

La prise de décision par consentement

Description et analyse d'un processus qui change les paradigmes

Prendre des décisions

Il existe plusieurs méthodes de prise de décisions, avec des variantes, qui comportent chacune des avantages et inconvénients. Globalement, on peut dire que **plus la décision est prise de manière « autocratique » (une personne décide pour un groupe), plus elle sera rapide à prendre mais laborieuse à mettre en œuvre (=> résistances à l'application)**. Plus elle est prise de manière « sociocratique » (en commun), plus elle permet une responsabilisation de chacun et une adhésion à l'application. Il n'y a donc pas une bonne méthode, mais **la méthode adaptée**, qu'il convient de trouver en fonction du champ de décision, de la situation et des résultats escomptés.

Quelle que soit la méthode choisie, la prise de décision sera d'autant plus facile que le processus choisi sera clair pour les personnes concernées.

Exemples de modes de prises de décision :

1/ « Je décide et j'annonce » : la décision est imposée

+ : rapide; je maîtrise; je prends mes responsabilités.

- : pas d'échanges; relation de dépendance et soumission ; risque : les mécontents mettront tout en œuvre pour saboter l'application de la décision (=> perte de temps / argent).

2/ « Je mets en place une concertation et je décide » : j'associe d'autres à la réflexion

+ : la réflexion est co-construite, la décision peut en être enrichie travail est pris en compte.

- : pas de garantie pour les personnes concertées que leur travail sera pris en compte, donc peur d'être manipulé et impression d'avoir donné de l'énergie « pour rien » (=> sabotages).

3/ Nous décidons ensemble : la décision est prise par un groupe, associée et impliquée

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

- : le temps pour prendre la décision ; la maîtrise de méthodes facilitatrices.

Maximiser les chances de la voir appliquer

Il apparaît pertinent pour qu'une décision ait une chance d'être appliquée par les personnes concernées, qu'elle soit prise dans la mesure du possible par tout ou partie des personnes concernées elles-mêmes. Pour cela elles doivent prendre part à l'élaboration de la décision et à son amélioration, en prenant compte les avis de chaque partie. Pour que cela fonctionne en réalité, les personnes prenant part à la décision doivent comprendre et accepter un prérequis : le groupe cherche une solution qui sera bonne pour le groupe. Dans cette évidence se cache un grand changement de paradigme. En effet, de la posture « je veux défendre mon idée car elle est dans mon propre intérêt », je suis invité à passer à la posture « je contribue comme tous les autres à trouver une solution qui respecte les limites de ceux qui devront vivre avec cette décision ». Cela peut paraître facile à comprendre, c'est autrement plus délicat à appliquer, tant l'homme a pris à cet endroit des habitudes et réflexes égoïstes et méfiants.

Prendre des décisions par consentement : un véritable nouveau paradigme

La prise de décision par consentement se différencie de la prise de décision par consensus : en consensus tout le monde dit « oui », en consentement, personne ne dit « non ». Cela sous-entend que lorsque l'on prend une décision par consentement, on ne va pas chercher la « meilleure solution » – ce qui ne peut être qu'une vue de l'esprit à un moment, et peut donc s'avérer faux à l'application et source de conflits, sans parler du fait que prendre la décision dans le cas peut être très long – mais partir du principe qu'une bonne décision est celle qui respecte les limites de ceux et celles qui devront vivre avec, et qui permettra de faire avancer le groupe.

Un groupe qui prend des décisions par consentement est d'accord pour dire qu'il n'existe pas une « meilleure solution » a priori pour un groupe, mais préfère travailler sur la base d'une proposition apportée par l'un des membres, de façon à l'améliorer collectivement jusqu'à ce que tout le monde puisse vivre avec. En consentement, aucune décision ne sera prise si l'un des membres y oppose une objection raisonnable. Cette règle permet d'explorer les limites et les tolérances de ceux et celles qu'elle risque d'affecter. Lors de son application concrète, on accepte aussi le fait que la solution prise pourra être reconsidérée à un moment s'il s'avère qu'elle ne fonctionne pas.

