

DÉCISION PAR CONSENTEMENT



**PRÉSENCE
ACTIVE**

MINI LIVRET

DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Bienvenue dans ce mini livret sur la décision par consentement. Nous espérons de tout cœur qu'il vous plaira et qu'il vous sera utile.

Bonne lecture à vous !

VOUS EN VOULEZ PLUS ?

Accédez gratuitement à des vidéos pédagogiques et à des livrets complets sur notre centre de ressources.

Notre centre ressource regroupe :


- Plus de 500 pages de documentation ressource en plusieurs livrets
- Plus de 80 illustrations
- Plus de 35 processus
- Plusieurs heures de vidéos pédagogiques

<http://bit.ly/3Q1xBs7>

CONTRIBUTION

Yvan Schallenberger
Joy Robert

CONTACT & RÉSEAUX SOCIAUX

-  info@presence-active.org
-  presence-active.org
-  [linkedin.com/company/présence-active/](https://www.linkedin.com/company/présence-active/)
-  [facebook.com/presence.active.org](https://www.facebook.com/presence.active.org)
-  [youtube.com/@presence-active](https://www.youtube.com/@presence-active)



LICENCE LIBRE

NOTRE CONTRIBUTION AU MONDE

Ce livret et ces fiches sont mises à disposition sous licence libre « creative commons » par Présence Active.

Les licences du livret et des fiches sont de deux formes différentes :

- CC-BY-ND pour le livret
- CC-BY-SA pour les fiches

CC : Creative Commons, c'est le nom anglais de la licence libre.

BY : Rend l'œuvre accessible à tous et toutes, sous condition de citer la source de l'œuvre, en l'occurrence celle de Présence Active.

ND : Implique d'utiliser l'œuvre telle quelle est, sans la modifier.

SA : Autorise l'utilisation et la modification de l'œuvre à condition que celle-ci reste partageable sous la même licence, en l'occurrence CC-BY-SA.

Au final, le livret est une œuvre complète à utiliser telle quelle, alors que les fiches d'illustrations et de processus sont des œuvres que vous pouvez utiliser telles quelles ou les faire évoluer comme bon vous semble tant qu'elles sont mises sous licence CC-BY-SA et la source citée.

Présence Active a choisi d'offrir de nombreuses productions pédagogiques aux communs. Elles sont le fruit de plus de 10 ans d'explorations et d'expériences et aussi le fruits de nombreuses heures de conception, d'écriture, d'illustration, de corrections, etc. Nous nous reconnaissons à nous-même la grande valeur de ce que nous vous offrons. Par cette donation, nous souhaitons soutenir la diffusion de nouvelles pratiques collectives et contribuer ainsi à une évolution sociétale que nous appelons de tous nos vœux.



PRÉSENCE
ACTIVE

DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Prendre une décision collective ne générant aucune objection

*Pourquoi utiliser une telle approche ?
Est-ce vraiment un gain de temps ?
Est-elle à utiliser pour toutes les prises de décisions collectives ?*

Ce processus de prise de décision permet de prendre des décisions motivées et motivantes ne générant aucune objection, des décisions pour lesquelles personne n'est « contre ». Il offre un cadre permettant de proposer, de questionner, d'intégrer des améliorations et finalement de valider ou non une proposition.

Chacun·e peut exprimer son point de vue et écouter celui des autres, poser des questions, donner son avis, empêcher l'adoption d'une proposition qui ferait régresser l'organisation ou lui ferait courir des risques trop importants. Les différences de points de vue et d'enjeux sont aussi fréquentes qu'avec d'autres méthodes, mais ici, elles sont perçues comme des catalyseurs générant des solutions plus novatrices. Les objections potentielles sont directement intégrées jusqu'à l'émergence d'une proposition pertinente qui est alors validée. Si une personne s'oppose souvent aux propositions d'une équipe, il est possible qu'elle ait des valeurs différentes et qu'elle ne soit pas dans la bonne équipe. La prise de décision par consentement est très utile pour permettre aux membres de l'organisation de faire des propositions en vue d'en améliorer le fonctionnement. Même si ce mode de prise de décision demande souvent plus de temps, les décisions qui en découlent sont généralement mises en œuvre plus rapidement et génèrent plus de satisfaction. La prise de décision par consentement est particulièrement intéressante pour des décisions ayant un impact important sur l'organisation et ses membres.

Format type

La décision par consentement se pratique généralement en petit groupe, de 2 à 12 personnes. Il est possible de l'utiliser avec des groupes plus grands, jusqu'à 30 personnes, mais cela demande des personnes expérimentées, tant pour la facilitation que pour la participation. Le processus peut être très rapide, de 3 à 5 minutes, sur de petites décisions. Sur des décisions plus complexes, cela peut prendre jusqu'à 45 ou même 60 minutes.



Cinq raisons de la choisir

- Son fonctionnement en équivalence soutient la confiance, la collaboration et le respect mutuel.
- En tenant compte des points de vue des membres, elle augmente les chances de prendre des décisions pertinentes, créatives et novatrices.
- En contribuant aux prises de décision, les participant·es ont plus à cœur de les mettre en œuvre.
- Elle réduit considérablement la possibilité qu'une minorité croie qu'une décision inacceptable lui a été imposée.
- Elle protège de la logique d'adversité, des attitudes égoïstes, des décisions prises à la légère ou validées sans discussion, des contraintes, de la méfiance et de l'adhésion sans enthousiasme.

ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

1. Présentation de la proposition
2. Questions de clarification
3. Tour d'avis et de bonification
4. Intégration des avis
5. Tour d'accord
6. Si besoin, test des objections
7. Si besoin, intégration des objections

Présentation de la proposition - 1 à 5 minutes

Le processus commence par l'expression d'une proposition, éventuellement de ce qui l'amène. Si une personne a un besoin sans avoir identifié une proposition, il est possible de faire un tour d'avis visant à en faire émerger une.



Question-cadre

À la personne qui porte la proposition :
Quelle est ta proposition ?

Questions de clarification - 0 à 5 minutes

Une étape de clarification permet de s'assurer que les participant·es comprennent bien la proposition avant de donner leur avis. Cela permet de se positionner en conscience plutôt que d'interpréter la proposition et de réagir en mode automatique avec de pseudos-meilleures idées. Il peut être intéressant de questionner la proposition avec autant de questions que besoin, ce qui la motive, ce que certains mots de la proposition signifient, les éventuelles possibilités de mise en œuvre, les autres options qui ont été envisagées, etc.



Il est possible que la personne n'ait pas de réponse à certaines des questions et peut simplement l'indiquer. Il est assez courant que des personnes donnent leur avis lors de cette étape, elles pensent parfois poser une question de clarification, mais au final il n'y a pas de question. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre.

Questions-cadres, affirmation et recadrage

Aux participants, en parole libre : *Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?*

À la personne qui porte la proposition : *Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.*

À la personne qui a posé la question : *Est-ce que cela répond à ta question ?*

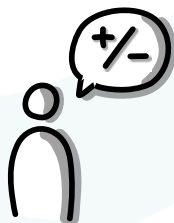
Si une personne exprime un avis : *Je vous rappelle que nous en sommes aux questions de clarification et chacun·e aura l'occasion d'exprimer son avis à l'étape suivante. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre.*

S'il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée :

Quelle est ta question ?

Tour d'avis et de bonification - 1 à 10 minutes

Ensuite seulement, les participant·es sont invité·es à partager leurs avis sur la proposition, sur ce qui leur plaît, leur plaît moins et surtout sur ce qui pourrait être amélioré pour la rendre plus pertinente. Dans le cas d'une proposition risquant de générer une objection objectivement argumentable, il est possible de le signifier lors du tour d'avis. Dans un tel cas, la personne annonçant un risque d'objection est fortement encouragée à exprimer ce qui pourrait faire une différence et permettrait de prendre en compte les besoins tant de la personne portant la proposition que les siens.



Cette étape du processus est celle permettant l'expression la plus libre pour les participant·es. Lors de cette étape, il est assez courant que des personnes expriment des incompréhensions à propos de la proposition dans son ensemble ou sur un élément précis. Il est intéressant de permettre aux personnes de poser des questions de clarification, même si cela implique de sortir temporairement du processus. Il est aussi possible que des personnes expriment uniquement ce qui ne leur convient pas dans la proposition sans ouvrir de pistes pour améliorer la proposition en la modifiant ou en partant sur une autre proposition. Dans ce cas il est intéressant de donner de la reconnaissance à ce qu'elles expriment et qui ne leur convient pas et ensuite de leur demander ce qu'elles pourraient proposer ou ce qui serait idéal pour elles.

Questions-cadres

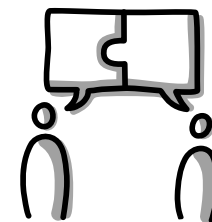
Aux autres participant·es, par un tour de parole : *Comment vous positionnez-vous par rapport à cette proposition, ce qui vous plaît, ne vous plaît pas, vos meilleures idées, ce qui serait idéal ?*

Si une personne exprime un manque de compréhension de la proposition : *Il semble qu'un élément de la proposition ne soit pas clair pour toi, est-ce que tu as une question ? Si oui, nous allons faire comme si nous étions encore aux questions de clarification et nous reviendrons ensuite dans le déroulement normal du processus.*

Si une personne exprime uniquement ce qui ne lui convient pas : *J'entends plusieurs choses qui ne te conviennent pas, qu'est-ce que tu pourrais proposer pour améliorer cette proposition ? Qu'est-ce que tu voudrais, à l'idéal ?*

Intégration des avis - 1 à 5 minutes

Suite à l'écoute des différents avis, la personne faisant la proposition peut choisir de la maintenir telle quelle si elle sent que la proposition convient aux participant·es ou de la modifier pour l'améliorer en intégrant leurs points de vue lorsque ceux-ci sont inspirants ou importants. Elle a aussi la possibilité retirer provisoirement sa proposition pour revenir plus tard avec une proposition plus pertinente, ou de la supprimer si elle ne fait plus sens.



Dans tous les cas, elle peut clarifier son choix. La personne portant la proposition n'a aucune obligation d'intégrer tous les points de vue, en même temps, celle qui n'intégrerait aucun des avis des participant·es s'expose à des risques d'objections ou même à une détérioration du rapport de confiance. Lors de cette étape, il est assez courant que la personne tente d'intégrer tous les points de vue, il est intéressant de lui signaler qu'elle n'est pas obligée de le faire.

