



Développer la coopération - Mobiliser les talents de chacun et l'intelligence collective
Construire une gouvernance participative, éthique et performante

DÉCIDER PAR CONSENTEMENT SELON LA MÉTHODE SOCIOCRATIQUE

PIERRE TAVERNIER

Expert agréé en mode de gouvernance Sociocratique
Président du Centre Français de Sociocratie

<https://atconseil.com>

ATconseil

Audit et développement de projets
Conseil et formation
en management, organisation et communication



SOMMAIRE

LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT	3
DISTINGUER 3 LIEUX DE TRAVAIL COLLECTIF	10
LE PROCESSUS DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT.....	5
LES OUTILS.....	11
CRITÈRES DE QUALITÉ D'UNE PROPOSITION.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
FICHE DE PROPOSITION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
LA RENCONTRE DE CERCLE.....	12
L'ANIMATEUR ET LE SECRÉTAIRE DU CERCLE.....	13
PROCESSUS D'ÉLECTION PAR CONSENTEMENT.....	15
ANIMER UNE RÉUNION.....	17

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
Ce(tte) œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

LA DÉCISION PAR CONSENTEMENT

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

Elle vise à installer l'équivalence entre les membres d'une équipe et permet de prendre des décisions robustes et partagées qui construisent le « NOUS » en même temps qu'elles permettent à l'équipe qui prend la décision d'avancer vers l'atteinte de son objectif.

Le « consentement » défini par Endenburg n'est pas le « consensus ». Pour faire bref, on peut dire qu'il y a « consensus » lorsque tout le monde dit « oui » et « consentement » lorsque personne ne prononce un « non argumenté » qu'Endenburg nomme « objection ».

Cette distinction est fondamentale et amène chacun dans l'équipe à considérer qu'une décision est bonne si elle contribue à permettre à l'équipe d'atteindre son but commun et si les membres de l'équipe sont en mesure de mettre en œuvre la décision et d'en assumer les conséquences. Dans une situation donnée, plusieurs décisions peuvent être bonnes et une décision peut-être bonne même si ce n'est pas celle que je préfère et même si une autre m'aurait semblé « meilleure ».

Le processus, très structuré, de prise de décision par consentement vise à permettre à chacun de comprendre l'intention et les enjeux de la décision à prendre, puis de donner son avis librement sur la proposition qui est faite, et il se termine lorsqu'une proposition ne rencontre plus aucune objection dans l'équipe concernée.

La décision par consentement est un outil très performant. Elle bouscule beaucoup de nos habitudes de travail en équipe et de nos schémas mentaux sur ce qu'est une bonne décision. On la trouve aujourd'hui citée dans pratiquement tous les manuels, ouvrages, guides... parmi les outils et méthodes pour favoriser l'Intelligence Collective.

Pourtant, certain(e)s nous font remonter d'amères expériences présentées comme des prises de décisions par consentement. C'est que pour prendre une décision par consentement, des conditions sont requises.

La première est incontestablement la sécurité offerte à chacun(e) des participants qui lui permet d'exprimer sa pensée sans craindre de représailles, de moqueries, de reproches ou toute autre conséquence néfaste pour lui ou elle. Utiliser la prise de décision par consentement dans un groupe dans lequel la parole n'est pas libre serait une manipulation.

La deuxième condition est une bonne compréhension de ce qu'est une objection.

Gerard Endenburg distingue 2 types d'objections :

- les objections qui portent sur des éléments factuels et des raisonnements qui contestent le bien fondé de tout ou partie de la proposition pour atteindre le but recherché « Si nous décidions cela, nous nous éloignerions de notre objectif parce que... ».
- Les objections qui expriment que la proposition outrepassé les limites de quelqu'un dans le cercle : « Si l'on prend cette décision, je ne serai pas en mesure d'assumer les conséquences de cette décision parce que... »

Dans les deux cas, une objection doit être formulée et argumentée pour que l'équipe – y compris la personne qui objecte – puisse travailler à lever l'objection en amendant la proposition. Une objection n'est pas une préférence. Parfois, il n'est pas facile, même pour un facilitateur-trice expérimenté(e) de le faire comprendre, et parfois il est difficile de distinguer si l'opposition qui s'exprime relève d'une objection véritable ou bien d'une préférence ou d'une crainte ou du souhait d'améliorer sans fin proposition pour atteindre la solution « idéale ». Le facilitateur et le groupe vont alors devoir aider la personne qui s'objecte à clarifier ses arguments, son raisonnement, ses ressentis...

On notera que le premier type d'objection porte sur la capacité de la proposition soumise à décision à faire avancer le groupe vers un but recherché. Ce qui suppose donc que le but recherché soit explicite et clair pour tous les participants au processus de prise de décision.

On notera également que la décision par consentement questionne nos conceptions de la « meilleure décision ». En sociocratie, on cherche à prendre une bonne décision et une décision est bonne dès lors qu'elle permet d'avancer vers le but recherché et qu'elle reçoit le consentement de ceux qui vont avoir à en assumer les conséquences.

La troisième condition est l'accès de toutes les personnes participantes aux informations pertinentes pour comprendre la problématique et la proposition qui est présentée. Disqualifier les arguments d'un membre du cercle au motif qu'il n'aurait pas les informations pertinentes est une faute sauf si ces informations ont été mises à sa disposition et qu'il n'a pas voulu en prendre connaissance.

