

Modalités de prise de décision

Décisions collectives

Les décisions collectives présentent un degré de complexité qu'il importe de bien gérer : multiplicité des logiques individuelles, phénomène de groupe, rapports de pouvoir, etc.

La décision en groupe présente plusieurs avantages potentiels :

- Le groupe permet une analyse plus complète des informations selon plusieurs points de vue
- Il a un potentiel créatif plus important
- Lorsque la décision doit être appliquée par les membres du groupe, ceux-ci seront davantage capables de se l'approprier si la décision a été prise collectivement.

La prise de décision en groupe présente cependant aussi des inconvénients et des pièges :

- Elle prend davantage de temps
- Des jeux d'influence, une prise de contrôle du groupe par certaines personnes peuvent orienter la prise de décision
- La cohésion à l'intérieur du groupe peut provoquer une certaine recherche de conformité
- A l'inverse, les prises de position peuvent engendrer des conflits difficiles à gérer.

Beaucoup va dépendre de la dynamique du groupe, de la qualité de ses processus et du mode de décision adopté. Si le groupe fonctionne bien, il ne sera pas dominé par une ou deux personnes, ses participants ne camperont pas sur leurs positions, la richesse des avis et expériences pourra être mise au bénéfice des prises de décision.

Phases dans la prise de décision

La prise de décision peut être considérée comme un moment de choix à l'intérieur d'un processus plus large. Dans le cas d'une décision d'une certaine importance, pour que le processus ait un maximum de chances d'aboutir, il y a lieu d'envisager différentes phases :

- **Prévision :**
Un fait nouveau engendre un choix possible. Il s'agit de pressentir ce qui va se passer, d'anticiper les retombées, d'envisager les options.
- **Information :**
Elle doit être objective, complète et franche.
Eviter les informations trafiquées, déformées ou tues.
- **Elaboration :**
Il s'agit de construire l'échafaudage de la décision en se basant sur les éléments d'information. Une décision d'ordre matériel est généralement facilement construite. Par contre une décision de nature socio-affective impliquant des valeurs engendre des échanges plus difficiles et délicats. Il y a lieu de les clarifier et de s'entendre sur des critères, de les prioriser et d'envisager les différentes propositions.
Quels sont les choix. Quelles variantes peuvent être envisagées ?

- **Appréciation :**
des options, de leurs avantages et inconvénients (en se référant cas échéant aux critères préalablement établis) ; un échange permettra d'élargir les arguments, d'évaluer les conditions d'acceptation, de valider l'accord obtenu, la décision finalement prise.
- **Exécution :**
La décision est appliquée et se concrétise dans une ou plusieurs actions.
- **Contrôle :**
Il s'agit de vérifier si ce qui a été décidé se réalise bien au niveau concret, opérationnel. Peut se faire à l'aide de grilles par exemple.
- **Evaluation-bilan et ajustements éventuels :**
Permet de faire un bilan de l'action et de rectifier les objectifs et les moyens utilisés au besoin.

Modalités de prise de décision en groupe

Différents modalités peuvent être utilisées pour prendre une décision collective.

Lorsque le groupe fonctionne suffisamment bien, que les décisions sont complexes et le temps à disposition est suffisant, le **consensus** offre de nombreux avantages : il développe l'intelligence collective et permet d'aller au-delà de la recherche de compromis par une prise en compte de l'ensemble de la situation, de tous les besoins et perspectives. Les accords qui en découlent sont durables et soutenus par les personnes concernées.

Le but dans le consensus consiste non pas à obtenir un accord total (unanimité), mais à développer une compréhension commune et une réelle acceptation de tous pour la proposition la meilleure pour le groupe en entier (ce qui implique un engagement de tous à mettre en œuvre la décision prise). Il importe ici d'identifier les intérêts (valeurs, besoins, peurs) derrière les opinions et positions et d'éviter pour ce faire de travailler sous pression. Procéder par petits pas, comme pour une négociation gagnant-gagnant. En cherchant à satisfaire les besoins de tous, par l'élaboration de propositions innovantes si possible.

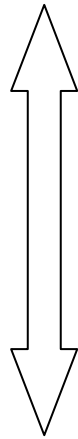
Le **compromis** (« couper la poire en deux ») suppose que l'on renonce à certains intérêts pour obtenir un accord.

Le mode **consultatif** de prise de décision repose quant à lui sur un leader, qui sollicite les avis mais opérera les choix lui-même : il permet de bénéficier des apports du groupe en un minimum de temps et est approprié notamment lorsque les actions seront portées et réalisées en fin de compte par le leader.

Le **vote** (pondéré ou non) peut être utile notamment lorsque l'on a très peu de temps ou pour éliminer certaines alternatives peu bénéfiques. Il ne favorise cependant pas le développement du travail de groupe et tend à accroître les retranchements de chaque personne sur ses positions.

Les résultats sont différents si le vote se fait « à bulletin secret ». Il n'est pas rare que les personnes minorisées reviennent ultérieurement à la charge et résistent à mettre en œuvre la décision majoritaire.

Du plus directif ...



Décision par un leader

Décision par un ou des « experts »

Décision par une ou quelques personnes après consultation

Décision par négociation - compromis

Décision par vote

Décision par consensus

Décision à l'unanimité

... au plus participatif

De manière générale, plus la décision requiert de la fiabilité et de la crédibilité (pour être mise en œuvre par tout le monde), plus on mettra sur une approche participative par consensus, voire par unanimité, qui sera bien sûr plus longue et plus difficile à réaliser.

Styles et critères de prise de décision

Sur quelles bases se prend la décision ? Comment arriver à une « bonne » décision ?

On peut s'en remettre au hasard, (une sorte de vote par tirage au sort...) : c'est rapide et facile à mettre en œuvre, la fiabilité est cependant incertaine et on réservera cette manière de faire à des décisions sans enjeu, sans importance. On peut également se fier à l'intuition d'une personne, cela donne souvent de bons résultats ; cependant, dans un collectif, c'est plus délicat à réaliser.

Souvent, il vaut la peine d'élaborer précisément et explicitement les critères sur lesquels on se basera. De nombreux écrits ont montré qu'une telle démarche dite rationnelle facilite le travail collectif et est efficace. Il y a plusieurs formes de rationalité (qui ne s'excluent pas) :

- Rationalité par rapport à un but (recherche de la meilleure manière d'atteindre un objectif)
- Rationalité par rapport à des valeurs (adopter un comportement au nom d'une éthique)
- Rationalité par rapport à des connaissances et critères objectifs
- Rationalité subjective (choisir en fonction de croyances ou théories personnelles)
- Rationalité par rapport au processus même de décision (suivre une méthode et une logique par étapes : de l'analyse de la situation à l'évaluation des différentes options produites)

Si l'on tend à insister sur l'importance d'un processus rationnel de décision, la rationalité reste limitée, ne serait-ce que par le fait que nous sommes limités dans notre capacité de percevoir, recueillir et traiter les informations nécessaires. Dans les situations complexes, par ailleurs, le degré d'incertitude liée aux informations que l'on peut recueillir est élevé, ce qui réduit également la rationalité.

Marc Thiébaud

Rue du Collège 8
2013 Colombier

Tél.: 032 8 412 111
Fax: 032 8 412 787

E-mail: thiebaud@formaction.ch
Site internet: www.formaction.ch