Si la proposition est retirée ou supprimée, le processus s'arrête.

Questions et affirmations-cadres

À la personne qui porte la proposition : *Avec ce que tu as entendu, est-ce que tu souhaites maintenir, modifier, retirer provisoirement ou supprimer ta proposition ? Dans tous les cas, tu peux clarifier ton choix.*

Dans le cas d'une modification : *Qu'est ce que tu souhaites modifier ? C'est ta nouvelle proposition ?*

Si la personne qui porte la proposition tente d'intégrer tous les points de vue : *Je te rappelle que tu n'es pas obligé-e d'intégrer tous les points de vue. Je t'invite à faire ce qui te semble pertinent.*

Tour d'accord - 1 à 2 minutes

Si la proposition est maintenue ou modifiée, les personnes peuvent se positionner sur la proposition en annonçant si elles sont d'accord avec la proposition, que se soit « pour » ou « pas contre », ou si elles ont une objection. S'il n'y a pas d'objection, la proposition est validée. S'il y en a, le processus passe à l'étape de test des objections.



Questions-cadres

Aux autres participant·es, par un tour de parole : *Est-ce que vous êtes pour, pas contre ou contre l'adoption de cette proposition, au regard du tort ou de la régression qu'elle pourrait causer et au regard du cadre intentionnel. Je vous invite à répondre pour, pas contre ou contre, dans le doute dites contre.*

Variante rapide : *Vous pouvez vous positionner par un geste avec le pouce vers le haut si vous êtes pour, vers le milieu si vous n'êtes pas contre et vers le bas si vous êtes contre.*

Si besoin, test des objections - 1 à 5 minutes

Le test des objections permet de vérifier que l'objection est valide. Une objection valide est argumentée, elle permet d'identifier factuellement une régression par rapport à ce qui se fait déjà ou un risque important pouvant causer du tort à l'organisation ou à ses membres. Toute proposition allant à l'encontre de l'intention du projet et des valeurs communes est directement rejetée. L'argumentation s'appuie sur des faits concrets et physiquement observables.



Lors de cette étape, il est assez courant que des personnes objectent sans forcément bien différencier les objections valides et utiles de celles qui ne le sont pas. Une objection valide permet de prendre en compte des éléments importants qui sont utiles pour le bon fonctionnement de l'organisation. En cas de doute sur la validité de l'objection, le rôle facilitation peut aussi choisir de demander un tour d'avis aux participant·es pour vérifier si les arguments sont valables selon eux. Il

peut aussi tester l'objection avec une série de questions dédiées. Ces questions peuvent avoir une portée pédagogique permettant de bien comprendre les objections utiles et soutenant de celles qui ne le sont pas.

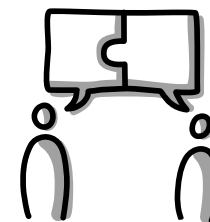
Questions-cadres

À chaque personne qui objecte : *Quelle raison vois-tu qui ferait qu'adopter cette proposition nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?*

En cas de doute sur la validité de l'objection, utilisez les questions de test de la validité des objections.

Si besoin, intégration des objections - 1 à 10 minutes

S'il y a des objections argumentées et valides, les participant·es explorent des ajustements ou des alternatives à la proposition qui permettrait de répondre aux différents besoins. La recherche peut commencer en demandant à la personne objectant de proposer une solution gagnant-gagnant avec la personne portant la proposition.



L'idée étant de faire émerger une nouvelle proposition permettant aux deux parties d'être satisfaites. La recherche peut aussi être élargie aux autres participant·es si cela s'avère nécessaire. Dès qu'une nouvelle proposition émerge, elle est évaluée pour vérifier qu'elle ne génère pas de nouvelles objections. Suivant les décisions, le processus peut faire plusieurs allers et retours entre des propositions, la détection d'objections, leur évaluation et leur potentielle intégration pour identifier une nouvelle proposition. Les propositions peuvent être validées sans avoir à être parfaites, l'idée étant d'identifier une proposition suffisamment crédible pour les participant·es, quitte à tester cette hypothèse pour la valider ou y revenir plus tard pour l'améliorer ou pour tester une autre stratégie. L'intention ici étant d'être agile, de libérer la capacité d'action en gardant la possibilité de s'ajuster en continu et non de bloquer inutilement des tentatives d'amélioration. Lors de ces dernières étapes du processus, il y a un fort enjeu à éviter la recherche de « la » meilleure solution, et de plutôt rester centré sur les besoins à traiter et de les traiter le plus simplement possible en intégrant les changements qui font une différence pour les participant·es. Dès qu'une nouvelle proposition ne génère plus aucune d'objection, elle est validée.

Questions-cadres

À la personne qui objecte ou à la personne qui porte la proposition : *Aurais-tu une proposition de bonification qui permettrait de traiter le besoin initial et de lever les objections ?*

Si besoin, aux autres participant·es, en parole libre : *Qui aurait une proposition qui permettrait de traiter le besoin initial et de lever les objections ?*

VALIDITÉ DES OBJECTIONS

Tester et intégrer les objections utiles

Qu'est-ce qu'une objection valide ?

