF : Faire le point sur les apprentissages de la journée

Les faits significatifs pour moi	Le sens de ces événements
Ma conclusion aujourd'hui	

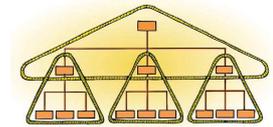


ÉVALUATION DE LA JOURNÉE 2

NOTES PERSONNELLES

OBJECTIF : Faire le point sur les apprentissages de la journée

Les faits significatifs pour moi	Le sens de ces événements
Ma conclusion aujourd'hui	

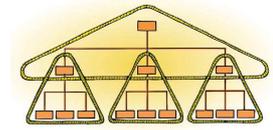


ÉVALUATION DE LA JOURNÉE 3

NOTES PERSONNELLES

OBJECTIF : Faire le point sur les apprentissages de la journée

Les faits significatifs pour moi	Le sens de ces événements
Ma conclusion aujourd'hui	



LE CURSUS DE FORMATION À LA SOCIOCRATIE

LE MODULE D'APPROFONDISSEMENT

A l'issue du module d'introduction, nous invitons les participants au module d'approfondissement (le prochain est revu en septembre 2011). L'intention pédagogique de ce module est de poursuivre l'intégration des outils proposés lors du module d'introduction et d'expérimenter de manière plus approfondie la fonction du premier lien dans le contexte de la dynamique participative ou gouvernance par consentement.

Notre objectif est de vous permettre d'**expérimenter le rôle du premier lien** dans des contextes et des temps différenciés :

Niveau intra- et interpersonnel

1. Accompagnement personnalisé du premier lien
2. Supervision des collaborateurs
3. Accompagnement des personnalités « difficiles »

Niveau interrelationnel et collectif

1. Rôle du premier lien au sein du cercle (soutien à l'animateur et au secrétaire)
2. Rôle du premier lien au sein du comité de coordination (planification, évaluation, suivi-contrôle, rectification et ajustement)

Niveau institutionnel

1. Implantation de la gouvernance sociocratique en fonction du cycle d'évolution de l'organisation
2. Organisation de la phase de transition

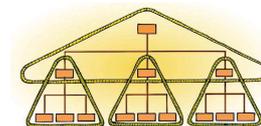
Les **processus et outils** que nous vous proposons d'expérimenter au cours de ce module d'approfondissement de trois jours sont les suivants :

- Principes de gouvernance relationnelle
- Identification du profil PAEI des personnes, des équipes et des organisations
- Préparer, mener et évaluer une rencontre de supervision
- Expérimentation des différentes étapes inhérentes à la création d'un cercle
- Différenciation clé entre la dynamique participative ou sociocratique et gouvernance sociocratique
- Favoriser l'implémentation progressive de la dynamique sociocratique au sein d'une organisation en fonction de la maturité ou évolution de celle-ci.

Au plaisir de vous y rencontrer très bientôt,

Martine Marenne & Lionel Baretts

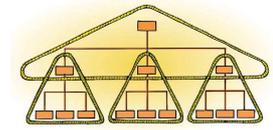
00.32.479.279.037



ÉVALUATION DU MODULE D'INTRODUCTION

MERCI DE REMETTRE CE DOCUMENT, UNE FOIS RENSEIGNÉ, AUX FORMATEURS

<p>Ma quête, mon intention en début de module</p>	
<p>Ce que je retiens de significatif pour moi de ce module ?</p>	
<p>Les besoins qui ont été satisfaits par ces trois journées</p>	
<p>Les besoins qui restent à satisfaire à l'issue de ces trois journées</p>	



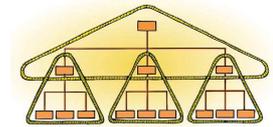
PROPOSITION D'AMELIORATION

Problématique

Proposition

Argument

Nom du rédacteur



Bibliographie

- « Méthode de conduite du changement », de D. Autissier & JM Moutot, Edition Dunot 2010.
- « Alpha Leadership » Anne Deering, de Robert B. Dilts & Julian Russel, Edition De Boeck 2009.
- « L'intelligence émotionnelle au travail », de Daniel Goleman & Richard Boyatzis & Annie McKee, Edition Village Mondial 2009.
- « Où Tu vas, Tu es », de Jon Kabat-Zinn, Edition Aventure Secrète. 2009.
- « L'intelligence sociale », de Karl Albrecht, Edition de l'Homme 2008.
- « Le pouvoir de la confiance », de Stephen Covey, First Edition 2008.
- « Communication & Pouvoir », de Marshall Rosenberg, Edition Esserci 2008.
- « La stratégie de la bienveillance », de Juliette Tournand, InterEditions 2007.
- « Les 100 règles d'or du management », de Richard Templar, Edition Marabout 2007.
- « Les nouveaux défis du leadership », de Richard Boyatzis & Annie McKee, Edition Village Mondial 2006.
- « Relation et jeux de pouvoir », de Jean-Jacques Crévecoeur, Edition Equinoxe 2005.
- « La démocratie se meurt, vive la sociocratie », de Gilles Charest, Edition Esserci 2007.
- « Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent », de Stephen R. Covey, First Edition 2005.
- « Gestion de cycle de vie d'entreprise », d'Adizes Ichak, Edition Institut Adizes 2004.
- « Oser Travailler heureux », de Christian Potié & Jacques Salomé, Edition Albin Michel 2000.
- « Sociocratie », de Gerard Endenburg, Het organiseren van de Besluitvorming, Eburon Editie 2002.
- « We The People », by John Buck and Sharon, Villines Edition 2006.
- « Les personnalités difficiles en entreprise. Analyse et solutions », de Jacques-Antoine Malarewicz, Edition Pearson Village Mondial 2009.