

Les modalités de prise de décisions

La prise de décision est un acte commun et/ou stratégique de toute équipe de travail, suivant le mode choisi, les effets peuvent avoir une portée radicalement différente. Vous trouverez ci-dessous un kit permettant d'amener une équipe à prendre des décisions de consentement. La procédure peut sembler un peu rigide, mais l'expérience nous a démontré que le suivi scrupuleux de chaque étape est la condition de réussite.

Les types de décisions	Comment	Avantage	Inconvénient
Décision hiérarchique	Décision prise par le N+1 du fait du pouvoir inhérent à son positionnement hiérarchique.	Rapidité. Permet une réaction rapide en cas de risque ou de danger. Le décideur engage sa responsabilité.	Décision contestée et contournée si pas comprise. Peut entraîner de la résistance de principe donc retarder la mise en œuvre.
Décision par consensus	Partage de la décision en recherchant à ce que tout le monde soit d'accord.	Participatif. Créatif. Permet une adhésion forte aux décisions. Permet de prendre des décisions complexes en maîtrisant les risques.	Le temps de décision peut être long. Autorise les postures au détriment du fond. Sacrifice « d'un meilleur possible au profit d'une démocratie du moindre mal ». Blocage du processus en cas de conflit.
Décision par consultation	Prise de décision après avoir consulté l'ensemble des parties intéressées ou impactées par la décision.	Autonomie de décision. Pas de nécessité de rechercher un consensus.	Temps peut être long. Des acteurs peuvent être oubliés. Confiance forte nécessaire quant à celui qui prendra la décision. Pas de garantie pour les personnes consultées que leur avis soit pris en compte, donc peur d'être manipulé et impression d'avoir donné de l'énergie « pour rien ».
Décision par consentement	Partage de la décision en recherchant à ce que personne ne soit opposé.	Coopératif. Plus rapide que le consensus (si procédure structurée). Pas de blocage quand à la proposition initiale, aucune voix n'est prépondérante. Une proposition étayée doit être proposée par le porteur de la décision.	Le groupe doit avoir l'habitude de travailler en confiance. Droit à l'erreur doit être accepté. N'est pas adapté à toutes les prises de décision. Procédure « rigide » et apprentissage nécessaires.

Les étapes obligatoires de la décision par consentement.

Afficher le « plateau de jeu au centre de la table de réunion et chacun dispose de « fiches curseurs » devant lui. L'animateur fait avancer un pion sur le plateau à chaque étape franchie et chaque participant fait « bouger » son pion sur l'échelle de consentement au fur et à mesure des échanges.

<p><i>Étape 1 :</i> Énoncé</p>	<p>Une idée émerge ou bien un <i>irritant</i> est ressenti par quelqu'un. Cette étape n'est qu'une phase d'annonce, aucune justification ne doit être apportée.</p>	<p>Une personne seule</p>
<p><i>Étape 2 :</i> Proposition</p>	<p>Cette problématique est présentée au groupe sous forme de proposition étayée d'arguments. Elle a pu être élaborée à plusieurs mais est présentée par une seule personne.</p>	
<p><i>Étape 3 :</i> Questions de clarification</p>	<p>On fait un tour de table pour que chacun puisse poser les questions qui lui permette de comprendre pleinement les tenants et aboutissants de la proposition. Il n'y a pas de débat, simplement des questions et des réponses.</p>	<p>L'équipe</p>
<p><i>Étape 4 :</i> Ressenti :</p>	<p>On fait un nouveau tour de table pour que chacun exprime comment il se sent dans la proposition. Au fil de la discussion chacun se positionne en continu sur un curseur allant « <i>d'opposant</i> » à « <i>supporter</i> ». À l'issue du tour de table, si tous les curseurs sont au vert ou neutre, la proposition peut être acceptée directement (étape 8). S'il reste des avis négatifs ou des opposants, on passe à l'étape 5.</p>	
<p><i>Étape 5 :</i> Possibles amendements</p>	<p>Les créateurs de la proposition peuvent la modifier ou la retirer (fin de la procédure).</p>	
<p><i>Étape 6 :</i> Tour des Effets</p>	<p>Chacun partage les éléments de la proposition qu'il juge non viables pour son bon fonctionnement, dont les effets peuvent gêner d'autres activités ou qui aurait un impact négatif sur l'efficacité personnelle d'un participant ou du collectif. Il ne s'agit pas d'être pour ou contre, ou de faire d'autres propositions, mais de pointer les nœuds qui présenteraient un dysfonctionnement ou un risque jugé important. Toute objection dite <i>raisonnable</i> est prise en compte.</p>	
<p><i>Étape 7 :</i> Bonification</p>	<p>On travaille en intelligence collective pour transformer les points de blocage en solutions acceptables par tous. Chaque nœud fait l'objet d'une analyse et d'une proposition de solution ou d'acceptation collective du risque.</p>	

Étape 8 :
Validation

Chacun bouge son curseur au fil des échanges pour montrer au groupe son niveau d'acceptation. Tant que des curseurs restent dans « le rouge », on reboucle avec l'étape 5 (modification ou retrait). Dès qu'il n'y a plus d'opposants, la proposition devient une règle, un rôle, une procédure et est appliquée par tous.