Comment évaluer si elle l'est ?

Pourquoi invalider les préférences personnelles ?

Suivant la manière d'aborder les objections, différencier une objection valide d'une objection non valide peut s'avérer être plus ou moins compliqué pour les participant·es et particulièrement pour le rôle facilitation. C'est pourtant une étape importante qui permet de faire la différence entre des objections dysfonctionnelles qui seraient à écarter de celles qu'il serait important d'intégrer. Écarter des objections non valides permet d'économiser du temps et de l'énergie. Intégrer des objections valides soutient la pérennité de l'organisation. Cela permet de protéger l'organisation et ses membres de risques importants pouvant nuire à son bon fonctionnement. Dans les décisions par consentement, les objections contribuent au processus en vue de prendre une décision pertinente. Tant que les participant·es au processus sont au clair sur la notion d'objection valide et d'objection non valide, les objections ne sont pas à voir comme des problèmes, mais comme des contributions réellement utiles. Même si leurs résolutions peuvent prendre du temps, les participant·es auront sûrement plus à cœur de mettre en œuvre la décision qui en découle.

Objection valide ou non valide

Un ensemble de questions à double choix permet de simplifier la tâche des participant·es et surtout celle du rôle facilitation en vue de différencier les objections valides de celles qui ne le sont pas. Ces questions peuvent être prises comme une grille de lecture permettant de prendre conscience de certains types d'objections pouvant être dysfonctionnelles, des objections qui pourraient faire perdre plus de temps et d'énergie, que ce qu'elles n'en feraient gagner. Ces questions s'utilisent plus avec des personnes qui viennent de découvrir la notion d'objection qu'avec des personnes expérimentées. Plus ces notions sont intégrées, moins les questions de test d'objections sont utiles, les personnes se mettant souvent à se cadrer elles-mêmes. Les questions à double choix commencent par une première question pouvant valider l'objection, et suivent sur une deuxième question pouvant l'invalider. Idéalement, ce n'est pas au rôle facilitation d'annoncer la validité ou la non-validité de l'objection, mais plutôt à la personne qui objecte. Les questions lui permettent de prendre conscience de cette différence. Il arrive que des personnes expérimentées souhaitent bénéficier de ces questions pour clarifier leur point de vue, pour vérifier si l'objection a du sens ou si c'est autre chose. En cas de doute sur la validité d'une objection et au-

delà des questions à double choix, le rôle facilitation peut choisir de faire un rapide tour d'avis pour demander aux participant·es si selon eux l'objection est à intégrer ou non.

Chemin alternatif en cas d'objection non valide

Souvent une objection, qu'elle soit valide ou non, est liée à un besoin. Tant que la décision par consentement et le test d'objection ne sont pas bien compris, cela peut être difficile, pour une personne, lorsqu'elle prend conscience que son objection pourrait ne pas être retenue. Cela peut lui donner l'impression qu'elle va devoir renoncer à répondre à son besoin alors que ce n'est pas le cas. Dans le cas où une objection est évaluée comme non valide, la personne est invitée à laisser le processus aller de l'avant, ce qui permet de répondre au besoin de la personne portant la proposition, et à devenir ensuite elle-même porteuse d'une nouvelle proposition visant à répondre à son propre besoin d'amélioration. Il arrive assez souvent que les personnes prennent conscience que leur objection n'était pas vraiment importante. Parfois, le simple fait d'avoir exprimé l'objection, même si celle-ci est invalidée, suffit à la personne, lui permettant d'exprimer son désaccord. Malgré tout, ce chemin alternatif ouvre la possibilité à la personne de devenir elle-même porteuse de sa proposition. En cela, le processus est responsabilisant, ce n'est pas qu'il n'est pas possible de traiter un besoin, c'est surtout que pour traiter un besoin chaque personne est invitée à être force de proposition. Le rôle facilitation prend soin d'ouvrir ce chemin alternatif et peut même questionner la personne pour valider avec elle si cela lui convient. L'amélioration du fonctionnement de l'organisation peut passer par de nombreuses petites améliorations, avec de l'expérience, ce type de processus itératif peut être très rapide.

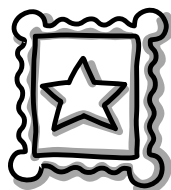
Question-cadre

À la personne qui objecte

Par ta réponse, tu indiques que ton objection n'est pas valide. Si c'est important pour toi, tu peux amener un point à l'ordre du jour et soutenir ta proposition d'ajustement. Est-ce que cela te convient ?

Respect du cadre intentionnel

Une objection est directement valide si la proposition va à l'encontre de l'intention et des valeurs communes et potentiellement d'autres éléments du cadre intentionnel de l'organisation.



Question-cadre

Est-ce que la proposition va à l'encontre du cadre intentionnel ou non ?