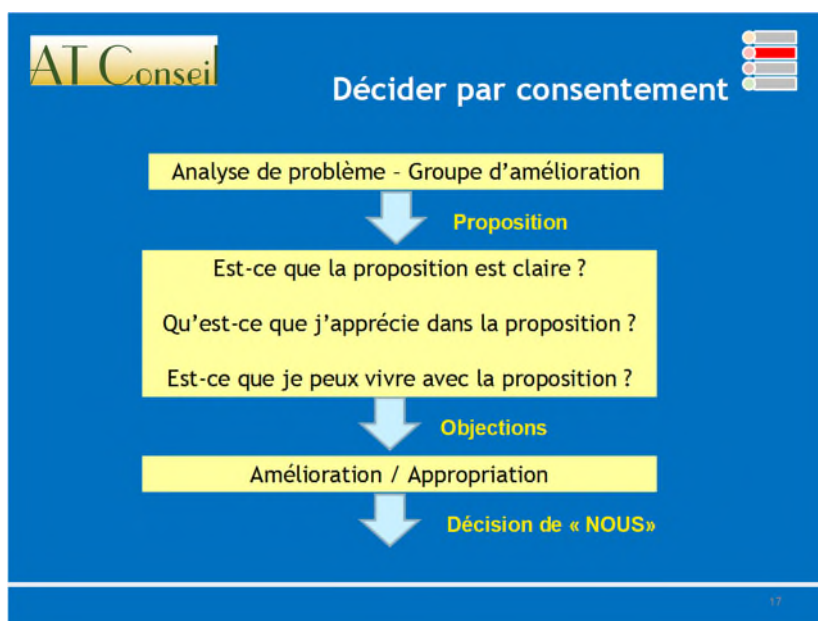
La quatrième condition est un respect rigoureux du processus formalisé par Gerard Endenburg et du cadre de travail que l'équipe se fixe : objectif et durée de la réunion. Certains, par manque d'expérience, peuvent trouver que ce processus trop contraignant et craindre qu'il impacte négativement la créativité du groupe. Il n'en est rien. Le processus est extrêmement puissant et efficace et complètement ouvert à la créativité du fait que l'étape d'expression des réactions à la proposition facilite la participation de chacun et accueille sans tri toutes les contributions visant à améliorer la proposition. Le respect de la durée fixée pour la réunion est important également. Le consentement ne doit pas être obtenu par usure des participants qui n'en peuvent plus !

On notera qu'il n'est nullement obligatoire que le processus se déroule dans une seule réunion. Au contraire, il est souvent intéressant de prévoir qu'une première phase de travail peut aller jusqu'à la fin du recueil des réactions, et de reprendre la phase des objections dans une réunion suivante, ce qui laisse tout le temps à la personne ou l'équipe porteuse de la décision pour prendre en compte les réactions et amender sa proposition.

A ces conditions fondamentales s'ajoutent des éléments facilitants comme la posture collaborative de chacun(e) des participant(e)s, l'expertise et la légitimité de l'animatrice du processus, la qualité des propositions soumises à la prise de décision... éléments qui concourent à une utilisation fluide de la prise de décision par consentement.

Enfin, prévoir comme on l'entend parfois, que si on ne parvient pas à une décision par consentement, la décision se prendra par un vote à la majorité remet en cause fondamentalement l'équivalence entre les membres que la décision par consentement vise à installer. C'est donc un contre-sens. Par contre, on peut décider par consentement de prendre une décision par un vote à la majorité car dans ce sens, l'équivalence est respectée. Cette dernière pratique me semble néanmoins devoir rester peu fréquente et très certainement à éviter pour des décisions à enjeu fort.

