

Qu'est-ce qui se décide, où, comment et par qui?

INTENTION

POUR LE GROUPE

Trouver une (ou plusieurs) méthode(s) de décision adéquate(s) et inscrite(s) dans la gouvernance d'un groupe, au service de décisions claires, justes (où chacun·e est écouté·e) et efficaces (pas reportées sans cesse, qui ne durent pas des heures).

POUR LE/LA FACILITATEUR/TRICE

Y voir clair sur différentes manières de prendre des décisions.

Faciliter les prises de décision selon des méthodes ou principes avec lesquels le groupe est en accord.



EXPLICATIONS

La question des décisions au sein d'un groupe dépasse le simple choix d'une méthode et s'inscrit surtout dans un processus, mené par certaines personnes dans des réunions adéquates.

Il convient donc de se poser au préalable un ensemble de questions spécifiques, chacune représentant une porte d'entrée possible pour clarifier ce processus:

1. QUI DÉCIDE?

Des rôles avec des mandats clairs structurent l'organisation et sont tenus par une ou plusieurs personnes. (voir la fiche mandats & rôles de collectiv-a).

Ces mandats clarifient le champ d'autonomie du rôle et lui donnent la légitimité de décider de certaines choses, en impliquant éventuellement certains membres de l'organisation ou tout le monde selon le niveau de participation adéquat (voir plus bas les «niveaux de participation»).

2. OÙ SE PRENNENT LES DÉCISIONS?

Les décisions se prennent lors des réunions.

- Lors de réunions de l'organe ou du groupe de travail concerné si la décision fait partie de son champs d'autonomie.

- Lors de réunions qui peuvent s'inspirer du modèle de **l'holocratie** où il est possible d'avoir des moments ou espaces de réunion distincts en fonction des questions à traiter et des décisions à prendre. Pour chacun de ces espaces, des questions liées à un thème spécifique y sont abordées et donc les décisions sont de types différents (opérationnel, stratégique...). Ainsi clarifier le type de décision en cours aide à choisir au mieux l'endroit et la manière pour les traiter:

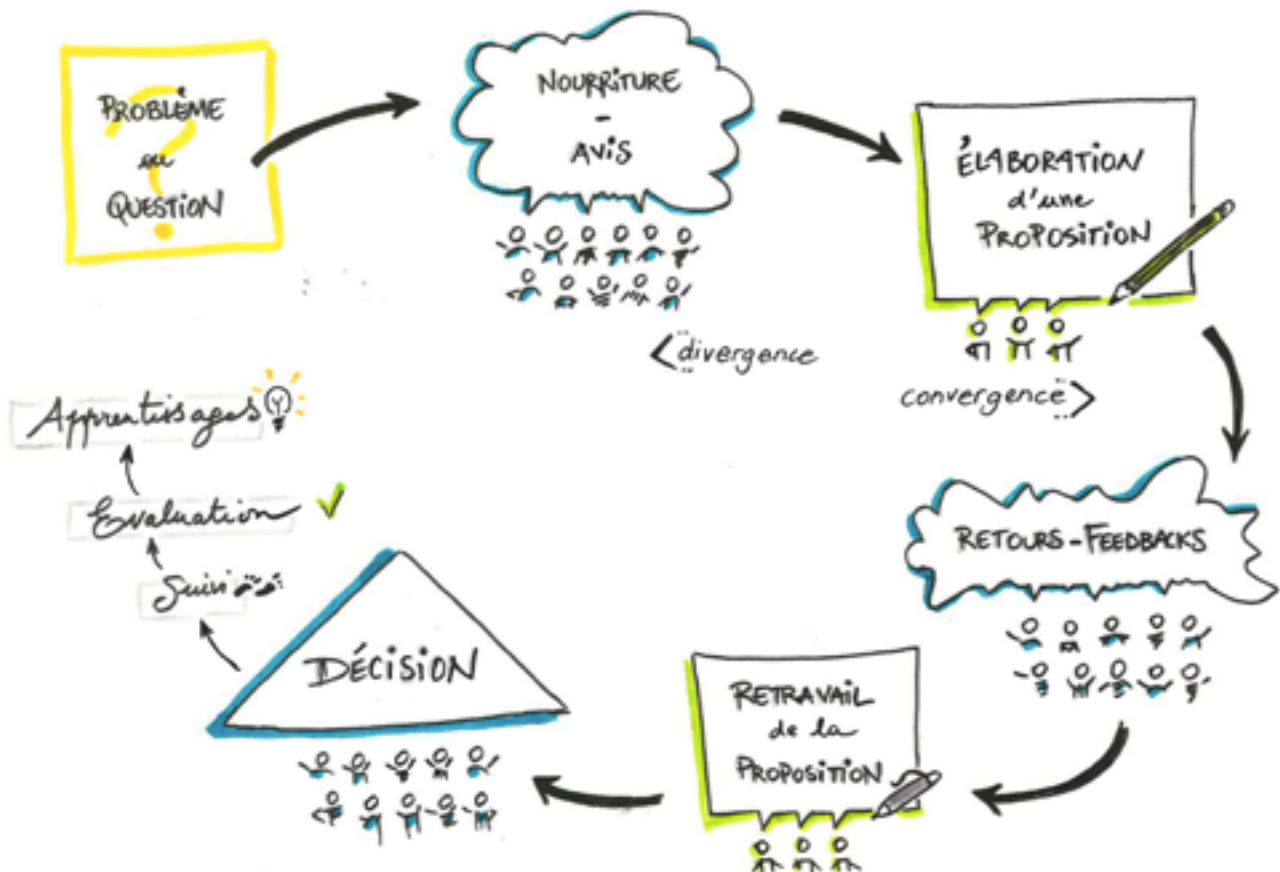
- Espace ou réunion opérationnelle: pour traiter les questions opérationnelles et organisationnelles quotidiennes.
- Espace ou réunion stratégique: pourquoi on fait ce que l'on fait.
- Espace ou réunion de gouvernance: qui fait quoi et comment on fait les choses.
- Espace ou réunion de régulation: comment ça se passe entre nous.
- Espace ou réunion d'apprentissage: qu'apprend t-on sur ce que l'on fait?