Risque ou perfectionnisme

Une objection peut être en lien avec la difficulté pour une personne à faire la différence entre un risque important ou une forme de perfectionnisme. Parfois l'objection vise à protéger l'organisation d'une régression ou d'un risque réel, mais parfois la personne qui objecte tombe dans le piège de la recherche de « la » meilleure idée. Les objections ne devraient pas empêcher une personne de faire progresser l'organisation sous prétexte qu'il serait possible de faire mieux. Certes, la meilleure idée proposée peut s'avérer être une meilleure idée qui ferait une différence réellement intéressante pour l'organisation et ses membres, mais le jeu proposé est un peu différent. La question n'est pas de chercher « la » meilleure idée, mais une idée suffisante pour répondre au besoin de la personne qui porte la proposition. De plus, il est plus pertinent de tenter d'influencer la proposition avec ses meilleures idées lors des questions de clarification et du tour d'avis et de bonification.



Questions-cadres

Est-ce une raison qui fait que cette proposition nous causerait du tort ou nous ferait régresser ? (objection valide)

OU

Est-ce une meilleure idée ou quelque chose d'autre que nous devrions ajouter ? (objection non valide)

Risque important ou prédiction

Une objection peut être en lien avec la difficulté pour une personne à faire la différence entre un risque factuel important, potentiellement irrémédiable ou une forme de peur n'ayant pas forcément de fondement argumentable. La question est de différencier si la proposition expose à une régression ou un risque réel, ou si la personne qui objecte tombe dans le piège de la peur ou de la prédiction de quelque chose qui pourrait se passer et qui ne serait pas idéal. La très grande majorité des peurs des humains sont dysfonctionnelles, les restes archaïques d'un câblage cérébral visant à nous protéger du danger. Sauf que dans la majorité des cas, 93% environ, les risques en question ne sont pas réels. Les objections ne devraient pas empêcher les membres de l'organisation de prendre des risques tant que ceux-ci ne sont pas démesurés. Le questionnement permet à la personne qui objecte de différencier si elle considère qu'il est possible de tester la proposition ou si celle-ci expose à un risque trop important. S'il y a besoin, il est possible de s'accorder sur une date pour évaluer si la proposition a bien fonctionné ou s'il y a besoin de l'améliorer, voire de changer complètement de stratégie. En fonction des situations, le test de cette objection peut passer par deux étapes.



Questions-cadres

Est-ce basé sur des données connues à ce jour ? (objection valide)

OU

Es-tu en train d'anticiper sur ce qui pourrait arriver ? (objection non valide)

puis :

Y a-t-il une raison qui ferait que nous ne pourrions pas nous adapter plus tard ? (objection valide)

OU

Pouvons-nous prendre le risque d'essayer sachant que nous pouvons y revenir à tout moment ? (objection non valide)

Conséquence directe ou problème préexistant

Une objection peut être en lien avec la difficulté pour une personne à faire la différence entre un lien de cause à effet factuel ou un lien de cause à effet imaginaire. La question est de différencier si un problème est causé directement par la proposition ou si le problème serait toujours présent même si la proposition était retirée. Cette deuxième situation met en lumière un autre problème n'étant aucunement causé par la proposition. La personne qui objecte tombe dans le piège de l'illusion de causalité. Les risques argumentés lors des objections ne sont censés apparaître que si la proposition est adoptée. Certes, le risque peut s'avérer être un vrai risque qu'il serait important de traiter, mais cela implique de l'explorer en centrant le processus sur ce besoin sur la base d'une autre proposition d'amélioration.



Questions-cadres

*Est-ce que c'est spécifiquement créé par l'adoption de cette proposition ?
(objection valide)*

OU

*Cela serait toujours une difficulté si cette proposition était retirée ?
(objection non valide)*

Impact personnel ou ingérence

Une objection peut être en lien avec la difficulté pour une personne à laisser les autres affirmer leurs propres besoins. Parfois l'objection vise à protéger la personne de l'impact direct que la proposition aurait sur elle-même ou l'un de ses rôles, mais parfois la personne qui objecte tombe dans le piège de l'ingérence ou du sauveur cherchant à aider une autre personne sans en avoir reçu de demande. Les personnes qui participent à la prise de décision par consentement le font dans des rapports d'équivalences, elles sont invitées et légitimées à affirmer leurs propres besoins.



Questions-cadres

Est-ce que cela limite directement l'un de tes rôles ? (objection valide)

OU

Veux-tu aider un autre rôle ou le cercle en général ? (objection non valide)

Désengagement personnel ou préférence

Une objection peut être en lien avec la difficulté pour une personne à faire la différence entre un risque important de désengagement vis-à-vis de l'organisation ou une forme d'attachement à une préférence personnelle. Parfois l'objection vise à éviter que l'adoption d'une proposition ne réduise fortement l'élan de contribution au sein de l'organisation, mais parfois la personne qui objecte tombe dans le piège des préférences alors qu'elle pourrait facilement composer avec la proposition sans que cela ne l'impacte trop. Une décision collective basée sur les préférences réduit fortement les chances de trouver un accord commun, nos préférences pouvant être très différentes alors que nos tolérances ouvrent de plus nombreuses possibilités de s'accorder.



Questions-cadres

Est-ce que cela te désengage à t'impliquer dans l'organisation ? (objection valide)

OU

*Est-ce que c'est une préférence et que tu peux accepter cette proposition ?
(objection non valide)*

Intégration des objections valides

Dès qu'une ou plusieurs objections sont validées, les participant·es explorent des ajustements ou des alternatives à la proposition qui permettraient de répondre aux différents besoins. Dès qu'une nouvelle proposition émerge, elle est évaluée pour vérifier qu'elle ne génère pas de nouvelles objections. S'il y en a, le processus reprend en testant les objections et en cherchant à les intégrer lorsqu'elles sont valides.