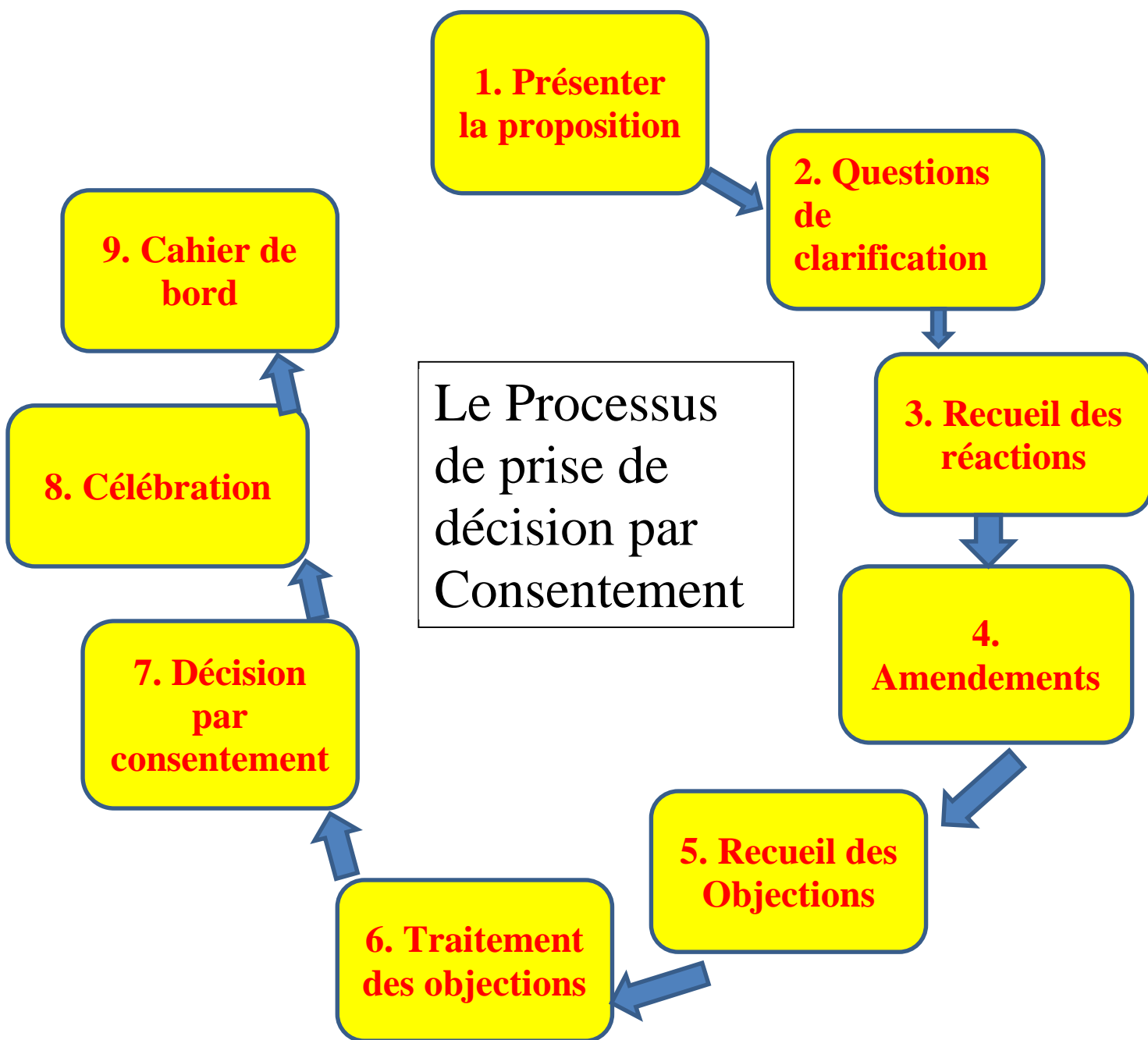
LE PROCESSUS DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT



Le processus de prise de décision par consentement est conduit par l'animateur, avec le soutien du secrétaire du cercle.

Le processus peut varier selon l'importance et la complexité de la décision à prendre. Dans le cas d'une décision très simple pour laquelle les objections ne sont guère probables, l'animateur peut se contenter, après la présentation de la proposition, de demander s'il y a une objection. On se méfiera néanmoins d'une simplification hâtive du processus qui risque d'en réduire la fécondité et l'efficacité, surtout si l'on ne maîtrise pas bien la méthode. Chaque étape du processus a sa raison d'être et il est préférable de parcourir une étape très rapidement si personne n'a rien à dire à cette étape que de sauter une étape imprudemment et priver ainsi le groupe d'une occasion d'améliorer sa décision.

Pour les décisions importantes, afin d'optimiser le travail du cercle, une proposition a été préparée qui a été envoyée aux participants à l'avance avec la proposition d'ordre du jour. Un résumé de la problématique que la proposition vise à résoudre est joint à la proposition. Le processus de décision se déroule de la façon suivante :



LES ÉTAPES DU PROCESSUS EN DÉTAIL

1. **Présenter la proposition** : Bref rappel de la problématique et présentation de la proposition par la personne ou le groupe qui a préparé la proposition.

2. Questions de clarification

A cette étape, il s'agit de s'assurer que la proposition est comprise par tous et ne comporte pas d'ambiguïtés. L'animateur procède par tour de cercle jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de question. Seules les questions visant à la clarification du sens de la proposition sont autorisées.

3. Recueils des réactions à la proposition

A cette étape, il s'agit de solliciter par rondes successives les appréciations des participants.

Chacun est invité à exprimer ce qu'il apprécie dans la proposition, ce qu'il n'apprécie pas, ce qui lui semble manquer ou pourrait être amélioré selon lui... On ne débat pas à ce stade. Chacun exprime son point de vue qui vient enrichir la perception générale de la proposition. En pratique, il est intéressant de noter toutes les réactions sans commentaire pour préparer l'étape suivante. Ne pas oublier de dire ce que l'on apprécie !

4. Amendements éventuels à la proposition pour tenir compte des réactions.

A cette étape, la personne (ou le groupe d'amélioration) qui a préparé la proposition peuvent amender leur proposition pour prendre en compte les réactions exprimées par les membres du cercle. La personne ou le groupe porteur de la proposition sont libres de retenir ou de ne pas retenir telle ou telle réaction et de les prendre en compte sous la forme d'un amendement de la proposition. Mais une écoute exercée et ouverte des réactions permet en général d'améliorer la proposition et d'anticiper des objections à l'étape suivante. L'animateur ou le secrétaire ou un membre du cercle qualifié peuvent assister si besoin le porteur du projet pour rédiger la proposition amendée. Si c'est utile; l'animateur peut autoriser une discussion ouverte (brève) entre le porteur de la proposition qui souhaite prendre en compte une réaction pour rechercher une formulation qui conviennent. Cependant, quand ce cas se présente, il est souvent plus rapide et efficace de constituer un petit groupe « ad hoc » autour du porteur de proposition et de mettre le cercle en pause. Il est important qu'au terme de ce travail la rédaction de la proposition amendée soit sans ambiguïté. En cas de changements importants et nombreux, il peut être nécessaire de réécrire toute la proposition. A la fin de cette étape, la proposition appartient à l'ensemble du cercle.