- Dans un mode de réunion plus classique, il est intéressant d'identifier (et séparer) les points d'information, d'avis, de discussion... des points de décision. Au moins pour les points de décision, il est utile d'indiquer qui porte le point, le temps prévu et parfois de préciser la méthode de décision.

3. COMMENT? LE PROCESSUS OU LE CHEMIN DE LA DÉCISION

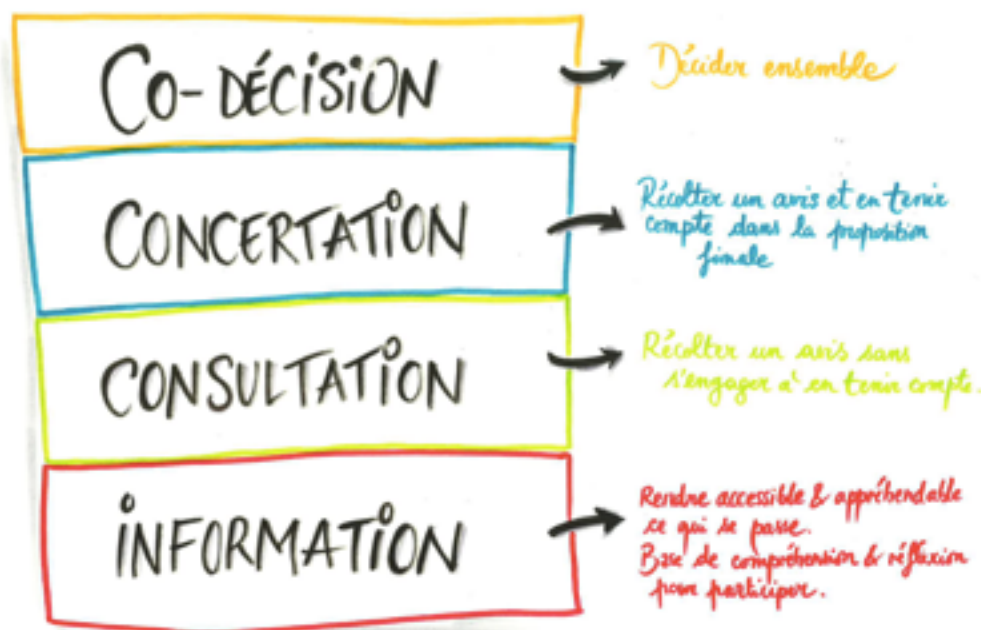
La prise de décision en elle-même n'est au final qu'un **simple élément d'un processus ou chemin de la décision** qui débute plus en amont. Ce processus peut comprendre de nombreuses étapes et s'étaler ou non dans le temps, ainsi que passer par d'éventuels allers-retours entre plusieurs (sous-)groupes. Si ce chemin n'est pas balisé par un mandat, une règle ou une politique, il peut être utile de penser un bon chemin de la décision afin que la proposition soit suffisamment mature lors de la décision.