VARIANTES DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Consentement rapide

Au-delà du processus formel de décision par consentement, il est possible de vérifier rapidement si une décision met les participant·es d'accord, que se soit pour ou pas contre, par un simple positionnement de pouce, le pouce en l'air signifiant « pour », le pouce de côté signifiant « pas contre », le pouce en bas signifiant « contre ». Il est ainsi facile d'observer s'il y a plein consensus, consentement ou s'il y a des objections à tester et à intégrer.

Disposition de temporisation

Dans le processus de décision par consentement, une fois qu'une décision est acceptée, il faut un nouveau consentement pour la modifier. Avec la disposition de temporisation, les participantes acceptent la proposition pour une période donnée - un mois, six mois, un an, etc. - à la suite de quoi la décision est automatiquement révoquée et la situation d'origine est rétablie. La décision ne peut être maintenue ou ajustée que par un nouveau consentement. La disposition de temporisation permet aux personnes qui n'appuient pas entièrement une proposition de laisser le groupe en faire l'essai, sans qu'il soit par la suite nécessaire d'obtenir l'acceptation de tous pour la révoquer en cas d'essai insatisfaisant. Cette disposition fonctionne uniquement lorsque les membres conservent les prises de décision et appliquent un mécanisme de suivi afin que la question puisse être à nouveau traitée en temps voulu. Sans cela, les membres, qui acceptent une décision à contrecœur et sur lesquelles il n'y a pas de suivi, risquent de ne pas être aussi conciliantes la prochaine fois qu'une disposition de temporisation sera proposée.

Boucles de consentement

Il peut être intéressant de faire des boucles de consentement au sein d'une décision par consentement. Par exemple, une personne porte une proposition complexe et souhaite que celle-ci soit validée par le groupe en y intégrant si possible les meilleures idées des participant·es. Le processus commence comme une décision par consentement standard, présentation de la proposition, question de clarification, tour d'avis et bonification, intégration des avis. À partir de là et avant de finir le processus standard, les participant·es ont la possibilité de faire des propositions d'améliorations. Chaque proposition est traitée comme une décision par consentement standard. Lorsqu'il n'y a plus aucune proposition d'amélioration, le processus standard reprend son cours à partir du tour d'accord. Cette variante est très intéressante lorsque les personnes souhaitent prendre la meilleure décision plutôt qu'une décision simplement acceptable. Le sujet doit être suffisamment important pour qu'elles soient prêtes à y consacrer le temps nécessaire.

Consentement moins un ou consentement moins deux

Le processus de décision par consentement fonctionnant idéalement dans des équipes d'une douzaine de personnes maximum, il peut arriver qu'il se retrouve bloqué avec des équipes plus grandes. Statistiquement, les grands groupes s'exposent plus au risque de voir des personnes abuser de leur droit d'objections, qu'elles le fassent consciemment ou inconsciemment. Avec un processus de décision par consentement moins un, la proposition est acceptée même si une personne s'y oppose. Il faudrait deux objections pour que la proposition rentre dans un processus d'intégration. Avec un processus de décision par consentement moins deux, elle est acceptée même si deux personnes s'y opposent - mais pas trois. Dans les deux cas, cela ne permet pas d'atteindre un plein consentement. Cette variante au processus de décision par consentement peut être soutenante pour des projets impliquant plusieurs dizaines de personnes.