Aux étapes 1, 2, 3 et 4, c'est la personne ou le groupe porteur de la proposition qui présente, répond aux questions et amende la proposition. A partir de l'étape 5, la proposition ainsi que chacune des objections sont travaillées par tous les membres du cercle.

5. Recueil des objections

L'animateur procède à une ronde pour recueillir les objections éventuelles à la proposition amendée. En pratique, il peut commencer par faire un tour de cercle pour demander à chaque membre s'il a une objection. A cette étape, il est important que l'animateur facilite, voire encourage, l'expression des objections. Une hésitation, un air dubitatif, une grimace... peuvent exprimer chez un membre du cercle une objection encore peu claire. L'animateur va dans ce cas considérer que la personne a une objection, puis il le vérifiera au tour suivant. La méthode sociocratique encourage l'expression des objections qui sont considérées comme des occasions d'améliorer la proposition. Au tour suivant, il demande à ceux qui ont signalé une objection de résumer leur objection en une phrase ou deux, qui vont être notées.

6. Traitement des objections et amélioration de la proposition

A cette étape, il faut considérer que les objections appartiennent au cercle tout en entier et pas à ceux qui les ont formulés. Le cercle tout entier y compris la personne qui a formulé l'objection sur laquelle on travaille va chercher les moyens de traiter les objections et d'améliorer la proposition. C'est incontestablement l'étape délicate du processus, grandement facilitée par l'expérience du cercle et le savoir-faire de l'animateur.

Après le recensement des objections, l'animateur va vérifier s'il lui semble possible de traiter les objections dans le temps prévu pour la prise de décision. Dans le cas contraire il va interpellé le cercle sur cette question. Le cercle peut alors décider de bouleverser son ordre du jour pour parvenir à une décision, ou de confier à un groupe d'amélioration de reprendre la proposition en tenant compte des objections.

Dans tous les cas, une objection doit être présentée de façon suffisamment claire pour que les membres du cercle la comprennent ou puissent participer à sa clarification. Mais il faut parfois aider le porteur d'une objection qui ne ressent dans un premier temps qu'un malaise à mettre des mots sur son ressenti.

Dans tous les cas, le cercle doit comprendre l'objection. Une objection n'est pas l'expression d'une préférence. Ce n'est pas non plus un droit de veto. Le cercle et son animateur font progressivement l'apprentissage de ce qu'est une objection et de la façon de traiter une objection.

Le traitement d'une objection peut conduire :

- à une bonification de la proposition en prenant en compte l'objection.
- au retrait de l'objection par le porteur dont la réflexion évolue avec celle du cercle
- à la mise en évidence que l'objection n'en était pas une
- au report de la décision si le temps et le moyen disponible ne permettent pas de traiter l'objection dans le cadre prévu.

7. Obtention du consentement formel de tous les membres du cercle

A l'issue du traitement des objections, même s'il apparaît que toutes les objections ont été traitées, l'animateur va solliciter formellement le consentement de chaque membre du cercle. Si la proposition a été fortement modifiée pendant le travail de traitement des objections, il aura au préalable demandé au secrétaire de rédiger à nouveau la proposition dans sa forme finale.

8. Célébration du travail accompli.

Quand on a bien travaillé ensemble, il est gratifiant, reposant et dynamisant, de se le dire et de le célébrer avant de passer au point suivant de l'ordre du jour.

9. Inscription de la décision au cahier de bord du cercle

C'est le travail du secrétaire, après la réunion, d'inscrire la décision prise au cahier de bord du cercle où elle pourra être consultée par les membres du cercle mais aussi par les membres des autres cercles auquel le cercle est relié.

L'équivalence... qu'est-ce-à dire ?

C'est le *droit* reconnu à chacun d'influencer et de consentir ou non à une décision qui va modifier de manière significative et durable ce qu'il vit et fait dans son organisation. Ce droit entraîne une manière spécifique de prendre les décisions collectives.

C'est une situation dans laquelle chacun détient une position de pouvoir et où l'abus de son pouvoir par quiconque peut être corrigé.

C'est la possibilité donnée à chacun d'avoir accès aux mêmes informations que tous les membres de son équipe ou de son organisation pour participer à la prise des décisions qui le concernent.

Une objection raisonnable et argumentée :

- ✚ Si nous décidions cela, nous nous éloignerions de notre but parce que.....
- ✚ Si nous décidions cela, je (mon équipe, notre entreprise) ne serais pas capable d'en assumer les conséquences parce que...

Pour un cercle efficace et harmonieux

- ✚ Je fais confiance à la bonne volonté des membres du groupe
- ✚ C'est l'animateur qui me donne la parole
- ✚ Je n'interromps jamais celui qui parle.
- ✚ Quand je parle, je m'adresse à l'ensemble du groupe
- ✚ Je suis conscient que j'exprime mes « points de vue »
- ✚ Je ne cherche pas à convaincre mais à contribuer.
- ✚ Je ne discute pas un point de vue différent du mien.
- ✚ Je reçois les objections ou les points de vue différents du mien comme des enrichissements
- ✚ Je m'exerce à une écoute empathique de moi-même et des autres
- ✚ Je peux demander une clarification.
- ✚ Je sais que mes questions peuvent éclairer le groupe.
- ✚ Je peux reformuler pour vérifier que j'ai bien compris.
- ✚ Je cherche à saisir ce que vivent les membres du groupe.
- ✚ Je suis disponible pour que ma perception des choses évolue.
- ✚ Je vis dans l'instant présent du groupe.