Mettre toutes les chances de son côté

Une fois le concept accepté par tous les acteurs du groupe où sera prise la décision, le processus de prise de décision par consentement gagne, pour bien fonctionner, à respecter les conditions suivantes :

- *clarté*. Le processus et chacune de ses phases sont compris par tou-te-s. Le processus est expliqué clairement à toutes les personnes, comme une règle du jeu que chacun doit comprendre pour pouvoir jouer correctement.
- *acceptation*. Chacun doit en accepter les conséquences. Et parmi elles, le fait que la décision est prise au moment où plus personne n'a d'objection valable. Autre point à bien comprendre et accepter : le groupe ne va pas explorer toutes les solutions. Ainsi une décision prise au consentement ne nécessite pas une revue de toutes les propositions de décision du groupe. Ceci déstabilise souvent au premier abord, mais permet de sortir d'une « compétition » entre les différentes propositions.
- *analyse*. Une fois le processus adopté et utilisé, et en fonction de l'expérience du groupe et de ses besoins, le processus peut être analysé de façon à être bien compris en profondeur. Les frustrations éventuelles que peut faire naître ce mode de prise de décision doivent être pleinement vécues, entendues et explicitées, avant d'envisager des éventuelles modifications du processus. L'expérience montre que ce processus de prise de décisions par consentement demande une certaine habitude pour pouvoir être pleinement efficace. Il faut passer les premières tentations de modifications dues à l'inconfort de la nouveauté et comprendre en profondeur le changement de posture que permet le processus avant d'envisager une modification, rarement pertinente.

Processus ? Quel processus ?

Le processus de prise de décision par consentement nous permet de vivre le consentement. Comme nous sommes habitués à une manière « compétitive » de décider, il est garant d'une posture coopérative. Idéalement, il est voué à disparaître quand les acteurs ont acquis la posture fondamentalement. C'est un peu comme une béquille d'un nouveau genre qui serait là pour nous aider à apprendre à marcher d'une nouvelle manière.

Il existe plusieurs descriptions du processus de prise de décision par consentement, qui comportent un nombre différent de phases. Les différences s'expliquent par le fait que les processus décrits ne commencent ou ne finissent pas au même stade, ou encore que certaines phases sont plus ou moins largement détaillées ou subdivisées. **Voici ci-dessous les étapes d'un processus complet de prise de décisions par consentement.**

A chaque étape sont associées (en vert italique) des explications nécessaires pour comprendre ce qui se joue.

Les différentes phases de ce processus sont ici largement détaillées. Cela ne veut pas dire que le processus est nécessairement long à mettre en œuvre. Il peut l'être lors des premières utilisations, le temps que chacun et chacune se l'approprient. En pratique le processus s'avère de plus en plus rapide si les personnes du groupe ont compris la philosophie et le fonctionnement d'une part, et ont confiance en les autres d'autre part. Des « raccourcis » peuvent alors être décidés par les membres d'un groupe qui fonctionne bien, laissant croire à un observateur extérieur que des phases sont supprimées. Il n'en est rien : les phases sont justes déroulées d'une manière adaptée car les participants se connaissent et se comprennent. Ces types d'adaptation sont envisageables pour un groupe qui fonctionne bien, qui a une pratique consciente et qui accepte pleinement le processus comme une aide précieuse pour fonctionner.

Préalables :

- chaque personne sait ce qu'est une prise de décision par consentement ;
- le groupe a décidé au consensus qu'il allait prendre certains types de décisions par consentement. Toutes les décisions ne sont pas forcément prises au consentement. Il suffit là encore d'être clair sur quelles décisions sont pris de quelle manière.

0. Définition du point à traiter
 1. Ecoute du centre
 2. Elaboration des propositions
 3. Présentation d'une proposition
 4. Clarification de la proposition
 5. Ressentis sur la proposition
6. Amendement ou retrait de la proposition
 7. Formulation des objections
 8. Emission des objections
9. Evaluation des objections une à une
10. Bonifications de la proposition
11. Validation du consentement
12. Célébration de la décision

Détails du processus et explications

0. Définition du point sur lequel il s'agit de prendre une décision.

Cette phase est le lieu de réponses aux questions du groupe, de reformulations et de précisions si la nature de la décision est complexe. Exemple : « nous allons définir les règles d'attribution du budget, pour telle activité pendant telle période. Nous excluons telles parties de l'activité ».

Logique, mais souvent négligée, cette phase est primordiale et doit être explicitée : elle permet une première écoute mutuelle des membres du groupe pour s'assurer que tout le monde a bien compris la nature de la décision à prendre et l'accepte.

1. Ecoute du centre.

Chacun est invité à formuler les éléments importants relatifs au point traité. Cela fait émerger les problématiques à traiter et permettra de les transformer en solution. Cette phase peut prendre la tournure d'une discussion ouverte, où des règles de prises de parole sont définies si le groupe en ressent le besoin. Elle peut se faire en partie en amont de la séance de prise de décision, par l'apport d'éléments par e-mail ou lors de discussions informelles.

