

La prise de décision collective est parfois, par simple manque de méthode, un moment délicat d'une réunion. Voici quelques conseils simples d'animation pour se donner de bonnes chances d'aboutir à une décision satisfaisante tout en respectant la diversité des opinions et les besoins des personnes.

Fiche pratique B6

Animateur, Garant

PRENDRE UNE DÉCISION COLLECTIVE

1 - POSER LE CADRE

Présenter la démarche que l'on va appliquer. Par exemple :

- Premier tour de table d'expression des ressentis.
- Expression – identification des enjeux concernant le sujet.
- Propositions de solutions possibles (travail de recherche et créativité).
- Positionnement du groupe par rapport à ces solutions.

Préciser que la validation finale se fera en essayant de tendre vers l'unanimité, et dans tous les cas en essayant de respecter toutes les positions.

Voir aussi :

- Les étapes d'un processus décisionnel, page ???

2 - RECUEIL DES RESENTIS

- Donner une minute aux participants pour mettre individuellement par écrit leur ressenti personnel concernant le sujet traité.
- Faire un rapide tour de table : chacun peut, s'il le souhaite, exprimer son ressenti sans argumenter sa position et sans débat de la part du groupe.

3 - IDENTIFICATION DES BESOINS

- Durant les expressions individuelles l'animateur essaie, par questionnement des personnes qui s'expriment, de faire expliciter les besoins de chacun par rapport au sujet traité :
 - Concernant les enjeux personnels et professionnels.
 - Concernant les enjeux individuels et collectifs (de quoi ai-je personnellement besoin, de quoi notre groupe a besoin).
- Faire une synthèse de l'ensemble des besoins exprimés, et rappeler qu'ils sont tous légitimes.

4 - ELABORATION DE SOLUTIONS

- Donner une minute aux participants pour mettre individuellement par écrit des pistes de solutions. Consigne : les propositions élaborées doivent, dans la mesure du possible, respecter les besoins identifiés précédemment.
- Faire un tour de table, sans discussion durant un premier temps.
- Faire une synthèse des propositions : sont-elles convergentes ? Divergentes ? Compatibles ? Regrouper celles qui se ressemblent.
- Animer un débat sur l'ensemble des propositions. Faire exprimer les arguments de chacun.

- Faire régulièrement une synthèse des différentes solutions en cours d'élaboration, en rappelant les différents avantages et inconvénients exprimés par l'ensemble des participants (s'aider d'un visuel aide bien !).
- Si une opposition perdure entre plusieurs alternatives, faire exprimer par chacun les concessions qu'il est prêt à faire sur sa propre proposition, et inversement ce dont il aurait besoin pour accepter une autre proposition.

5 - POSITIONNEMENT DU GROUPE

- Faire un sondage pour recueillir le positionnement de chacun sur les différentes propositions élaborées.
 - S'il y a unanimité sur l'une des propositions elle peut être validée.
 - S'il y a presque unanimité, évaluer si les personnes qui ne sont pas d'accord accepteraient de mettre en pratique l'alternative la plus représentée, et ce dont ils auraient besoin pour l'accepter.
- Si l'on est loin de l'unanimité :
 - Soit relancer une phase d'élaboration de solutions (si possible en laissant passer un peu de temps, une pause, ou en remettant à une prochaine réunion s'il n'y a pas d'urgence).
 - Soit mettre en place une « décision unanime non uniforme » (voir encadré).

La décision unanime non uniforme

Prendre une décision unanime non uniforme consiste à décider, tous ensemble, que l'on ne va pas tous faire la même chose.

Exemple : un collectif d'intermittents du spectacle se met en place pour mieux défendre leur statut précaire. Les plus radicaux exigent que tous annulent les concerts et organisent des manifs à la place. Or certains ont un enjeu financier important (il leur manque quelques cachets pour avoir leur statut), d'autres ne se sentent pas à l'aide dans les manifs, d'autres enfin, par respect pour le public, n'aiment pas le principe même d'annuler un concert, etc... Il est finalement décidé que certains annuleront leurs concerts pour aller manifester devant la préfecture, et que d'autres maintiendront leurs concerts mais parleront à leur public à cette occasion.

La décision unanime non uniforme, lorsqu'elle est possible, présente de nombreux intérêts :

- Le groupe reste soudé puisque la décision est unanime.
- Chacun est respecté dans ses opinions, ses besoins et ses peurs.
- Chacun est au meilleur de son efficacité dans l'option qu'il choisira, l'efficacité globale de la décision est donc meilleure.
- Sentant ses opinions et besoins respectés, chacun aura plus de facilité à faire un geste « arrangeant » vers ceux qui en ont d'autres (exemple : un intermittent non manifestant pourra décider de venir à une des manifs lorsque ça ne chamboulera pas ses concerts).

Pour qu'une décision de ce type puisse être mise en place de manière efficace, il faut bien s'assurer à l'avance que tous respecteront de bonne volonté l'ensemble des options prises.

- Faire voter la proposition finale pour bien formaliser les choses.

Fiche en partie rédigée sur la base d'écrits et d'interventions de Hervé Ott de l'EICCC (voir bibliographie).