Repli sur le vote

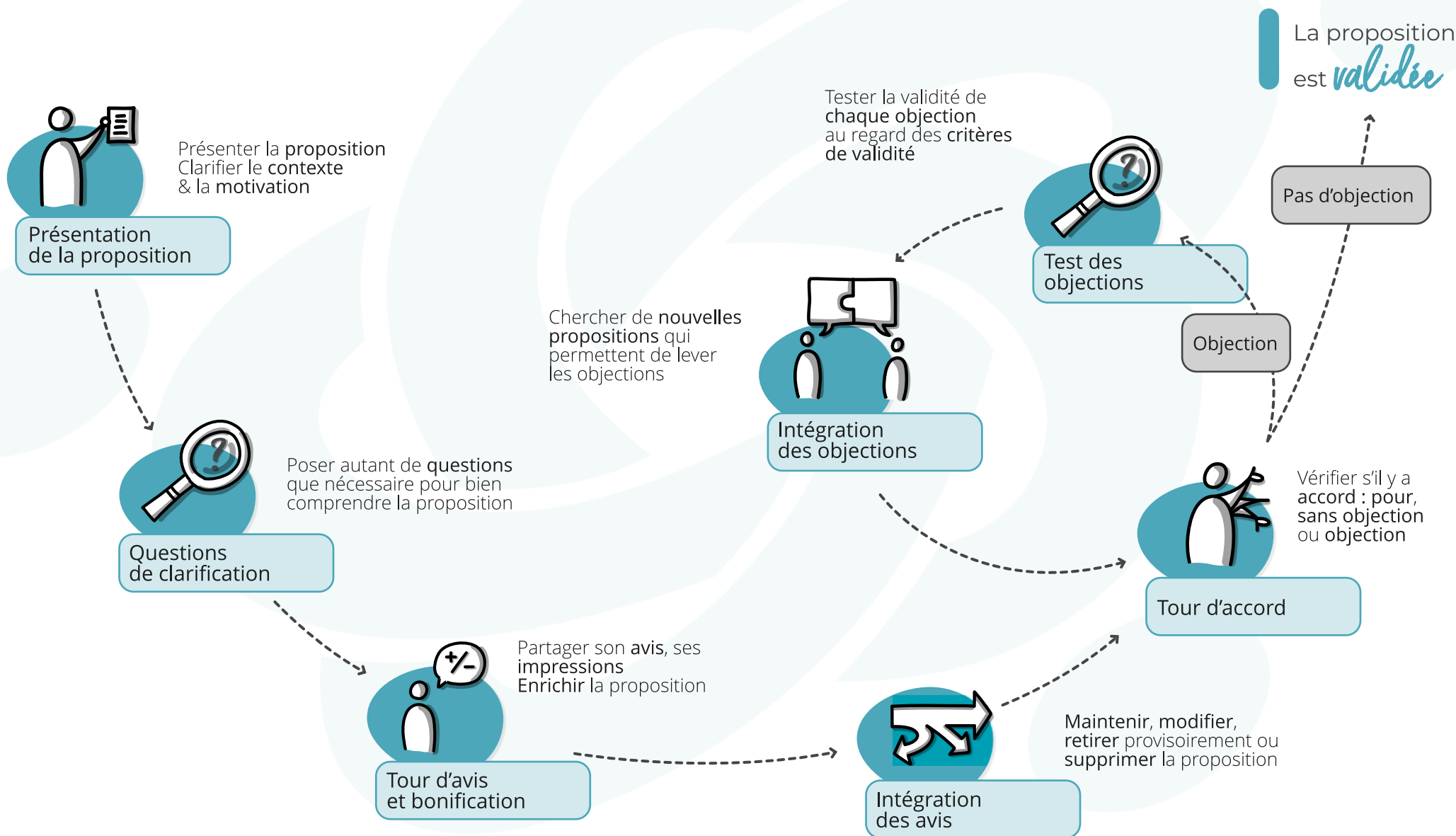
Dans le cas où une équipe visant le consentement se retrouve dans l'incapacité à faire aboutir le processus, le vote peut être une solution de repli. Le pourcentage de vote à atteindre pour valider la décision est défini au préalable, il peut varier d'un vote à la majorité simple à un vote exigeant plus de 95% des voix. Le groupe peut aussi se replier sur un vote par jugement majoritaire produisant souvent de meilleurs résultats.

L'utilisation d'une méthode de décision dite « de repli » nécessite **quelques mises en garde**. Si un membre s'oppose à une proposition, ceux qui souhaitent la voir adoptée risquent de chercher à basculer sur un vote à la majorité pour obtenir ce qu'ils désirent. Le groupe risque de ne pas essayer d'ajuster la proposition pour répondre aux préoccupations d'une seule personne. Or, l'idée, dans la prise de décision par consentement, et justement que si une réponse est donnée aux préoccupations que soulève une proposition, la décision prise n'en sera que meilleure. Une méthode « de repli » peut avoir pour résultat de réduire la pertinence des décisions. Décider de suspendre la recherche de consentement et de simplement voter signifie que le groupe ne suit pas réellement le modèle du consentement. La recherche du consentement n'est pas seulement une méthode, c'est aussi une philosophie qui vise l'inclusion. Si les membres d'une équipe constatent qu'ils n'ont que peu d'influence sur les décisions collectives parce que des méthodes plus rapides ont été choisies, ils risquent d'avoir l'impression que la confiance et la cohésion du groupe se désagrègent. Si la pression est forte et qu'il faut décider rapidement, certains risquent de sentir qu'ils n'ont pas le temps et l'espace nécessaires pour comprendre et exprimer leurs préoccupations. Ils pourront alors se sentir poussés à décider en faveur de quelque chose qu'ils ne souhaitent pas vraiment, et il est possible que cela finisse par les désengager de l'organisation.



DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Prendre une décision collective ne générant aucune objection





DÉCISION PAR CONSENTEMENT

Prendre une décision collective ne générant aucune objection

Qui : parties prenantes
Nombre de personnes : 2 à 30 personnes
Durée : 3 à 60 minutes
Régularité : non



Présentation de la proposition - 1' à 5'

- À la personne qui porte la proposition : *Quelle est ta proposition ?*



Questions de clarification, affirmation et recadrage - 0' à 5'

- Aux participants, en parole libre : *Avez-vous une ou plusieurs questions pour bien comprendre la proposition ?*
- À la personne qui porte la proposition : *Peux-tu répondre à cette question ? Tu peux aussi répondre que ce n'est pas spécifié.*
- À la personne qui a posé la question : *Est-ce que cela répond à ta question ?*
- Si une personne exprime un avis : *Nous en sommes aux questions de clarification, chacun-e aura l'occasion d'exprimer son avis à l'étape suivante. Une question se reconnaît par la possibilité d'y répondre.*
- Si il n'y a pas de question ou qu'elle n'est pas clairement formulée : *Quelle est ta question ?*