A ce stade se jouent deux choses importantes : le recensement des éléments vitaux relatifs à la décision et leur compréhension par tous. L'écoute est l'atout au cœur de cette phase, où le groupe saisit les enjeux individuels et collectifs qui se jouent à ce moment-là. En fonction de la maturité du sujet dans le groupe, cette phase peut durer plus ou moins longtemps. Elle s'arrête quand le groupe est à un bon niveau de connaissance et que plusieurs personnes se sentent prêtes à faire une proposition.

2. Elaboration de propositions.

Sur la base des éléments discutés dans la phase d'avant, chacun peut être invité à réfléchir à une proposition. En fonction de la nature de la décision et de sa complexité, la proposition pourra être formulée à l'oral ou à l'écrit. Dans certains cas, il se peut que la phase d'élaboration soit faite dans un temps à part, hors réunion, par une ou plusieurs personnes désignées, si le sujet le nécessite. Dans ce cas la séance est levée et la prise de décision reprendra à partir de la phase 3 dès que la proposition sera aboutie.

Il est conseillé de faire une proposition simple au départ : ce sera plus facile de construire en collectif – lors des phases suivantes, en utilisant l'intelligence collective - en s'appuyant sur cette proposition.

Cette phase permet à chacun de travailler sur une formulation et une présentation de proposition qui sera comprise par tous, qui intégrera au mieux les éléments échangés par le groupe, les enjeux individuels et collectifs.

3. Présentation d'une proposition.

De manière claire, une personne offre une proposition au centre. Ce faisant, elle propose en fait une ébauche de ce que sera sans doute la décision finale car le groupe va travailler sur cette base pour atteindre le consentement. Le groupe travaille sur une seule proposition. Seule une personne est écoutée à ce stade, et non toutes celles qui ont une proposition à faire.

Ici se joue un point très important en termes de changement de paradigme : les personnes qui ont une proposition à faire, mais qui ne pourront pas à ce stade s'exprimer, peuvent ressentir une frustration. Elle est l'émanation de l'ego, qui

suggère un comportement individualiste (« c'est moi qui ai la meilleure proposition ») et compétitif (« on va choisir la meilleure de celles qui sont là !) alors que l'esprit du consentement est de laisser ce comportement de côté, pour réellement aller dans une écoute de ce qui se joue collectivement.

Le processus complet est fait pour que chacun puisse offrir sa contribution au groupe sous différentes formes. Ainsi l'attitude à adopter petit à petit est d'accepter ici que ce n'est pas sa propre décision qui va être étudiée, en gardant la confiance qu'elle servira au travers du processus. Lors des premières utilisations du consentement, cette phase soulève souvent des contestations que le facilitateur doit accueillir sans fléchir, pour faire passer le message que le groupe a intérêt à accepter cette manière de faire s'il veut réellement intégrer le consentement et ses bienfaits.

Une bonne proposition :

- prend en compte un maximum d'éléments avancés lors de l'écoute du centre ;
- est claire et simple à comprendre par tout le groupe ;
- est offerte au centre pour bonifications potentielles ;
- est acceptée par tous comme une base de travail à approfondir pour arriver par intelligence collective à un consentement ;
- n'appartient plus à celui qui l'a fait une fois celle-ci présentée et clarifiée

4. **Clarification de la proposition.**

Ce tour de cercle permet que chacun puisse poser des questions en vue de comprendre la proposition dans son ensemble. La personne qui a offert la proposition au groupe répond et clarifie les éléments de sa proposition, pour favoriser une bonne compréhension. Il peut reformuler sa proposition afin de s'adapter aux modes de communication de chacun. Il ne répond pas aux « pourquoi ... ? ».

Il est important que les personnes du groupe posent les questions, même s'ils pensent qu'elles sont peu importantes. L'objectif est d'ôter tout doute ou possible interprétation erronée de la proposition. Dans cette étape et la suivante, les participants vont chercher à dire ce qu'ils pensent et ressentent sur la proposition. Une clarification nous demande de rester collé au fait de comprendre la proposition et rien de plus. C'est déjà un véritable changement d'habitude de faire abstraction à cet endroit de sa réaction. C'est le début d'une vraie écoute active et empathique.

