

Consensus, pouvoir et prise de décisions

Entre "relation" et "production"

Tout groupe est confronté à la nécessité de prendre des décisions. Pour cela il doit faire des choix entre deux pôles constitutifs de l'identité du groupe: un pôle "relations" et un pôle "production". Soit il met l'accent sur la production et c'est l'efficacité, par la rapidité, qui prime. Et cela peut être au détriment de la relation (au détriment des personnes) et de la cohésion du groupe. Soit il met l'accent sur la relation pour le respect des personnes, et cela peut être au détriment de la production et de l'efficacité. Le vote permet des décisions rapides quelle que soit la taille du groupe et ce peut être au détriment des individualités. La recherche d'unanimité permet à chaque individu d'être respecté, et ce peut être au détriment de l'efficacité, du rendement.

Le consensus cherche à résoudre ces contradictions en ayant comme objectif une prise de décision qui économise le temps, qui respecte les personnes et reste efficace.

Le consensus

Cette démarche suppose:

- une recherche de décision sans perdant ni gagnant,
- un travail de rapprochement des points de vue pour diminuer les résistances,
- un souci constant de cohésion du groupe,
- un souci d'efficacité dans le long terme : des décisions qui ne peuvent pas être remises en cause par un retournement de tendance...

Elle peut supposer un investissement en temps qui paraît important. Compte tenu de ses résultats immédiats et durables, elle s'avère globalement et généralement aussi efficace qu'un vote.

Pour sa mise en oeuvre, il s'agit de veiller à ce que chaque personne qui n'adhère pas *a priori* à tel objectif puisse obtenir toutes garanties que le résultat ne va pas la léser dans ses intérêts.

On distingue trois niveaux de consensus

- 1) tout le monde est d'accord ;
- 2) des personnes sont en désaccord et on recherche un compromis pragmatique en réduisant les écarts, en donnant des garanties face aux « craintes, » au « peurs » exprimées ;
- 3) des personnes sont en désaccord avec le groupe mais peuvent vivre avec ce désaccord et s'engagent à rester solidaires de la décision prise ;

En dernier recours, des personnes restent en désaccord profond et ne peuvent pas vivre avec ce désaccord : soit la décision est maintenue et les personnes en désaccord le quittent, soit la décision est reportée dans le but de trouver un accord plus tard.

La pratique du consensus consiste à rechercher des décisions unanimes non uniformes : « nous pouvons être d'accords d'être en désaccord, de tous faire différemment sans que cela remette en cause notre volonté de rester ensemble ». Ce qui compte, c'est la cohésion du groupe, tant qu'elle est préservée, il peut y avoir des divergences d'opinion, d'action. La cohésion du groupe est en cause dès que des personnes veulent imposer leur point de vue ou que d'autres ne peuvent plus y rester à cause de leurs désaccords. Cela nécessite alors de retravailler sur les "Orientations", les finalités du groupe.

Il y a une façon subtile d'obtenir un accord, c'est en épuisant les opposants avec des arguments rationnels, faire en sorte qu'ils n'arrivent plus à argumenter leurs désaccords. Et réalité, s'ils sont neutralisés au plan rationnel, il restent opposants au plan émotionnel : leur impuissance momentanée se transformera un jour en toute-puissance de vengeance !

Les peurs comme freins, les besoins comme supports de la négociation

Très souvent, les oppositions sont le résultat de peurs légitimes. Tant que ces peurs resteront refoulées, tuées, rejetées, au lieu d'être rassurées par des garanties, elles seront un frein plus puissant que tous les raisonnements. Ces peurs sont le fruit de besoins fondamentaux de la personne frustrés : c'est par la formulation de ces besoins qu'il y aura négociation possible. On peut négocier sur la satisfaction des besoins, pas sur des peurs.

