

PROCESSUS DE DÉCISION

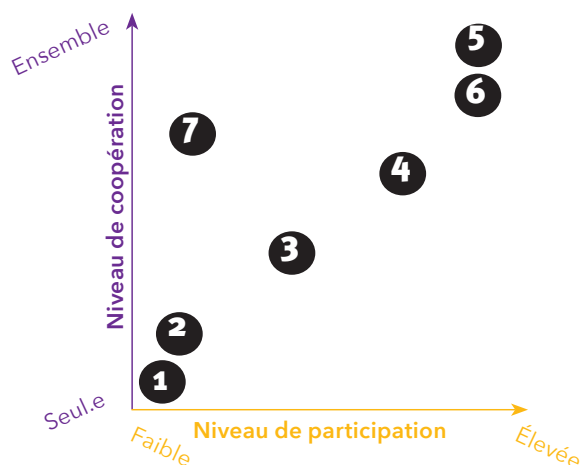
Prendre des décisions au sein d'une organisation est le fruit d'un processus. Il convient de regarder différents aspects :

- Quelles sont les décisions qui incombent à qui ? Ou dit autrement : quelles sont les instances décisionnelles (ou les personnes en capacité de prendre des décisions) dans l'organisation, de quoi décident-elles ? Les périmètres de décision de chacun sont-ils bien précisés ou délimités ? Qui tranche en dernier ressort ?
- Selon quel processus se prend une décision : par une seule personne, après consultation des membres, avec des réunions de concertation, par un processus démocratique où chacun exerce sa responsabilité, par délégation, etc... ?
- Comment se prend la décision si celle-ci fait l'objet d'un processus participatif : vote à bulletin secret, à main levée, par consentement, par consensus, etc... ?
- Quels sont les processus d'application de la décision, d'information et d'éventuelle remise en cause ?

LES FORMES¹ DE PRISE DE DÉCISION

Mode de décisions

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises façons : il importe que le mode de décision choisi soit adapté à la situation et cohérent avec la culture de l'organisation. Ainsi, dans une même organisation, plusieurs modes de décision peuvent cohabiter. Celui qui est le plus utilisé dit des choses sur la culture : est-elle directive, autocratique, participative, démocratique...



L'axe « participation » correspond à l'implication de la personne.
L'axe « coopération » est au niveau du groupe, c'est « le faire ensemble ».

1 - Imposition

Je décide et j'annonce

La décision est imposée.

les + : rapidité ; maîtrise ; responsabilités assumées.

les - : 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 - Appropriation

Je décide, je vous présente ma décision et je réponds aux questions

C'est une variante de la version précédente, avec un souci d'appropriation par les personnes pour une relation moins unilatérale.

les + : vérification que les personnes ont compris la décision et qu'elles pourront l'appliquer ; possibilité d'enrichir des aspects de la décision (forme ou fond) ; maîtrise ; responsabilités assumées par le dirigeant.

les - : l'échange reste limité + idem que ci-dessus.

Vigilance

Il convient d'être clair et explicite avec le processus choisi (annoncer que les membres sont consultés mais que leur avis ne sera pas forcément pris en compte, par exemple) pour éviter tout malentendu, frustrations... Tout processus de décision requiert de la méthode.

1. Je me suis inspirée des travaux de Myriam Le Saget, (« le manager intuitif », éd. Dunod mars 06) auxquels j'ai ajouté ma propre touche (capitalisation de mes expériences).

3- Consultation

Je vous consulte et je décide

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

les + : prise en compte des avis (via par exemple des questionnaires) pour étayer ou enrichir la décision ; maîtrise ; responsabilités assumées par le dirigeant.

les - : 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.

4 - Concertation

Je mets en place une concertation et je décide

Les membres sont associés à la réflexion mais ne décident pas

les + : la réflexion est co-construite (via par exemple la mise en place de commissions) et la décision peut s'en trouver enrichie ; les personnes se sentent concernées par la décision si leur réflexion collective est prise en compte.

les - : pas de garantie que le travail sera pris en compte, ceci pouvant créer de la frustration ou 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». Il convient donc d'être clair sur le périmètre décisionnel en amont.