5. **Ressentis sur la proposition.**

Ce tour permet à chacun de s'exprimer sur ce que la proposition lui évoque comme commentaires et réactions. Chacun peut librement formuler *comment il se sent*, et plus largement *tout ce qu'il a à dire* quant à la proposition telle qu'elle est formulée et clarifiée à ce stade, et aussi si elle répond à ses besoins et ceux identifiés par le groupe. C'est vraiment là qu'un maximum d'informations peuvent être exposées.

Il est important que chacun respecte cette phase, et écoute ce que les autres ont à dire, sans jugement. Cela doit être clair pour le groupe, pour permettre au maximum à tous de s'exprimer, même pour les plus timides ou ceux qui ont tendance à se dire que leur ressenti n'est pas important. Il est de la responsabilité de chacun dans le groupe de contribuer via ces commentaires et réactions.

Ce tour est vital pour que la personne à l'origine de la proposition se fasse une idée de la température du groupe par rapport à ce qu'il a proposé, et qu'il intègre tous les commentaires. Il doit à ce moment-là faire preuve d'une grande écoute et humilité pour recevoir tous ces commentaires. Il doit savoir faire la part des choses : si par exemple les réactions face à la proposition montrent clairement que la proposition ne convient pas au groupe, il doit l'entendre et l'accepter, pour modifier ou retirer sa proposition dans le temps d'après, sans prendre cela comme une offense à sa personne ou son travail.

6. Amendement ou retrait de la proposition.

La personne à l'origine de la proposition est invitée, sur la base de ce qu'elle a entendu, à **clarifier** encore sa proposition, proposer des modifications (**amender**) et apporter des compléments, pour créer une proposition améliorée grâce à la participation des autres. Il peut aussi **retirer** la proposition.

Il appartient à l'initiateur de le faire, en gardant en tête que ce qui est recherché est un consentement mutuel, et non de « faire passer » sa proposition. Le retrait pur et simple d'une proposition qui aurait récolté beaucoup d'objections permet au groupe de gagner du temps et de l'énergie. En cas de retrait, le processus reprend à la phase 4 avec une nouvelle proposition.

L'objectif ici est de réduire les réticences et de faire en sorte que la proposition modifiée puisse recueillir le moins d'objections possibles.

7. Formulation des objections.

Chacun est amené à se questionner intérieurement pour pouvoir formuler clairement ses objections (ce peut être par écrit). Une objection n'est pas une préférence, un avis ou une autre proposition. Elle est l'expression de ce qui n'est pas « vivable » pour chacun et pour le groupe. Chacun doit se poser les questions : puis-je vivre avec cette proposition ? Si non, qu'est ce qui va m'empêcher d'être efficace et actif dans sa mise en place si elle était retenue ? Vois-je une raison qui fait que si on adopte la proposition, ça va faire du tort au groupe ? Tout ceci doit être sincèrement et très clairement exprimé. Le facilitateur est là pour aider à ce que la personne qui objecte puisse toucher et exprimer réellement son objection.

Là aussi, il s'agit pour chacun de dissocier en soi ce qui est présenté et ses conséquences de ce que l'on aurait aimé a priori, par exemple avec sa propre proposition. L'objection doit être raisonnable pour le groupe. Une objection est un véritable cadeau pour le groupe : elle va lui permettre d'aller plus loin en explorant des parties de la proposition encore inexplorées. La formulation d'objections prend du temps et le groupe peut avoir tendance à penser « pourvu qu'il n'y ait pas d'objections ». Erreur ! Car chaque objection raisonnable émise offre lors de son traitement de meilleures chances à la proposition d'être viable dans son application. Le temps « perdu » pour la prise de décision sera regagné lors de l'application de la

décision. En outre plus les objections auront été écoutées et traitées, plus les membres du groupe se sentiront impliqués pour mettre en œuvre la proposition.

Une objection est raisonnable si :

- 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 et convaincante
- elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition

8. Emission des objections.

Le facilitateur fait un tour pour savoir si les membres du groupe ont des objections. Dans un premier temps, ils sont juste invités à dire « oui », ou « non ». S'il n'y a que des « oui », la proposition est acceptée directement et le processus est terminé => aller directement à la phase 12.

Si non, les objections sont écoutées et traitées une à une suivant les phases 9 et 10 en boucle.

Emettre une objection, c'est s'en défaire comme quelque chose de personnel et d'en faire la richesse du groupe.

9. Evaluation des objections une à une.

Il s'agit d'abord d'identifier si une objection annule purement et simplement la proposition. Si c'est le cas => retour à la phase 3.

Il s'agit aussi de valider si l'objection est « raisonnable » (voir encadré ci-dessus). Si ce n'est pas le cas, l'objection n'est pas prise en compte et on traite la suivante. Si l'objection est raisonnable, on continue le processus.

