

## La prise de décision par consensus

Je trouve utile de séparer deux sortes de paradigmes pour la recherche de modes de prise de décisions alternatifs :

### Le paradigme du compromis

Il est basé sur la croyance qu'il y a à disposition 100% de satisfaction possible dans la relation. C'est une logique gagnant/perdant ou perdant/perdant, dans un système compétitif de pensées. Pour obtenir quelque chose il faut donc en lâcher une autre. Le rapport de force est permanent, en tout cas de manière implicite.

### Le paradigme du consensus

La conviction là est que la satisfaction potentielle est d'au moins 200% dans une relation, car il y a 100% de besoins potentiels qu'il est possible de satisfaire de part et d'autre, sans rien devoir lâcher. Bien au contraire c'est seulement si nous ne lâchons rien de nos besoins que nous pouvons arriver à tenir compte de l'intégralité de ceux de l'autre. C'est une logique gagnant/gagnant, dans un système coopératif de pensées. Il est basé sur une conscience de l'interdépendance entre êtres humains et donc sur un fonctionnement qui cherche à transcender les rapports de force.

Une confusion fréquente est de confondre les principes du consensus avec une théorie unanimiste. Le consensus n'est pas un mode qui implique que tout le monde doit être content. Il essaie cependant de tenir compte de l'ensemble des besoins en cause. Sachant bien que tous ne pourront pas être satisfaits, mais tous reconnus. Il ne vise pas forcément un accord total, mais une compréhension commune.

### Une procédure impliquant 4 attitudes

Au lieu de seulement pouvoir dire oui, non ou s'abstenir, comme dans le système démocratique, la personne qui participe à une prise de décision par consensus a le choix entre 4 attitudes:

- Acquiescer
- S'abstenir
- Exprimer une réserve
- Bloquer

Chacune de ces possibilités, pour autant qu'elle fasse vraiment sens pour celui qui l'a choisie, est un pouvoir au service conjoint de son évolution et de celui du groupe.

**Bloquer** signifie que vous avez une véritable objection de conscience. C'est-à-dire que la décision envisagée blesserait vos valeurs essentielles ou celles du groupe. Une seule personne garde à priori toujours cette possibilité de blocage face au groupe. Cela implique un degré de conscience élevé de ses besoins en lien avec ceux du groupe. Si cette vigilance est présente, l'individu qui bloque fait au groupe un cadeau : celui de lui offrir une piste vers une stratégie tenant plus compte de l'ensemble des besoins en jeux.

Des sécurités peuvent être définies pour le groupe, afin d'éviter que cette possibilité soit sur-employée au détriment de l'avancement des projets. Par exemple, en stipulant que la personne qui bloque doit proposer une procédure pour poursuivre la négociation.

Vous exprimerez une **réserve** si vous sentez que vous pouvez vivre avec la décision, mais souhaitez que le groupe continue de réfléchir au sujet en question. Les réserves devraient forcément être accompagnées de demandes en vue d'un nouveau consensus, plus pertinent que le précédent.

Vous vous **abstenez** si vous sentez que vous ne pouvez pas contribuer à la prise de décision (par exemple parce que vous êtes personnellement trop concernée, ou pas concerné du tout, ou parce que

## **La prise de décision par consensus**

le groupe qui vous a délégué n'a pas discuté de ce sujet, etc.)

**Acquiescer** signifie que vous acceptez la proposition comme celle que vous ressentez comme la plus en adéquation avec les besoins en jeu, tant pour vous-même que pour le groupe, à cet instant donné, et implique que vous acceptez de prendre une part active dans la mise en oeuvre de la décision. En d'autres termes: vous acceptez que la décision soit aussi la vôtre.

### **Différence entre le système démocratique et le système consensuel**

Dans le mode de faire démocratique, même s'il y a eu une certaine concertation au préalable, le temps du vote est figé: ce n'est plus le moment de discuter et il n'est pas possible de revenir sur la décision. Personnellement je ne vois pas pourquoi une décision entérinée par 51% des personnes qui s'estiment concernées aurait plus de sens que celle soutenue par 49%!