5 - Participation

Nous décidons ensemble

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

les + : 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 - : le temps de mise en œuvre ; la maîtrise de méthodes facilitatrices.

6 - Démultiplication

Vous décidez avec des limites fixées sur le type de décision

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

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

7 - Représentation

En tant que membre, je désigne mes représentants qui décident

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

les + : 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 - : en tant que membre, passivité, voire désintérêt du sujet ; terreau pour des luttes de pouvoir ; les représentants ne représentent souvent qu'eux-mêmes.

Formes de démocratie ou de participation

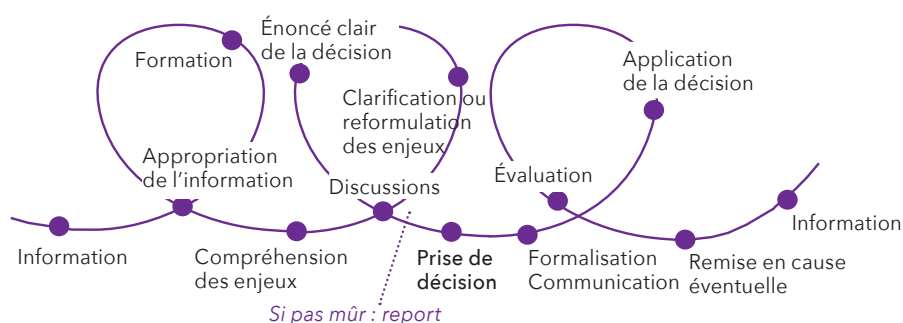
- **Représentative** : délégation du pouvoir de décider à ceux qui ont été élus.
- **Consultative** : l'avis est demandé, sans garantir d'être pris en compte dans la décision.
- **Par concertation** : on associe les personnes à la réflexion mais la décision est prise par une instance ad-hoc.
- **Participative** : la décision est prise par l'instance concernée par la décision.
- **Directe ou auto-gestion** : exercice direct du pouvoir par les personnes.
- **Co-gestion** : l'exercice en commun de la gestion et de l'administration d'une institution par deux ou plusieurs organismes ou parties. La cogestion permet le partage de l'autorité et de la responsabilité de gestion.

Une démarche participative est un processus exigeant qui requiert des méthodes d'animation et des moyens (outils, temps, formations et budget). Les limites sont celles du temps lié au processus : temps d'appropriation, de réajustement des représentations, et temps d'avoir le temps.

Il convient de définir au préalable quelles types de décisions sont prises par qui ou par quelle instance et comment elles sont prises. Le processus de décision participative est adapté pour les décisions dont les enjeux ou impacts sont importants .

Un processus

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



Dans un grand groupe, ce processus peut concerner essentiellement les grandes questions stratégiques et il se déroule sur un échelle temps de plusieurs mois. Dans un petit groupe, le temps est raccourci (une ou deux réunions) mais les étapes sont les mêmes...

Quelques points d'attention de ces étapes :

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 du groupe (journal, lettre, mail, téléphone, réunions spécifiques...), en amont de la décision (selon les situations : de quelques mois à quelques semaines), Si ces délais ou modalités ne sont pas compatibles avec le contexte de la décision à prendre, il faut prévoir en début de réunion, un temps spécifique d'information et de réponse aux questions.

L'information doit :

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

2 - Réflexion individuelle, appropriation

Un temps d'appropriation personnelle ne doit pas être occulté. Sans cela, le risque est de ne pas avoir de recul lors de la discussion et d'être en situation de se précipiter dans l'expression de son opinion ou de surenchérir ou encore de s'opposer à la prise de parole précédente sans écoute véritable.

Pour qu'un partage de représentations des différents points de vue puisse avoir lieu, il est souhaitable que chacun ait eu l'information en amont pour élaborer sa propre pensée, voire, éventuellement, rechercher des éléments complémentaires. Si ce délai n'est pas possible (réception de l'information immédiate), il convient

de prévoir un temps de réflexion personnelle (3 à 5' en silence et/ou un temps d'échange à 2 ou 3). Puis, chacun exposé sa vision de manière concise (gérer le temps de parole), dans un espace de partage sans interruption. Une fois que tous se sont exprimés, le débat peut s'amorcer.