Le facilitateur écoute toutes les objections, et met en avant celle qui annule la proposition si tel est le cas. Sinon, il peut aussi choisir d'en traiter une en priorité qui a des chances d'inclure les autres (une sorte de « forte objection »).

Il est important de traiter les objections les unes après les autres, pour éviter de complexifier la proposition. Le facilitateur doit rassurer les participants sur ce point et sur le fait que leur tour viendra pour expliciter leur objection. Cette phase est très délicate. Le facilitateur n'a pas le pouvoir de dire si l'objection est raisonnable ou non. Il peut seulement poser des questions qui aident celui qui porte l'objection à sentir s'il souhaite maintenir ou non son objection. Seul l'objecteur peut dire si son objection est raisonnable ou non, faisant son chemin de conscience vis à vis de son objection. Néanmoins, il peut être intéressant d'entendre le groupe sur la "raisonabilité" d'une objection, mais en restant centré sur l'idée que c'est l'objecteur qui fera le chemin, ou non. Il est aidant à cet endroit de faire énoncer et d'écrire l'objection devant le groupe.

10. Bonifications de la proposition.

La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée. Chaque objection est une occasion pour le groupe d'être créatif pour transformer ce qui bloque en une solution meilleure pour tous. On cherche des solutions à chaque objection apportée. Quand les solutions trouvées lèvent les objections de celui qui les avaient émises, il le dit, et le processus peut continuer (traitement de l'objection suivante).

Une solution traitée peut entraîner une autre objection potentielle. Elle peut apparaître clairement lors de la discussion et être prise en compte dans la nouvelle solution. Si par contre cela devient trop complexe, il peut être décidé de traiter les objections qui apparaissent au fur et à mesure à la suite. On rajoute dans ce cas des objections à la liste et on les traite les unes après les autres => voir phase 8.

Quand le groupe traite une objection, chacun donne le meilleur de lui pour aider à lever l'objection : c'est comme un jeu coopératif où l'on gagne tous si l'objection se lève. Cela fonctionne si le groupe garde une bonne écoute et un respect de la parole pour que naisse l'intelligence collective. Ici aussi nos vieilles habitudes qui consistent à vouloir que l'on s'occupe de MON objection reviennent. On peut observer aussi une impatience du groupe à traiter le sujet, à « en finir ». Calme, écoute et confiance dans le processus sont de mise pour conserver les bienfaits du consentement.

11. Validation du consentement.

Quand toutes les objections ont été levées, il n'y a plus lieu de discuter. Plus rien n'empêche cette solution d'être retenue, car tout le monde et le groupe peut vivre avec. Il convient donc ici de reformuler très clairement la proposition, de l'écrire et de valider qu'elle est approuvée par tous.

Ici peuvent apparaître des résistances issues des anciens paradigmes, du style « ma solution était mieux », ou « cette solution n'est pas la meilleure ». Il est important de les vivre et de faire confiance dans l'application de la solution avant de s'opposer. En somme, aller de l'avant plutôt que de se laisser aller à notre mental qui nous dit en fait « et si ça ne marchait pas », ce qui nous ramène dans le doute et fera que les applications auront plus de chances d'échouer !

12. Célébration de la décision.

Il s'agit ici de marquer le fait que la décision a été prise. Ce qui signifie que le groupe a été à l'écoute, dans le respect, et qu'il va pouvoir avancer. C'est au groupe de définir la manière dont il va célébrer ceci (applaudissement, repas, fête...).

Il est important de célébrer pour marquer que le groupe a franchi une étape. Cela permet à chacun de réaliser la progression. L'« énergie » du groupe à ce moment-là est un indicateur de l'authenticité de chacun dans le processus vécu : si l'on a envie de fêter, c'est assez bon signe ; si on est résignés et silencieux, il est important de se poser des questions sur la compréhension et l'application du processus.



Exemple de représentation du processus de gestion par consentement.

Source : Université du Nous.

Inspirations pour réaliser ce document

- www.universite-du-nous.org
- www.colibris-lemouvement.org
- www.sociocratie.net
- Pratique personnelle de la prise de décision par consentement ; en tant que participant et en tant que facilitateur.
- Retours de Laurent (Université du Nous) sur la v1. Merci !

Guillaume Dorvaux
écoressources

Formation
Coaching
Animation

E-mail : gdecoressources@gmail.com

www.gd-ecoressources.fr

