

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION ET CONSENSUS

Définition du consensus (mettre du sens ensemble)

Il n'est pas un compromis réducteur d'une décision mais le fruit d'un travail de concertation et de prise de position personnelle au regard de l'intérêt collectif. Il s'agit de faire évoluer sa propre vision, pour mettre du sens ensemble, avoir une vision partagée, Il se distingue du compromis où chacun va faire une concession («compromission») sur sa vision (l'atrophier) pour rejoindre en partie celle de l'autre.

PLUSIEURS FORMES DE PRISE DE DÉCISION

1 - En tant que leader, je décide et j'annonce (domination)

La décision est imposée.

Les avantages : c'est rapide ; je maîtrise ; je prends mes responsabilités.

Les inconvénients : pas d'échanges ; une relation de dépendance et de soumission ; le risque de devoir gérer des dysfonctionnements (ceux qui seront mécontents mettront tout en œuvre pour «saboter» l'application de la décision, ce qui peut coûter du temps et de l'argent).

2 - En tant que leader, je vous consulte et je décide (consultation)

L'avis est demandé, sans garantir qu'il soit pris en compte dans la décision.

Les avantages : je tiens compte des avis (via par exemple des questionnaires) pour étayer ma décision ; je maîtrise ; je prends mes responsabilités.

Les inconvénients : la gestion des contradictions ; pas de garantie pour les personnes consultées que leur avis sera plus en compte, ce qui peut freiner le désir de participer à la consultation.

3 - En tant que leader, je mets en place une concertation et je décide (concertation)

On associe à la réflexion mais la décision est prise par une instance ad-hoc.

Les avantages : la réflexion est co-construite (via par exemple la mise en place de commissions) et la décision peut s'en trouver enrichie ; je prends mes responsabilités ; les personnes se sentent concernées par la décision si leur travail est pris en compte.

Les inconvénients : pas de garantie pour les personnes concertées que leur travail sera plus en compte, ceci pouvant créer une peur d'être manipulé ou de la rancœur d'avoir donné de l'énergie «pour rien» sources de conflits ou de désir de «sabotage».

4 - Nous décidons ensemble (participation)

La décision est prise par l'assemblée qui est associée et impliquée dans la décision.

Les avantages : la réflexion est co-construite, la décision peut s'en trouver enrichie, appropriée et mieux applicable ; gain de temps et d'énergie à moyen et long terme, les personnes se sentent co-responsables et leurs tâches s'en trouvent valorisées.

Les inconvénients : le temps de mise en œuvre ; la maîtrise de méthodes facilitatrices.

5 - Vous décidez dans des limites fixées (démultiplication)

La décision est prise par des structures ad-hoc dans le cadre d'une mission et d'un budget défini préalablement.

Les avantages : démultiplie les responsabilités et les instances de décisions (utile dans les groupes de grande taille) ; chacun est responsable sur les sujets de son centre d'intérêt ou de compétences ; crée une culture d'interdépendance et de co-création centrée sur le sens de ce que l'on fait ensemble ; les personnes se sentent co-responsables et leurs tâches s'en trouvent valorisées.

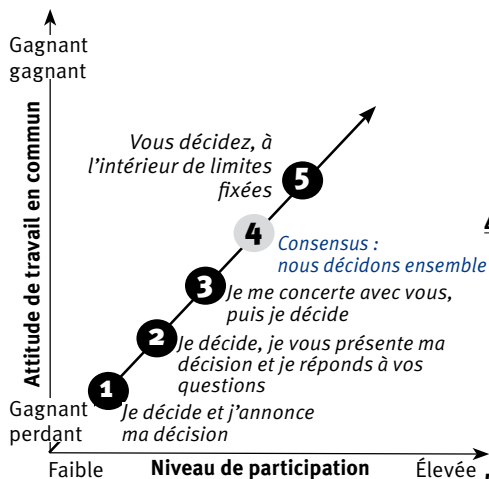
Les inconvénients : risque de perte de la vision globale (prévoir des liens entre les instances) ; être en capacité de gérer la complexité et de faire confiance.