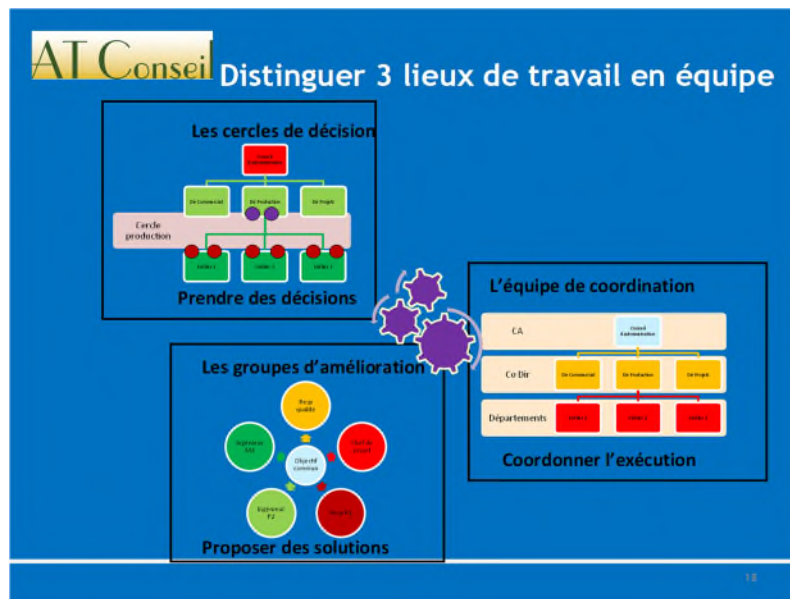


DISTINGUER 3 LIEUX DE TRAVAIL COLLECTIF

On peut distinguer au moins 3 types d'objectifs pour une réunion d'équipe :

- partager de l'information (ou coordonner un travail)
- élaborer une proposition pour résoudre un problème, améliorer un fonctionnement, préparer une décision nouvelle
- prendre une décision.

Si l'on veut optimiser l'efficacité du groupe, il faut adapter la composition du groupe et la forme de conduite et d'animation de la réunion aux objectifs de la réunion.







Les réunions de coordination ont vocation à organiser et coordonner l'exécution du travail, à échanger pour cela toutes les informations nécessaires, à prendre les décisions opérationnelles adéquates. Elles peuvent être dirigées par le responsable exécutif de l'équipe ou par le chef du projet sur lequel l'équipe travaille ou par un animateur désigné par l'équipe.

Les groupes d'amélioration ont vocation à rechercher des solutions à des problématiques qui peuvent concerner aussi bien des aspects de pilotage stratégique que des aspects opérationnels. Idéalement, ils sont composés, « sur mesure » pour une problématique particulière et ils n'ont pas de pouvoir de décision. Ils préparent des propositions.

Les cercles de décision ont vocation à prendre des décisions qui ont un impact significatif et durable sur le fonctionnement d'une équipe, d'un service, d'un département ou de toute l'organisation. Toutes les personnes concernées par la décision y sont présentes ou représentées. C'est dans ce cadre que le processus de décision par consentement trouve toute sa pertinence.

LES OUTILS

-  La rencontre de cercle
-  L'animateur et le secrétaire du cercle
-  Processus d'élection par consentement
-  Animer une réunion

LA RENCONTRE DE CERCLE

La rencontre de cercle est un événement soigneusement préparé. Le cercle est un lieu de prise de décisions structurantes. Semi-autonome et auto-organisé, il définit ses propres politiques et décide comment il va accomplir son travail dans le cadre de ses buts et budget.

Avant la rencontre le secrétaire consulte tous les membres. Chacun peut demander l'inscription à l'ordre du jour de points qu'il souhaite voir traiter par le cercle. Une proposition d'ordre du jour est ensuite préparée par l'animateur, le secrétaire et le supérieur hiérarchique opérationnel.

Pour optimiser le travail du cercle, son fonctionnement est très cadré; la réunion est préparée et le cercle délibère, autant qu'il est possible, à partir de propositions élaborées par un groupe d'amélioration approprié. La proposition d'ordre du jour et les propositions à débattre sont adressées aux membres avant la réunion.

Les cercles de décision sont dirigés par un animateur (ou facilitateur) élu par le cercle et assistés par un secrétaire également élu par le cercle.

Le déroulement d'un cercle est le suivant :

- Ronde d'ouverture qui permet aux participants d'entrer en réunion et de se relier.
- Points de logistique
- Présentation de la proposition d'ordre du jour
- Amendement / validation de l'ordre du jour
- Traitement des sujets à l'ordre du jour
- Ronde de clôture qui permet d'évaluer la rencontre et la satisfaction des participants.

L'ordre du jour d'un cercle est précis et minuté L'animateur, soutenu par le secrétaire, a la mission de conduire le travail du cercle pour qu'il atteigne les objectifs qu'il s'est fixé. Si l'animateur constate en cours de réunion qu'une question ne peut pas se traiter dans le temps imparti, il sollicite le cercle pour ajuster l'ordre du jour où reporter la conclusion de la question qui fait problème, si c'est possible, à une autre réunion de cercle. Dans ce cas, le cercle peut confier à un groupe d'amélioration la préparation d'une nouvelle proposition pour qui prenne compte les échanges du cercle pour traiter la question.

Types de sujets qui se traitent en cercle : Vision, mission et buts ; Politiques et plans stratégiques ; Suivi de la réalisation des buts ; Conception des processus de travail ; Organisation du cercle et conception / amélioration de ses processus de travail; Fonctions et descriptions des tâches des membres du cercle ; Attribution de tâches ou fonctions ; Inclusion d'un nouveau membre ou exclusion d'un membre du cercle.