Les temps informels, en dehors des réunions, sont aussi des espaces précieux pour échanger, se forger une vision, comprendre ce qui se joue...

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 petits groupes (8 personnes maximum) pour faciliter l'expression de chacun. Elle suppose que tous ait le même niveau d'information (étape 1) pour que la discussion puisse s'amorcer dans de bonnes conditions (avec le temps de réflexion individuelle préalable de l'étape 2). Le garant du processus (ou l'animateur) doit être vigilant à ce que le besoin d'information ne vienne pas occulter la discussion. Cependant, un temps de rappel de l'information peut être prévu (si cela n'a pas été le cas). Une personne ressource peut-être éventuellement requise pour délivrer l'information nécessaire et recadrer le sujet dans la vision globale.

4 - Formalisation de la décision à prendre

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 l'étape 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, si c'est la modalité requise par le groupe (voir ci-dessous). Elle est reportée s'il est constaté qu'elle n'est pas mûre (manifesté par une reprise du débat au moment de trancher, des divergences importantes, un manque de temps pour prendre la décision de manière sereine...).

Elle donne lieu à formalisation pour être diffusée : pourquoi, comment, avec qui la décision a été prise, à quels enjeux elle répond, ce qui en est attendu...

Il convient, en amont de la prise de décision, de définir la façon de décider (cf. § ci-contre).

Attention à ne pas rechercher la décision « parfaite » mais d'accepter que c'est la décision qui convient à ce moment-là.

6 - Application de la décision

La décision revient à l'instance ad-hoc chargée de la mettre en application. Le fonctionnement en démocratie participative n'implique pas que toutes les décisions sont prises par tous. Dans toute organisation, il existe des décisions de différents niveaux d'enjeux qui doivent être prises au bon échelon de l'organisation et selon le processus adapté (cf. schéma de la page 1).

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 l'étape 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. Selon le enjeux et la taille du groupe, 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.

Notion de consensus

(mettre du sens ensemble)

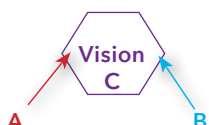
Il n'est pas un compromis réducteur d'une décision mais le fruit d'un travail de concertation et de prise de position personnelle au regard de l'intérêt collectif. Il s'agit de faire évoluer sa propre vision, pour mettre du sens ensemble, avoir une vision partagée, Il se distingue du compromis où chacun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



Domination



Compromis



Consensus

Comme dit précédemment, il convient, en amont, de savoir la façon de décider. Lorsque la personne décide seule avec son propre avis (1), en ayant écouté les questions (2), en ayant pris les avis des autres membres (3), ou après avoir organisé des espaces de réflexion (4), elle tranche selon des critères qu'elle a choisis. Si un pouvoir de décision lui a été délégué (7), elle a également le choix des différentes formules (de 1 à 5).

L'enjeu de la modalité de décision concerne les formes 5 et 6 (schéma page 1) car il s'agit de décider à plusieurs.

Une fois que l'énoncé de la décision est clairement énoncé, elle doit être validée (étape 5 du processus décrit ci-dessus). Il s'agit ici de considérer comment elle est validée. Il existe plusieurs modes.

Remarques

La modalité choisie a des incidences différentes. Par exemple, la recherche de majorité comporte le risque de clivage, de luttes d'influence et de jeux d'acteurs qui laissent des traces dommageables pour les relations futures (climat de défiance, de tensions...) et la mise en œuvre de la décision. Par exemple, ceux qui ont voté «contre» peuvent freiner sa mise en place en continuant à «contrer» ou peuvent «saboter» pour montrer leur désaccord ou «qu'ils avaient raison». Les clivages sont préjudiciables car, empêchant la cohésion, le groupe est affaibli. La modalité choisie est aussi révélatrice de la culture du groupe sur la nature de la coopération (existe-t-il une réelle co-responsabilité, une écoute des divergences pour s'enrichir, une capacité pour les personnes de se distancier de leur égo et/ou esprit de compétition interne pour être au service de l'intérêt commun,...)