Exemple de chemin de la décision avec plusieurs étapes identifiées impliquant plus ou moins de personnes:



Et pour chacune de ces étapes, il est important de situer le niveau de participation dans le quel se trouvent les différentes personnes impliquées.

Voici quatre niveaux de participation identifiés qui sont régulièrement utilisés lors de décisions collectives:



Connaitre également le processus participatif du Diamant de la Participation qui a été élaboré par Sam Käner aide aussi à faciliter la prise de décision, celle-ci prenant place au sein de trois phases clairement identifiées: divergence - émergence - convergence. Voir fiche *Diamant de la Participation de collectiv-a*.

4. COMMENT? LES MÉTHODES.

Une fois qu'une proposition a été construite et mûrie par les bonnes personnes ainsi qu' amenée à l'endroit adéquat pour décider, quelle méthode de décision appliquer ?

Distinguons quelques grands modes de prise de décisions collectives : le vote, le consentement et le consensus.

♦ Le vote

Le vote est rapide et peut être adéquat pour des décisions de moindre importance. Pour des décisions importantes, il faut certainement se poser les questions suivantes : est-ce juste ? Comment ceux et celles qui votent contre vont vivre la situation si la décision est tout-de-même validée ? Le groupe a-t-il pu s'approprier la proposition et ses enjeux ? Le résultat du vote suffira-t-il à avancer ?

Il existe de nombreuses manières de voter. Outre le vote simple (anonyme ou non / à la simple majorité ou autre pourcentage), des variantes amènent plus de nuances :

- le vote pondéré : chacun.e peut accorder x votes à répartir sur les différentes propositions (y compris accorder plusieurs votes à la même proposition).
- le jugement majoritaire : chacun.e accorde une mention (depuis «à rejeter» à «excellent»).
- le débat mouvant et le «température check» : j'indique avec nuance si je suis plus ou moins ou tout à fait pour ou contre.
- s'il s'agit d'attribuer des mandats à des personnes, il existe aussi le vote à la motivation et à la désignation.

Ces méthodes peuvent être utiles pour la phase «nourriture/avis/feedback» du chemin de la décision.

◊ Le consentement.

La décision par consentement est un mode de prise de décision dans lequel on valide la proposition si aucun membre n'oppose d'objection. En cela elle diffère du consensus dans lequel il faut obtenir l'unanimité avant d'agir.

La méthode dite de la «Gestion par consentement» est issue de la méthode Sociocratique de gouvernance formalisée par Gerard Endenburg. Elle se déroule selon ces différentes étapes (*voir fiche de l'Université du Nous*):

1. Présentation de la proposition
2. Questions de clarification
3. Réactions
4. Amender/ Garder / Retirer la proposition
5. Objections - Bonifications
6. Célébration

Décider par consentement nécessite **un esprit de collaboration**, une confiance dans le groupe, d'être au service de la raison d'être du groupe et **d'être capable de lâcher prise**.

Cela nécessite aussi de pouvoir faire la part des choses entre préférence et objection. Une objection dite «raisonnable» est une objection argumentée qui apparaît comme une limite claire pour la mise en oeuvre du projet et/ou pour moi. Ces compétences se travaillent. Si elles ne sont pas du tout présentes, il est compliqué de fonctionner par consentement.

Mais tester la méthode ou s'y essayer sur des décisions de moindre importance **fait toujours sens**. Elle permet de bonifier la proposition, de faire vivre l'équivalence entre les personnes, de donner une place aux préférences individuelles puis de pouvoir les mettre de côté, d'avoir une validation collective.

Une version express de consentement peut se faire via un **«temperature check» adapté**. Au lieu de s'arrêter à la prise de température, la personne qui facilite va interroger les mains baissées (plutôt contre la proposition), voire les mains au milieu (mitigées), afin d'entendre leurs réticences et éventuellement prendre du temps pour les lever. Il est alors important d'être clair dans les consignes sur la signification d'une main baissée («je n'aime pas» ou «objection») et d'une main au milieu («je peux vivre avec mais j'ai un point d'attention à nommer», «j'ai une grosse réticence»...).

◊ Le consensus

Une décision n'est prise que si tout le monde est d'accord.

Concrètement, cela peut se passer avec les mêmes étapes que la gestion par consentement, avec la question «est-ce que tu es d'accord/pour ?» au lieu de «as-tu une objection?». Cela peut être adapté pour des décisions vraiment fondamentales. Cette méthode permet que tout le monde soit à 100% derrière la proposition - plus encore que le consentement - mais elle peut aussi bloquer un groupe.