On pourrait imaginer, même dans le cadre conceptuel démocratique, des façons plus souples de fonctionner. Par exemple que certaines des décisions votées soient appliquées pour les personnes qui l'ont approuvée, mais pas par les autres. En fonction de l'importance du sujet le taux d'acceptation requis pourrait évoluer: ainsi un changement de lois pourrait nécessiter 60% d'adhésion, une élection 66% et une modification constitutionnelle 75%.

Dans le mode consensuel la souplesse est gardée tout au long de la procédure de prise de décision. Les oppositions, les réticences sont enregistrées comme des richesses potentielles, qui vont amener l'ensemble du groupe sur un chemin qui n'avait pas été programmé.

Une autre différence fondamentale avec le système démocratique est que les consultations représentent le plus souvent des sondages, permettant d'avoir une vision dans l'instant des positions en présence, et non pas un vote figé.

### **Attitudes générales permettant d'atteindre le consensus**

Une clarté de conscience et d'expression favorisent la recherche d'un consensus. Particulièrement si elles se traduisent par

- Une expression claire des faits.
- Une attention aux besoins, même cachés derrière des prises de position.
- La formulation de demandes positives.

Aussi soutenant sont

L'ouverture aux besoins du collectif.

- La conviction que le groupe peut atteindre le consensus (et que le chemin qui y mène est souvent le conflit).
- La compréhension pour le fait que nous provenons pour la plupart d'un environnement où les décisions se prennent en fonction de rapports de force.

### **Comment prévenir un blocage**

- Donnez-vous suffisamment de temps. Evitez de travailler sous pression.
- Prenez des temps pour augmenter la connaissance et la confiance des membres du groupe les uns avec les autres.
- Assurez-vous que le cadre de la discussion et ses objectifs soient complètement définis et clairement compris par tous.
- Dans une réunion ne laissez pas les décisions difficiles pour la fin.
- Mandatez parfois des petits groupes pour travailler sur une solution.
- Quand la tension augmente, faites faire au groupe des pauses silencieuses ou proposez la règle d'au moins trois secondes de silence entre chaque prise de parole.

## **La prise de décision par consensus**

- Utilisez des techniques d'animation telles que le sondage dans l'espace, le vote indicatif, etc.

### **Canevas des étapes usuelles**

#### **1. Définition claire du problème ou de la décision à prendre**

- Est-on d'accord sur la définition du problème?
- Quelle est l'urgence?
- Quelles sont les autres côtés de l'alternative, les positions de repli?

#### **2. Adéquation**

Est-il adéquat de continuer par consensus?

#### **3. Temps de réflexion, individuelle ou en groupe, sur le problème tel que défini**

Les outils peuvent être des consultations, des lectures, des jeux de rôles, etc.

#### **4. Récolte des avis**

En plénière laisser s'exprimer tous les avis. Puis les noter synthétiquement. Aucune discussion à ce stade.

#### **5. Reformulation / recentrage en terme de sentiments et de besoins.**

La difficulté est souvent pour cette phase l'habitude de vouloir faire émerger des solutions toutes faites, au lieu de simplement laisser l'ensemble des besoins émerger.

#### **6. Recherche de solutions**

Temps de silence, foire aux idées.

- Chercher à incorporer le plus possible de besoins.

#### **7. Discussion des solutions et choix d'une d'entre elles**

Outils: discussions en petits groupes, négociation, sondages indicatifs, médiation. Remplacer le « mais » par le « et ».

#### **8. Enoncé précis de cette solution et recherche du consensus:**

- Quelqu'un désire-t-il bloquer?                      Si oui, écouter pourquoi, puis retour au point 5.
- Quelqu'un a-t-il des réserves?                      Si oui, en prendre acte et les noter au procès-verbal.
- Quelqu'un veut-il s'abstenir?                      Si oui, en prendre acte et le noter au procès-verbal.

**Le consensus est atteint!**