6 - En tant que membre, je vous laisse décider après avoir désigné mes représentants (représentation)

Une délégation du pouvoir de décider à ceux qui ont été élus.

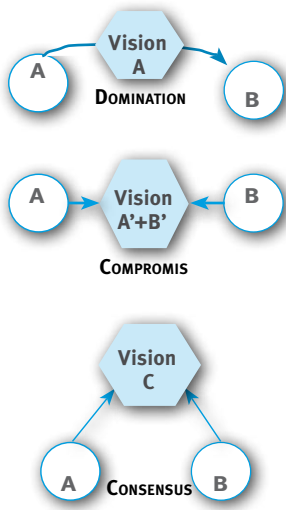
Les avantages : utile dans un groupe de grande taille où tous ne peuvent décider de tout ; dans l'idéal, les décisions sont confiées aux personnes compétentes.

Les inconvénients : en tant que membre, je me mets en situation de passivité, voire je me désintéresse du sujet ; terrain pour des luttes de pouvoir ; les représentants ne représentent souvent qu'eux-mêmes.



Formes de démocratie

- **représentative**
(délégation du pouvoir de décider à ceux qui ont été élus)
- **consultative**
(l'avis est demandé, sans garantir d'être pris en compte dans la décision)
- **par concertation**
(on associe à la réflexion mais la décision est prise par une instance ad-hoc)
- **participative**
(la décision est prise par l'assemblée qui est associée et impliquée dans la décision).



LE CONSENSUS

Le consensus est le fait que chacun fasse évoluer sa pensée, ses idées, pour mettre du sens ensemble, avoir une vision partagée. C'est une façon de faire ensemble qui n'est ni rapport de domination ni compromis. Le consensus c'est mettre du sens ensemble. Il se distingue du compromis où chacun va faire une concession («compromission») sur sa vision (l'atrophier) pour rejoindre en partie celle de l'autre.

Le consensus s'accompagne du dissensus dans la mesure où il est acceptable et accepté que tous ne soient pas d'accord. C'est la mise en synergie de ces accords et désaccords qui viennent enrichir la vision des personnes et du groupe.

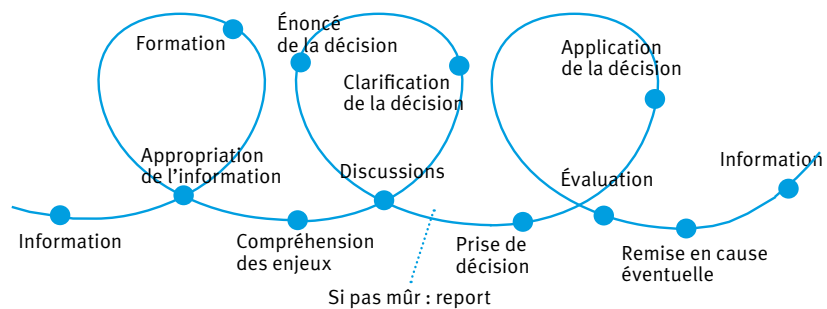
PRENDRE LE DÉCISIONS DE MANIÈRE PARTICIPATIVE

Une démarche participative un processus avec des méthodes pour faciliter la prise de décisions et des moyens (les outils, le temps, les formations et le budget accordé à cette démocratie participative). Les limites sont celles du temps lié au processus : temps d'appropriation, de réajustement de nos représentations imaginaires, et temps d'avoir le temps.

En premier lieu, et selon la taille du groupe, il convient de définir quelles types de décisions sont prises par qui ou par quelle instance (tous ne décident pas de tout).

Un processus

Constitué de plusieurs étapes, il englobe la démocratie consultative et la concertation (que l'on peut présenter sous la forme d'une échelle ou d'une spirale).