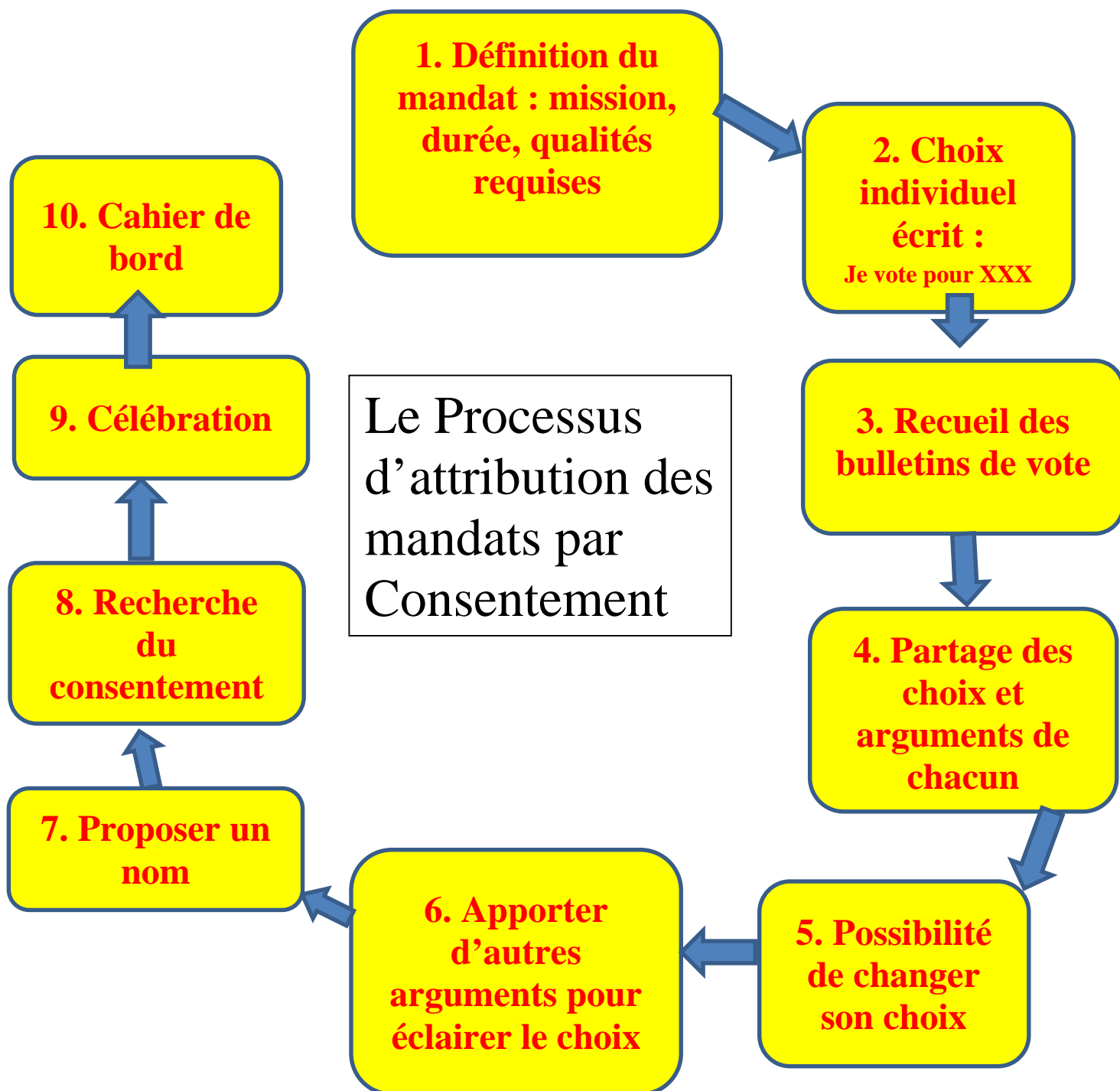
En général, seul un relevé des décisions prises est ensuite porté par le secrétaire au cahier de bord du cercle. Il peut être intéressant d'y porter également quelques éléments de la ronde de clôture si des remarques qui méritent d'être relevées ont été faites sur le fonctionnement du cercle.

En régime de croisière dans une organisation sociocratique qui a achevé le processus d'implantation de la méthode, les rencontres de cercle se succèdent à intervalles de 2 ou 3 mois.

L'ANIMATEUR ET LE SECRÉTAIRE DU CERCLE

L'animateur ou facilitateur : dans une organisation sociocratique il est élu par son cercle pour être celui qui conduit le travail du cercle. Il met tout son talent au service de la réalisation des objectifs de la rencontre. Il a une pleine autorité pour faire respecter les règles de fonctionnement dont le cercle s'est doté et les procédures de travail qu'il a choisi. A l'écoute de son cercle et de chacun de ses membres, il a en tête l'ordre du jour du cercle qu'il a contribué à préparer. Il doit prendre soin de son équipe et prendre soin de l'atteinte des objectifs que le cercle s'est donnés pour sa réunion. C'est un poste qui nécessite du savoir-faire, la capacité d'exercer une autorité bienveillante sur le groupe au travail. Cet exercice est néanmoins facilité par la légitimité que l'élection sociocratique donne à l'animateur. L'animateur peut rappeler à son cercle qu'il tient son autorité du mandat qui lui a été donné par le cercle pour accomplir sa tâche. Dans une organisation non sociocratique ou qui débute dans l'utilisation de la méthode, le cercle peut faire appel à un facilitateur externe expérimenté pour conduire une prise de décision par consentement.