Au préalable, clarifier si la décision est prise dès lors qu'il y a :

- Une majorité relative (le plus grand nombre de voix)
- Une majorité absolue (50% des voix + 1)
- Une unanimité (tous disent oui)
- Un consentement (personne ne dit non)

Vote à bulletin secret

les + : permet à chacun de se prononcer dans l'intimité, sans influence et sans le regard des autres (permet de se sentir libre de son choix).

les - : les personnes ne peuvent pas étayer de vive voix leur opinion ; empêche l'expression de désaccords ou divergences qui pourraient enrichir la réflexion commune ; le vote est une expression binaire «pour» «contre» «s'abstient» qui limite le sujet (ne permet pas d'ouvrir des options qui émergeraient d'une discussion).

Vote à main levée

les + : permet de montrer son point de vue publiquement (sans pour autant pouvoir s'exprimer) et donc d'assumer la responsabilité de son choix.

les - : idem que ci-dessus + risque d'influence sur les autres ; risque de ne pas oser être «contre» ou oser «s'abstenir» par peur du regard des autres ou du fait de ne pas être à l'aise pour prendre la parole en grand groupe.

Recherche de consensus ou d'unanimité

les + : création d'un espace de discussion pour faire émerger des options et un consensus qui dépasse les intérêts ou opinions personnels ou de clan (cohésion renforcée) ; intelligence collective créative, enrichissante et stimulante ; les décisions ont plus de probabilités d'être bien acceptées, bien appliquées et donc efficaces.

les - : risque d'une discussion sans fin ; risque de chercher à convaincre les autres.

remarques :

- nécessité que chacun soit clair dans ses intentions (centré sur l'intérêt collectif et non sur ses propres enjeux, vigilance personnelle d'éviter compétition, comparaison, domination...) avec des règles de vie de groupe.
- un processus adapté doit être utilisé (cf. ci-dessous «les cartons de couleurs») pour éviter les inconvénients cités.

Consentement

les + : idem que la recherche de consensus ; différence sur l'énergie mise car tous sont plus particulièrement centrés sur la solution adéquate pour l'objectif commun (primauté donnée au sens commun) car on ne cherche pas à convaincre l'autre.

les - : maîtrise du processus qui peut être ressenti comme contraignant.

remarques :

- nécessité que chacun soit clair dans ses intentions (centré sur l'intérêt collectif et non sur ses propres enjeux, vigilance personnelle d'éviter compétition, comparaison, domination...) avec des règles de vie de groupe.
- un processus adapté doit être utilisé (cf. ci-dessous «la gestion par consentement»)

Les chapeaux de Bono

Ils servent, en amont pour faciliter la discussion (pour préparer le libellé de la décision).

Edward de Bono est un psychologue anglais qui a développé la notion de pensée latérale. Il a identifié six modes de pensée. Dans une discussion collective, ils sont souvent simultanément présents, produisant alors de la confusion et des pertes d'idées. De ce fait, les éléments d'informations, d'enthousiasme, de logique, d'émotions, de critiques ou encore de créativité se bousculent. Or une réflexion est efficace si les pensées sont distinctes (ne faire qu'une chose à la fois !).

Objectif

Cette méthodologie facilite l'intelligence collective pour explorer une situation, analyser différents scénarios, faire des choix, ouvrir des options, débattre ou encore décider.

Processus

Tous les membres ont symboliquement le même chapeau et l'animateur choisit l'ordre des chapeaux. Ainsi, chacun s'exprime en fonction du chapeau commun (par exemple, lorsque le chapeau du groupe est noir, on ne parle pas des atouts ; on attend la consigne du chapeau jaune pour pouvoir les exprimer).

Chacun endosse tous les modes de pensée, l'un après l'autre, pour déployer de l'intelligence collective. L'énergie créatrice est centrée sur la tâche à accomplir, sans que les idées ne soient immédiatement soumises à la critique ou autre engendrant de la confusion ou de la perte d'idées. Les freins, risques, manques sont réellement pris en considération, de mêmes que les avantages. De nouvelles options peuvent apparaître. Elles sont vues sous leurs différents angles par tous les participant.es. Les émotions ne sont pas éludées, mais pour autant, elles ne viennent pas brouiller les pensées.