1 - Information - formation

L'accès à l'information, l'acquisition de connaissances, le partage du savoir sont primordiaux dans le processus de participation. Si la phase de diffusion de l'information est la première condition de la participation, elle est parfois insuffisante à elle seule (surtout si elle est technique) et doit alors s'accompagner d'une appropriation de la connaissance (via des formations ou des réunions spécifiques pour répondre aux questions).

L'information doit être donnée selon les canaux habituels des participants (journal, lettre, mail, téléphone, réunions spécifiques...), en amont de la décision (selon les situations : de quelques mois à quelques semaines), Si cela ne correspond pas à la situation, il faut prévoir en début de réunion, un temps spécifique d'information et de réponse aux questions.

- Elle doit être claire, explicite.
- Elle doit mettre en exergue les enjeux et expliciter les conséquences positives et négatives de la décision.
- L'information doit être «transparente» : pas de non-dits, de manipulation, pas de rétention.
- Elle doit être utile pour ne pas noyer : l'information est triée et organisée.

2 - Réflexion individuelle, appropriation

Ce temps, personnel, ne doit pas être occulté, ce qui signifie, donner l'information en amont de la réunion. Si cela ne correspond pas à la situation, il faut prévoir en début de réunion, après le temps d'information et de réponses aux questions, un temps de réflexion personnelle (d'au moins 10mn) pour que chacun puisse élaborer sa propre pensée avant de se «précipiter» dans la discussion ou de rejoindre l'avis de l'orateur qui le précède.

3 - Réflexion collective, discussions

Circulation et appropriation de l'information ne suffisent pas à la participation s'il n'y a pas la parole. Cette phase nécessite un travail en tous petits groupes pour faciliter l'expression de chacun. Elle suppose que chacun ait pris le temps de prendre connaissance de l'information. Cependant, le garant (ou l'animateur) doit être vigilant à ce que le besoin d'information ne vienne pas occulter la discussion. Un temps de rappel de l'information peut être prévu (si cela n'a pas été le cas). Il est également important qu'une personne ressource soit présente pour délivrer l'information nécessaire et recadrer le sujet dans la vision globale si nécessaire.

4 - Formalisation de la décision

Le sujet faisant l'objet de la décision doit être rédigé de manière précise et claire pour aider à la prise de décision. Le libellé ne doit comporter qu'une seule idée à la fois. Les formulations sont issues du travail des petits groupes de la phase 3.

5 - Validation de la décision

Elle peut se faire en grand groupe ou en délégation à des sous-groupes. Elle est effective lorsqu'il y a un consensus (voir ci-contre). Elle est reportée s'il est constaté qu'elle n'est pas mûre (reprise du débat au moment de trancher, divergences importantes, manque de temps pour prendre la décision de manière sereine...)

6 - Application de la décision

La décision revient à l'instance ad-hoc chargée de la mettre en application. L'occasion de préciser que le fonctionnement en démocratie participative n'implique pas que toutes les décisions sont prises par l'ensemble des personnes concernées. Dans toute organisation, il existe des décisions de différents niveaux d'enjeux qui doivent être prises au bon échelon de l'organisation.

7 - Évaluation - information

Au-delà de son application, il est important de vérifier si la décision prise a permis d'aboutir aux résultats escomptés, ou de mesurer les effets de cette décision, ses conséquences, les besoins de réajustements ou de continuité... Une décision, même prise collectivement, selon un processus d'intelligence collective, peut s'avérer inopérante, c'est pourquoi, il est important d'être prêt à une remise en cause.

Il s'agit alors de revenir à la phase 1, soit pour informer des résultats de l'application de la décision et de son évaluation, soit pour donner des informations nouvelles afin de relancer le processus de décision. L'évaluation peut être confiée à un consultant externe ou à un groupe de travail représentatif des participants de l'organisation.

Il est ensuite important de faire un retour (information) sur l'application de la décision et son évaluation, voire remise en cause.

EXPÉRIENCE : DÉBAT AVEC L'AIDE DE CARTONS DE COULEUR

Vote ou pas vote ?