Le secrétaire : dans une organisation sociocratique, il est élu par son cercle pour être le gardien de la mémoire du travail du cercle. Chargé de la tenue du cahier de bord du cercle, il est, mieux que personne celui qui se souvient de ce qui a été décidé par le cercle et peut porter le souci du suivi des décisions prises. Avant les rencontres de cercle, il recueille les points à mettre à l'ordre du jour. Avec l'animateur et le supérieur hiérarchique, il prépare l'ordre du jour, qu'il présente et fait valider au début des rencontres de cercle. Pendant la rencontre de cercle, il est le soutien privilégié de l'animateur qu'il peut interpeler si besoin et souvent également son garde-fou et son gardien du temps. Il peut même si le sujet traité est trop brûlant pour l'animateur le remplacer un moment pour conduire le travail du cercle.



PROCESSUS D'ÉLECTION PAR CONSENTEMENT

L'élection par consentement et sans candidat selon le processus sociocratique est utilisée à l'intérieur d'un cercle sociocratique pour confier une mission ou un mandat particulier à l'un de ses membres. C'est une application particulière de la prise de décision par consentement...

Ce processus donne à la personne désignée une forte légitimité, il est l'occasion d'un partage intéressant entre les membres d'une équipe, il réduit considérablement le risque de tentative de « prise de pouvoir », il peut favoriser l'engagement de personnes réservées qui hésitent à mettre en avant leurs talents...

1^{ère} étape : Clarifier la mission à remplir et la durée du mandat et expliciter les qualités requises pour le poste.

L'animateur (ou le chef du groupe, ou une personne qualifiée) définit précisément la mission qui sera confiée à la personne qu'il s'agit de choisir et la durée du mandat.

Un (ou plusieurs) tour de parole permet aux membres de l'équipe d'exprimer, si nécessaire, des besoins de clarification pour la bonne compréhension de la mission.

L'animateur (ou le chef du groupe) propose alors à l'équipe de tracer le profil du candidat idéal pour cette mission : talents, compétences, qualités humaines et professionnelles. Le mode « brain storming » convient bien à l'animation de cette étape.

2^{ème} étape : le premier tour de vote.

Le vote est nominatif. Chaque membre de l'équipe écrit sur un papier, « Moi, XXXX, je choisis, YYYY ». (*Remarque : chacun peut voter pour qui il veut dans l'équipe, y compris pour lui-même, sauf pour les membres de l'équipe qui seraient déjà chargés d'une mission incompatible avec la mission à confier.*)

3^{ème} étape : recueil des bulletins

Chacun remet son vote au président de séance (animateur dans le cas d'un cercle ou chef de groupe).

4^{ème} étape : dévoiler les choix et entendre les arguments de chacun sans discussion de chacun

L'animateur dévoile ensuite les choix de chacun : « XXXX vote pour YYYY ». et donne successivement la parole à chacun pour exposer brièvement les raisons de son choix. Personne n'est autorisé à faire de commentaires. L'animateur énonce alors les résultats de ce premier tour.

6^{ème} étape : changer ou non son choix

L'animateur demande ensuite si compte-tenu de ce qui a été dit à l'occasion du premier tour, quelqu'un veut modifier son vote et offre cette possibilité successivement à chacun des participants. Celui qui le souhaite peut, à son tour de parole, déclarer qu'il reporte son vote sur une autre personne. Au terme de cette étape, deux solutions sont possibles :

- toutes les voix se sont reportées sur une même personne. On passe à l'étape 9.

- il reste au moins deux candidats qui se partagent les suffrages. L'animateur passe à l'étape suivante.

7^{ème} étape : apporter d'autres arguments à l'appui de son choix

L'animateur propose un tour de parole pour que chacun puisse, s'il le désire, apporter de nouveaux arguments à l'appui de son choix.

8^{ème} étape : la désignation d'un candidat.

L'animateur peut alors proposer au groupe le candidat ayant obtenu le plus de suffrages et passer à l'étape suivante pour vérifier s'il obtient le consentement des tous/
Si deux (ou plus) candidats ont obtenu le même nombre de suffrage, l'animateur demande alors au groupe si quelqu'un veut faire une proposition parmi ces candidats. N'importe quel membre du cercle peut alors proposer une personne et influencer le choix du groupe de ce fait.

9^{ème} étape : l'élection par consentement.

L'animateur demande alors si quelqu'un a une objection à ce que le candidat proposé soit nommé au poste à pourvoir et il organise un tour de parole au cours duquel chacun peut faire valoir une objection s'il en a ou déclarer qu'il n'a pas d'objection. On ne fait pas de commentaire à ce stade.

S'il n'y a pas d'objection, la personne est élue.

S'il y a des objections, elles sont notées et traitées comme dans le processus de décision par consentement. S'il y a trop d'objections à la proposition ou si des objections pertinentes demeurent à l'issue du traitement des objections, on revient à l'étape 8 et l'animateur demande si quelqu'un veut proposer un autre candidat.

A la fin du processus, il peut arriver que le choix du groupe se porte sur une personne n'ayant eu que très peu voire pas du tout de voix au cours des étapes précédentes. Ce qui importe, ce n'est pas le nombre de voix initial mais le consentement de tous au final. Ce cas de figure se produit en général quand la ou les personnes ayant obtenu le plus de voix ont fait l'objet d'objections impossibles à lever (le plus souvent présentées par la personne elle-même.)