L'ordre des chapeaux peut varier en fonction de l'objectif (les chapeaux ne sont pas forcément tous utilisés). Cependant, il convient de commencer par le chapeau blanc (ce sur quoi va porter la discussion) et de finir avec le vert. Il est également préconisé de regarder d'abord les éléments du chapeau noir et d'enrichir avec ceux du jaune.

Les faits

On énonce des faits de manière simple et minimaliste, on se fixe un objectif à atteindre. C'est la couleur de la neutralité.



La créativité

On crée, on cherche des solutions, on ouvre des options, y compris provocatrices pour se décaler. C'est la couleur de la fertilité.



Les ressentis

On exprime les sentiments, les intuitions, ce que la proposition fait ressentir comme émotions. C'est la couleur de la passion.



Les freins

On dit les objections, ce qui ne va pas dans la proposition, les risques, les manques. C'est la couleur du jugement négatif.



Les atouts

On est dans une pensée constructive, on regarde le potentiel, ce qui va bien, ce qui va permettre la réussite. C'est la couleur du jugement positif et l'optimisme.



L'organisation

On fait la synthèse, on reformule, on organise la pensée. Ce chapeau englobe le tout. Il est porté par l'animateur qui canalise.

Signification des couleurs

- 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.

Le jeu des cartons de couleurs

Le «jeu des cartons de couleur» issu des pratiques de la coopérative Oxalis (<http://www.oxalis-scop.fr>) 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).

Ce jeu est particulièrement préconisé dans les grands groupes (de 20 à 100 personnes)

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.
- Énonciation du sujet de décision et de la proposition
- Chaque participant.e est doté d'un jeu de cartons de couleur (*cf. ci-contre*).
 - Au fur et à mesure de la discussion, chaque personne lève le carton reflétant son avis et le laisse visible tout au long de l'échange qui va s'engager. Puis, dans l'ordre, l'animateur sollicite :
 - > Les personnes ayant levé un carton jaunes pour l'apport des éclaircissements demandés
 - > Les personnes ayant levé un carton rouge expriment leur désaccord.
 - > Les personnes ayant levé un carton violet apportent une nouvelle formulation ou proposition.
 - 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.
 - > Lorsqu'un carton orange ou blanc est levé, les personnes ont la priorité de parole.
 - 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 fin».

Ce processus est issu des recherches et des pratiques de l'Université du Nous (<http://universite-du-nous.org>) elles-mêmes issues de la sociocratie.

Il nécessite un «facilitateur» ou «facilitatrice» : c'est la personne qui conduit le processus.

Ce processus est plus facile pour les groupes d'effectif inférieur à 15-20 personnes.

0 - Préparation de la proposition

- Écoute des expressions de chacun sous forme de discussion ouverte ou avec les chapeaux de Bono.
- Élaboration de la proposition qui va servir de base et qui pourra être enrichie ensuite. La formulation de la proposition est faite par un.e volontaire qui se met au service du groupe pour traduire ce qu'il.elle a entendu lors de la phase d'expression.

Cette proposition doit prendre en compte les éléments énoncés par les participant.es ; elle doit être claire et simple ; elle est acceptée par tous comme base de travail ; elle appartient au groupe et non pas à celui.celle qui l'a présentée.

Variantes

- La proposition a pu être travaillée en amont de la réunion par un ou plusieurs participants.
- La proposition peut être issue d'un petit groupe de travail pendant la réunion.
- La proposition peut être portée par une ou plusieurs personnes.

1 - Clarification

- Chacun.e pose des questions visant à vérifier s'il.elle a bien compris la proposition ou s'il y a des mots qui ne sont pas clairs ou s'il y a des informations qui lui manquent pour comprendre.
- Le.la porteur.e de proposition répond pour clarifier. Pas d'argumentation, ni d'échanges à ce stade.

Il s'agit d'éviter tout malentendu ou mauvaise interprétation qui viendrait parasiter la suite du processus.

2 - Ressentis

- Chacun.e dit ce que la proposition lui évoque : ressentis, intuitions, questionnements, suggestions, enrichissement...
- Le.la porteur.e de proposition note les amendements que cela fait émerger. Il saisit la température globale.