Le «jeu des cartons de couleur» est né de notre réflexion à propos du vote et de la prise de décision. Nous avons convenu que voter est réducteur et ne facilite pas la co-construction. Le vote «traditionnel», qu'il soit à main levée ou à bulletin secret (qui vote «oui», qui vote «non», qui «s'abstient») induit une vision binaire des choix.

Nous trouvons souhaitable que chacun puisse exprimer son point de vue afin d'enrichir la décision, plutôt que de se positionner en «pour» ou en «contre», avec tout ce que cela peut induire de «jeux d'acteurs», de clivage ou de recherche de prise de pouvoir en amont ou en aval.

Le bulletin secret évite toute influence, mais ce n'est pas l'effet recherché, il est au contraire souhaité un véritable échange pour que la décision soit le fruit d'une concertation dans le cadre de l'exercice d'une «intelligence collective». Le bulletin secret est une forme d'expression de son opinion, mais nous trouvons préférable que les personnes puissent étayer de vive voix leur point de vue (surtout si la décision ne leur convient pas). Cela est facilité par des temps en petits groupes pour que chacun puisse s'exprimer sans peurs. Lorsque les «contre» s'expriment, cela ne bloque pas la décision, bien au contraire. Cela l'enrichit d'un point de vue et vient transformer la position initiale jusqu'à ce que sa formulation soit satisfaisante pour tous et applicable.

Les décisions étant le fruit d'un travail de concertation, elles ont plus de probabilités d'être bien acceptées, bien appliquées et donc efficaces.

- Vert : je me sens bien avec cette proposition telle qu'elle est exprimée.
- Rouge : je ne suis pas en phase avec la proposition sur le fond, j'ai besoin d'en débattre et de modifier la proposition.
- Bleu : je n'ai pas d'opinion particulière, j'ai besoin de plus de temps et d'information mais sans blocage sur la proposition. Je me sens bien avec l'idée de laisser le groupe avancer sur ce point.
- Jaune : j'ai besoin d'éclaircissement, de précision sur une partie de la proposition ou un point lié, sur un aspect technique ou politique.
- Violet : j'émet des réserves sur la proposition telle qu'elle est rédigée actuellement et je suis prêt à soumettre une autre formulation au groupe.
- Orange : j'ai un ressenti, une émotion à exprimer sur le climat du débat.
- Blanc : je choisis de prendre une pause ou je demande un temps mort.

Un outil

Le «jeu des cartons de couleur» issu des pratiques d'Oxalis pour prendre des décisions collectives (*outil inventé par Jean-Luc Chautagnat*). Il permet d'exprimer des opinions nuancées, reflétant la diversité du groupe, pour chacune des propositions de décision (rappel : les propositions de décisions doivent être clairement énoncées).

Déroulement

- Énonciation du sujet de décision et de la proposition
- Après chaque proposition de décision, la possibilité est donnée de poser des questions de compréhension sur le libellé.
- Chaque participant est doté d'un jeu de cartons de couleur.
- Chaque personne pose devant elle le carton approprié à son avis et le laisse affiché tout au long de l'échange qui va s'engager. Puis, dans l'ordre :
 - Les personnes ayant affiché un carton jaune demandent des éclaircissements qui sont donnés par l'animateur ou les personnes ressources.
 - Les personnes ayant affiché un carton violet apportent une nouvelle formulation.
 - Les personnes ayant affiché un carton rouge sont appelées à exprimer leur désaccord.
- Au fur et à mesure des paroles et de l'échange, à tout moment, les personnes peuvent changer de carton de couleur et/ou lever le carton orange ou blanc.
- Cela donne au fur et à mesure la coloration du groupe. Tant qu'il y a des cartons rouges, violet ou jaune, les personnes sont appelées à s'exprimer.
- La décision est prise, avec ses éventuels amendements, lorsque tous les cartons sont verts ou bleus.

Selon la taille du groupe, une décision préalable peut porter sur le % d'acceptation de cartons rouge afin qu'il n'y ait pas de blocages ou de discussions «sans fins».