

Observatoire des pratiques coopératives CONSEIL DE COOP

Conseil de Pierre CE1

Question coop

Comment on décide dans le conseil ?

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.

La dynamique du groupe, la qualité de ses processus et du mode de décision adopté vont être importants. 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.



Critères de prise de décision

Sur quelles bases se prend la décision ? Comment arriver à une « bonne » décision ? Il vaut la peine de manière générale d'élaborer précisément et explicitement les critères sur lesquels on se base.

- par rapport à un but (recherche de la meilleure manière d'atteindre un objectif)
- par rapport à des valeurs (adopter un comportement au nom d'une éthique)
- par rapport à des connaissances et critères objectifs
- en fonction de croyances ou théories personnelles
- 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)

Plusieurs processus possibles

Privilégier le pédagogique ou le pragmatisme ?

Pour prendre une décision, la première chose est de définir collectivement sur quel critère le choix va être réalisé : si on choisit de privilégier le pédagogique, le consensus peut être une bonne méthode. Si on choisit le pragmatisme, on peut demander, pour chaque proposition, aux participant-e-s de se positionner : sont-ils prêts ou non à mettre du temps et de l'énergie pour réaliser cette proposition ? On peut utiliser pour cela un placement physique dans 2 grands cercles concentriques. On retiendra la ou les propositions qui mobilisent des participant-e-s.

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, Etc...

... au plus participatif

Vote :

Majorité absolue ? Majorité relative? Majorité qualifiée ? Attention, le vote ne doit arriver qu'après la réflexion, sinon il risque d'être le niveau zéro de la démocratie.

Suite à un vote, il faut également réfléchir à la reconnaissance des positions minoritaires, si on en veut pas tomber dans une dictature de la majorité.

À ce titre, on peut imaginer de demander aux personnes mises en minorité par un vote si elles « consentent » à accepter le résultat du vote. « Consentir », cela signifie qu'on accepte la décision collective malgré le fait qu'on ne soit pas d'accord sur le fond. Cela permet de reconnaître qu'il existe des désaccords sur la décision prise, et qu'il sera probablement pertinent de rouvrir régulièrement le débat.

Vote spontané :

Bien mené, il peut être rapide et efficace. Il suffit par exemple de formuler des questions auxquelles on peut répondre par oui ou par non, par le moyen de papiers en couleurs. On peut voir rapidement l'avis général.

Vote pondéré :

On peut aussi demander des réponses entre 1 et 3 ou 1 et 9, on sait ainsi rapidement comment se positionnent les participants sur une décision à prendre.

On peut aussi proposer de voter plusieurs fois pour limiter l'influence des votes-copinages (chacun à 3 votes matérialisés par des objets : bâtons, points, billets...).

- Une bonne solution pour les élections de délégués

Vote à bulletin secret :

Quand il y a beaucoup de tensions et d'enjeu dans les relations. Permet de se positionner en toute sécurité.

Décision prise par délégation :

Une commission, ou des délégués peuvent prendre des décisions quand c'est possible. Cela peut faire gagner beaucoup de temps. Par exemple un conseil veut changer le fonctionnement de la cour. Chaque classe arrive avec des propositions à débattre et un cahier des charges avec leur **non-négociable** : c'est à dire ce à quoi ils tiennent absolument. Cela facilite le travail des délégués et permet de prendre des décisions sans obligatoirement renvoyer le débat **dans les classes**.

Compromis :

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



Consensus :

Procédure qui consiste à dégager un accord sans procéder à un vote formel, ce qui évite de faire apparaître les objections et les abstentions.

Il 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 oeuvre 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 débat en pétale :

Pour prendre une décision à un grand nombre (plus de vingt) en permettant à chacun d'émettre ses objections et d'améliorer la proposition initiale.

La boule de neige :

Commencer par essayer de trouver une position de compromis 2 par 2. Puis réunir les groupes par 2, constituant ainsi des groupes de 4. Et ainsi de suite jusqu'à reconstituer le groupe entier.

Attention, si cette technique est intéressante pour conclure, elle a pour effet d'écraser les positions minoritaires ou extraordinaires puisqu'elle vise la recherche d'un consensus, lequel est le plus souvent peu imaginaire...

L'élection sans candidature :

Ne se présentent à une élection que des personnes qui se croient dignes d'être élues. Le processus par candidatures est donc profondément inégalitaire puisque, par sa forme même, il exclut tous celles et ceux qui sont dans une position dominée. Réaliser une élection sans candidature permet de pallier en partie ce problème.

Matrice de prise de décision :

Lorsque plusieurs options sont envisageables, il vaut généralement la peine d'analyser les avantages et inconvénients de chacune d'elles, avant de prendre la décision (plutôt que prendre celle qui recueille le plus d'avis positifs par exemple).

Une manière efficace de procéder à cette analyse comparative consiste à établir une matrice de compatibilité qui croise toutes les options à disposition avec les différents critères qu'il importe de prendre en compte dans la décision.

Si on constate que l'on manque d'informations pour évaluer la valeur d'une option en regard d'un ou l'autre critère. Cas échéant, cela signifiera qu'il est nécessaire de s'informer davantage avant de trancher.

Le consentement sociocratique :

En amont de la réunion, préparer une proposition martyre.

Au cours de la réunion, on va organiser plusieurs séquences :

Un tour de questions de compréhensions

Un tour de points de vigilance : « attention, si on fait ça... »

Un tour de désaccords: les participants peuvent alors poser des véto sur les points qui les dérangent profondément, sous la forme « je ne supporte pas l'idée que... »

À la suite de quoi on travaillera à une *meilleure proposition*, qui intègrera tous les désaccords, et le plus de vigilances possibles.

On fera ensuite un tour de consentement. Si une personne ne consent pas, elle doit faire une meilleure proposition au sens sociocratique. Si elle ne peut pas faire une meilleure proposition (qui prend en compte les désaccords et les vigilances), elle doit consentir.

Sources :

Propositions issues d'expériences partagées des mouvements de l'éducation populaire notamment celles du Pavé,

voir : <http://www.scoplepave.org/pour-decider>