Cette étape permet à chacun de s'approprier la proposition. Elle est enrichie par les apports des autres membres. Les rédacteur.trices de la proposition peuvent participer. Ils.elles sont particulièrement à l'écoute de ce qui se dit. Les échanges sont centrés sur la proposition qui devient un objet collectif. Le.la facilitateur.trice doit être vigilant à ce que les rédacteurs de la proposition ne se sentent pas jugés ou ne se mettent pas en posture de défensive. Ce n'est pas «leur» proposition mais «une» proposition support au travail collectif pour atteindre l'objectif commun.

3- Amendements

Le.la porteur.e de proposition peut reclarifier, amender (ajout, retrait) ou retirer la proposition (si elle s'avère non pertinente : en ce cas, on retourne à l'étape 0)

Le ou les rédacteur.trices de la proposition prennent la responsabilité d'amender, avec la subjectivité de leur écoute, en restant au service du groupe (pas de leur intérêt personnel). Il ne s'agit pas ici de faire la proposition «parfaite» mais celle qui permettra à l'objectif d'être réalisé dans de bonnes conditions. On ne cherche pas à faire des phrases impeccables. Ce qui compte, c'est le sens donné.

4 - Formulation d'objections

- Le.la facilitateur.trice demande à chaque participant.e un.e à un.e, dans un tour de table formel, s'il a une objection.
- Les personnes répondent «oui» ou «non» ou «je passe». Si une personne

Une objection raisonnable

- Ce n'est pas une préférence, un avis ou une autre proposition. C'est ce que je considère être une limite pour moi et pour la mise en œuvre de la décision.
- Elle invite à une bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe
- Elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition)
- Elle est argumentée de manière claire
- Elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition

Questions à se poser

- "Quels sont les arguments?"
- "Est-ce une préférence?"
- "Qu'est ce qui va m'empêcher d'être efficace et actif dans la mise en place de la proposition?"
- "Si on adopte la proposition, est-ce que ça va faire du tort au groupe, au projet?"
- "Puis-je vivre avec cette proposition?"

«passe», on revient vers elle à la fin du tour de table afin que tous et toutes se soient exprimés.

- Si pas d'objection : la proposition est adoptée => on passe à l'étape 6
- S'il y a des objections : elles sont écoutées et notées au tableau avec le prénom de la personne.

La formulation d'objection n'est pas la formulation de solutions, c'est dire en quoi la proposition comporte des limites. C'est un cadeau pour le groupe qui va pouvoir s'enrichir et aller plus loin dans l'exploration de la proposition.

- Lorsque le tour de table est terminé, les objections sont reprises pour être traitées une par une (regroupement d'objections similaires)
- Le.la facilitateur.trice teste les objections (cf. encadré ci-contre)

Il n'a pas le pouvoir de dire si elle est acceptable ou pas, mais il pose des questions pour que celui qui objecte puisse vérifier si son objection est raisonnable (cf. ci-contre)

Si une objection annule la proposition -> retour à l'étape 0.

5 - Bonifications

- Les objections sont reprises par le.la facilitateur.trice une par une. Les objections posées au centre deviennent celles du groupe. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée.
- Le.la facilitateur.trice s'assure régulièrement de voir si l'objection se lève auprès de la personne qui l'a émise. Si une solution lève l'objection de la personne celle-ci en informe le groupe immédiatement et il n'est plus nécessaire de continuer la discussion. Éviter que des personnes veuillent ajouter encore et encore.
- Pour s'assurer que la discussion n'a pas créé de nouvelles objections, un tour de table formel est à nouveau proposé.
- Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a consentement mutuel : la proposition est adoptée.

Il s'agit de veiller à ne pas chercher «la perfection» mais de s'attacher à lever l'obstacle qui empêcherait l'atteinte du but commun dans de bonnes conditions.

6 - Célébration

C'est une façon de marquer le fait que la décision a été prise par consentement mutuel et de clore le sujet. La manière de faire est choisie par le groupe et dépend de l'importance de la décision (applaudissement, repas, fête...).

Il est important de se féliciter pour cette étape franchie en groupe car elle fortifie la coopération.