Tour d'avis et bonification - 1' à 10'

- Aux autres participant-es, par un tour de parole : *Comment vous positionnez-vous par rapport à cette proposition, ce qui vous plaît, ne vous plaît pas, vos meilleures idées, ce qui serait idéal ?*
- Si une personne exprime un manque de compréhension : *Il semble qu'un élément de la proposition ne soit pas clair pour toi, est-ce que tu as une question ? Si oui, nous allons faire comme si nous étions encore aux questions de clarification et nous reviendrons ensuite dans le déroulement normal du processus.*
- Si une personne exprime uniquement ce qui ne lui convient pas : *J'entends plusieurs choses qui ne te conviennent pas, qu'est-ce que tu pourrais proposer pour améliorer cette proposition ? Qu'est-ce que tu voudrais, à l'idéal ?*



Intégration des avis - 1' à 5'

- À la personne qui porte la proposition : *Avec ce que tu as entendu, est-ce que tu souhaites maintenir, modifier, retirer provisoirement ou supprimer ta proposition ? Dans tous les cas, tu peux clarifier ton choix.*
- Dans le cas d'une modification : *Qu'est ce que tu souhaites modifier ? C'est ta nouvelle proposition ?*
- Si la personne qui porte la proposition tente d'intégrer tous les points de vue : *Je te rappelle que tu n'es pas obligé-e d'intégrer tous les points de vue. Je t'invite à faire ce qui te semble pertinent.*



Tour d'accord - 1' à 2'

- Aux autres participant-es, par un tour de parole : *Est-ce que vous êtes pour, pas contre ou contre l'adoption de cette proposition, au regard du tort ou de la régression qu'elle pourrait causer et au regard du cadre intentionnel. Je vous invite à répondre pour, pas contre ou contre, dans le doute dites contre.*
- Variante rapide : *Vous pouvez vous positionner par un geste avec le pouce vers le haut si vous êtes pour, vers le milieu si vous n'êtes pas contre et vers le bas si vous êtes contre.*



Si besoin, test des objections - 1' à 5'

- À chaque personne qui objecte : *Quelle raison vois-tu qui ferait qu'adopter cette proposition nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?*
- En cas de doute sur la validité de l'objection, utilisez les questions de test de la validité des objections.



Si besoin, intégration des objections - 1' à 10'

- À la personne qui objecte ou à la personne qui porte la proposition : *Aurais-tu une proposition de bonification qui permettrait de traiter le besoin initial et de lever les objections ?*
- Si besoin aux autres participant-es, en parole libre : *Qui aurait une proposition qui permettrait de traiter le besoin initial et de lever les objections ?*

La proposition est *validée*



VALIDITÉ DES OBJECTIONS

Tester et intégrer les objections utiles

Objections non valides

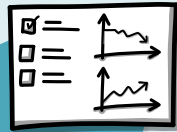
Objections valides



Perfectionnisme



Risque



Risque important



Prédiction



A l'encontre du cadre intentionnel



Désengagement personnel



Préférence



Conséquence directe



Impact personnel



Problème pré-existant



Ingérence



VALIDITÉ DES OBJECTIONS

Tester et intégrer les objections utiles

CADRE INTENTIONNEL



Est-ce que la proposition va à l'encontre du cadre intentionnel ?

Ou bien

Non ?

RISQUE



Est-ce une raison qui fait que cette proposition nous causerait du tort ou nous ferait régresser ?

Ou bien

Est-ce une meilleure idée ou quelque chose d'autre que nous devrions ajouter ?

PERFECTIONNISME



RISQUE IMPORTANT



Est-ce basé sur des données connues à ce jour ?

Ou bien

Es-tu en train d'anticiper sur ce qui pourrait arriver ?

PRÉDICTION



Y a-t-il une raison qui ferait que nous ne pourrions pas nous adapter plus tard ?

Ou bien

Pouvons-nous prendre le risque d'essayer sachant que nous pouvons y revenir à tout moment ?

CONSÉQUENCE DIRECTE



Est-ce que c'est spécifiquement créé par l'adoption de cette proposition ?

Ou bien

Cela serait toujours une difficulté si cette proposition était retirée ?

PROBLÈME PRÉ-EXISTANT



IMPACT PERSONNEL



Est-ce que cela limite directement l'un de tes rôles ?

Ou bien

Veux-tu aider un autre rôle ou le cercle en général ?

INGÉRENCE



DÉSENGAGEMENT PERSONNEL



Est-ce que cela te désengage à t'impliquer dans l'organisation ?

Ou bien

Est-ce que c'est une préférence et que tu peux accepter cette proposition ?

PRÉFÉRENCE



Par ta réponse, tu indiques que ton objection est valide.

Par ta réponse, tu indiques que ton objection n'est pas valide.

Chemin alternatif

Si c'est important pour toi, tu peux amener un point à l'ordre du jour et soutenir ta proposition d'ajustement. Est-ce que cela te convient ?



PRÉSENCE **ACTIVE**

Faciliter les collaborations
& l'organisation collective

presence-active.org