Dans la pratique, le consensus est parfois utilisé simplement via un «est-ce qu'on est tou-te-s d'accord?» où quelques approbations et absences de réponses suffisent, avec le risque de ne pas créer réellement l'espace pour que chacun-e ose exprimer son désaccord.

Choisir un mode de décision nécessite de percevoir des articulations adéquates entre méthode de décision, processus avant la décision, qui décide, où cela se décide. L'adéquation dépend notamment de la raison d'être, la volonté de décider ensemble, le temps disponible, la taille du groupe, la confiance (en soi et dans le groupe), le niveau d'horizontalité, le lâcher-prise, les rapports de domination, l'inclusivité, les contraintes légales, la culture du groupe...



RÉFLEXIONS

Lorsqu'il s'agit d'accompagner un groupe à définir ses processus de décision, certaines personnes espèrent apprendre une méthode collective magique. C'est un moment propice pour travailler les représentations du groupe sur la gouvernance en horizontalité. Déconstruire l'idéal permet de mieux affirmer le «pourquoi» décider ensemble.

En tant qu'intervenant·e-s externes, nous sommes souvent appelé·e-s à accompagner le choix de mode de décision. Nous prenons alors deux postures différentes, à expliciter : d'une part faciliter les discussions pour arriver à une décision, d'autre part accompagner les discussions en transmettant des balises utiles permettant au groupe de construire ses propres modes de décision.

Il est aussi intéressant de rappeler l'équilibre inhérent à ce que l'on peut appeler **l'art de décider**. Cela consiste à trouver un équilibre entre décider seul·e, décider ensemble et ne pas décider. Aucune des trois manières n'est à proscrire, mais les trois sont à équilibrer, en conscience des risques liés à chaque extrémité du triangle :



L'idée que l'horizontalité c'est tout décider ensemble persiste dans bien des esprits. La délégation, à savoir que certaines personnes soient mandatées (pour un temps donné) afin de proposer ou décider de sujets spécifiques, peut amener des décisions rapides. Même si elle est prise par une personne ou un petit groupe, la décision pourra récolter et prendre en compte l'avis de tou·te·s et la sagesse du groupe. Le groupe, ayant collectivement choisi les mandats et les personnes, aura tendance à adhérer aux décisions prises. Plus largement, il reste souverain.

C'est évidemment une dynamique toute différente avec un groupe fonctionnant en hiérarchie. Là aussi la décision sera prise par une ou quelques personnes (mais toujours les mêmes et pas toujours les plus concernées/impactées par la décision), éventuellement après consultation de l'équipe, mais avec moins d'adhésion et potentiellement moins de sagesse. Outre le temps et l'adhésion, il faut donc penser quel processus permettra une décision de qualité au service de la raison d'être de l'organisation.



CONTEXTES D'UTILISATION

Le choix du mode de décision peut parfois sembler en opposition avec les pouvoirs légaux de la structure. Par exemple, une équipe fonctionne en autogestion mais a officiellement un conseil d'administration (CA) externe qui concentre l'ensemble du pouvoir décisionnel.

Chaque situation est unique, voici quelques idées et modes organisationnels qui peuvent s'agencer selon le statut de la structure (Asbl, coopérative, société...):

- le CA peut être composé en partie ou tout-à-fait de l'équipe.
- l'AG (assemblée générale) peut être composée majoritairement de l'équipe - sans nécessairement être dans le CA - et donc nommer le CA.
- l'équipe (ou une partie) peut être invitée au CA sans être officiellement membre.
- c'est l'occasion de réfléchir à la composition idéale d'un tel organe (regard externe, expert.e, équipe, bénéficiaires...), dans quelle proportion et avec quel mandat.
- un CA peut être peu actif voire dormant, c'est-à-dire en accord avec le fait de laisser décider l'équipe sauf en cas de grand dysfonctionnement...

LIENS ET SOURCES

Fiches collectiv-a (disponibles sur notre [site web](#) ou sur demande)

- Mandat & rôles.
- [Le diamant de la participation](#)
- Art of Hosting

Informations sur la gestion par consentement : universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils

Information sur le consensus : www.seedsforchange.org.uk/shortconsensus

Information sur le jugement majoritaire : <https://jugementmajoritaire.net>

Information sur les niveaux de la participation: Barbara GARBARCZYK, « Cinq questions à se poser avant de (faire) participer ! », Analyse, SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], 2017.