Ex: il s'agit de prendre des décisions d'investissements importants pour développer les activités d'une association. Ces investissements provoquent des résistances parce qu'il y a des peurs que ces projets soient trop importants pour les forces de l'association. Si ces peurs sont niées, on peut déployer beaucoup d'efforts de raisonnement. Cela n'y fera rien. Mais si la personne qui résiste formule elle-même ses besoins en assurance qui leur permettront d'être rassurées, alors elles pourront obtenir les garanties nécessaires. Ou bien, ne les obtenant pas, elles auront raison de s'opposer au projet qui ne paraît pas assez mûri. Ces besoins peuvent être d'ordre financier (des comptes prévisionnels), d'ordre prospectif (une étude de marché), de l'ordre de la compétence ou de la confiance (des engagements formels et publics pris par les promoteurs) etc.... Tant que la méfiance restera tue et tant que sera rejeté le caractère légitime de ces peurs, la situation sera bloquée. Par mille procédés de persuasion, on pourra arriver à vaincre les résistances de la personne. Mais le jour où les difficultés arriveront, celle-ci se retournera contre les promoteurs et se désolidariserait d'eux.

La confiance, la patience, le droit à l'erreur, le respect des émotions, sont nécessaires à l'expression des peurs et des besoins : vouloir faire l'économie du risque d'avoir à se positionner clairement et un pari très dangereux pour la

cohésion du groupe/

L'insécurité, le stress, le jugement, la culpabilisation ("Tu ne me fais pas confiance ? ") provoquent toujours plus de peur et de résistance ou de fuite et de désintégration du groupe.

Dans une prise de décision, il s'agit de bien situer les enjeux afin que les choix portent sur des options d'égale importance : opposer des choix concernant la personne et d'autres concernant le groupe est une impasse ; il s'agira de trouver quel choix tient compte des désirs / peurs des personnes et des besoins du groupe.

Le pouvoir comme enjeu de la prise de décision

Qu'on le veuille ou non, chaque groupe est confronté à des choix face au traitement du pouvoir. Pouvoir vient de "je peux" ... décider, faire... j'ai du pouvoir pour autant que je peux prendre des décisions ». Dans un groupe, le "pouvoir décider" a des conséquences sur tout le monde, c'est pour cela qu'il est délicat à gérer.

On peut monopoliser le pouvoir.

On peut déléguer le pouvoir.

On peut partager le pouvoir.

On peut le nier, faire comme s'il n'y en avait pas. C'est la pire des solutions car elle mène tout droit ..."aux conflits de pouvoir". Nous sommes donc de plus en plus amenés à devoir choisir consciemment quelle forme d'organisation du pouvoir nous désirons mettre en œuvre compte tenu de nos valeurs, de notre projet d'Humanité et des circonstances particulières.

Partager le pouvoir de décider

Pour pouvoir le partager, il faut d'abord l'identifier, définir les contours – les limites - du pouvoir de décision. On peut ainsi partir de l'ensemble des besoins de décision d'un groupe et répartir sur chaque membre une partie des décisions à prendre au service du groupe. Plus cette répartition sera équilibrée, moins il y aura de hiérarchie dans le groupe, plus chaque membre se sentira d'égale responsabilité pour les autres.

Dans la prise de décision, qui est le véritable enjeu du pouvoir, il y a plusieurs dimensions :

- une dimension de fonctionnement, (l'exécution), et une dimension d'orientation (le but visé)

- une dimension individuelle, une dimension d'équipe, de sous-groupe, et une dimension de groupe (ensemble des équipes).

Définir le champ de pouvoir de chaque responsabilité, coordonnée avec les autres

Chacune de ces dimensions nécessite une précision quant au contour du "champ de pouvoir". Chaque définition de responsabilité nécessite de préciser ce qui appartient à la responsabilité individuelle et ce qui appartient à l'équipe, au groupe. Plus les membres seront autonomes et responsables, plus leur part de décision sera grande. Plus le groupe sera contraignant et rigide, moins la part de responsabilité des individus sera grande.