La personne désignée est élue par consentement (= plus d'objection valide) et on n'oublie pas de la féliciter et de féliciter l'équipe pour son choix judicieux.

A éviter dans le processus d'élection :

- Demander qui a de l'intérêt pour le poste
- Chercher le candidat parfait
- Élire un candidat pour une durée illimitée

ANIMER UNE RÉUNION

Les objectifs de la réunion doivent être clairs et dans toute la mesure du possible annoncés à l'avance pour que tous les participants s'attellent à la même tâche et tirent dans le même sens.

On peut distinguer au moins 3 types d'objectifs pour une réunion d'équipe :

- partager de l'information (ou coordonner un travail)
- élaborer une proposition pour résoudre un problème, améliorer un fonctionnement, préparer une décision nouvelle
- prendre une décision.

Si une seule réunion comporte ces trois objectifs, il est important de structurer très nettement chaque étape, quitte, si besoin à marquer une pause après chacune.

Si l'on veut optimiser l'efficacité du groupe, il faut adapter la composition du groupe, la forme de conduite et d'animation de la réunion et l'organisation du travail aux objectifs de la réunion.

Si les intentions qui nous réunissent sont claires pour tous, reste à l'équipe à se donner les moyens de mettre en œuvre ces intentions tout en favorisant la qualité des relations. Il faut organiser le travail c'est-à-dire fixer les règles du jeu, les étapes et les moyens envisagés qui vont aider le groupe à travailler efficacement et harmonieusement. Même dans une réunion ponctuelle, il est utile de donner aux participants des points de repères sur la façon dont on se propose de travailler ensemble.

Préparer la réunion : Un animateur et un secrétaire sont chargés de préparer l'ordre du jour qui fixe les questions à traiter et le temps qui leur sera consacré. En fonction du type de questions à traiter :

- choisir des outils et concevoir des supports pour le partage d'information,
- rassembler des éléments pour l'élaboration d'une proposition
- élaborer des propositions pour la prise de décision,
- Dans toute la mesure du possible, chaque question à travailler est préparée par au moins un membre de l'équipe qui est chargé :
 - de préparer l'information à partager ou d'étudier la question à débattre et d'élaborer une proposition (seul ou dans le cadre d'une commission, groupe de travail, groupe d'amélioration...)
 - de présenter à l'équipe l'information à partager ou la question à débattre ou la proposition qui sert de base au travail de l'équipe.

Pendant la réunion :

- L'animateur est garant du respect des règles du jeu et facilitateur de leur mise en œuvre. Il sera chargé de :
 - introduire les questions à traiter en donnant la parole à la personne qui a préparé la question et en rappelant le temps prévu pour cette question.
 - proposer les modalités d'animation adaptée à la question traitée

- distribuer la parole aux participants pendant la réflexion et les échanges sur la question à traiter de façon à ce que tout le monde puisse participer au travail.
 - veiller à ce qu'on ne sorte pas de la question en cours de traitement
 - conclure les débats sur la question au temps fixé en reformulant la décision prise et en s'assurant par un tour de table qu'il n'y a pas d'objection majeure à cette décision.
- Le secrétaire est chargé de la mémoire du travail de l'équipe. Il établira le compte-rendu et il seconde l'animateur dans sa tâche. Il est notamment chargé de veiller au temps qui passe et de permettre à l'animateur d'exprimer également son avis sur la question traitée.
 - Prévoir un temps de connexion des participants à l'ouverture de la réunion pour permettre aux participants d'entrer en réunion.
 - Valider ensemble l'ordre du jour.
 - S'assurer de la disponibilité des participants et régler les questions logistiques.
 - Choisir un mode d'animation adapté à la question traitée (présentation, questions – réponses, tour de table, tempête de cerveaux et autres remue-méninges...)
 - Établir les règles du jeu qui fixent les modalités de la prise de parole (J'offre ma contribution à l'équipe en parlant de mon expérience, je ne réagis pas aux contributions des autres membres de l'équipe mais j'essaie de les comprendre et de sentir ce qu'elles produisent en moi et dans le groupe, je n'entre pas dans un débat interpersonnel, je limite mon intervention au temps convenu, j'accepte les temps de silence et je demande un temps de silence si besoin, je ne m'empare pas de la parole et je suis libre de n'avoir rien à dire quand la parole m'est donnée...)
 - S'en tenir au temps imparti à chaque question par l'ordre du jour sauf consentement de tout le groupe à modifier l'ordre du jour. Le plus souvent, si une question n'aboutit pas dans le temps imparti, c'est que la réflexion n'est pas mûre ou que la question nécessite un travail de préparation complémentaire. Dans ce cas, il est contre-productif de s'acharner à vouloir aboutir à tout prix. Il est préférable de confier à une personne ou à un petit groupe la charge d'approfondir la question et de formuler une nouvelle proposition.
 - Le cas échéant, établir le programme et fixer la date de la réunion suivante.
 - Au terme de la réunion, dresser le bilan de la réunion et de la satisfaction des participants et célébrer le travail accompli.

Après la réunion, le secrétaire établit le compte-rendu (ou le relevé de décision selon les traces que l'on souhaite garder de la réunion) du travail accompli et le fait valider par l'animateur avant de l'adresser aux autres membres de l'équipe. Ce compte-rendu sera validé par toute l'équipe au début de la réunion suivante.