

## La participation au processus de décision

### Un constat

Nous avons tous vécu dans notre vie des moments particulièrement incroyables en matière de cacophonie durant une réunion, un débat, ...

Peut-on dès lors imaginer donner la parole au personnel, et pire encore, les faire participer à une décision ? Notre expérience nous a démontré à maintes reprises que de manière générale, tout cela partait « en vrille » assez vite.

Mais nos expériences ne s'arrêtent pas là. Combien de fois n'avons-nous pas participé à des réunions où finalement, c'était toujours les mêmes qui parlaient ?

De plus, une étude d'**Alex Bavelas** démontre bien que la participation de tous à un problème diminue l'efficacité de résolution de la problématique par rapport à une organisation décisionnelle centralisée.

On pourrait donc vite conclure que l'idée de participation du personnel à un quelconque processus de décision est vouée dès le départ à l'échec.

Toute notre culture nous incite à penser cela. L'éducation parentale, l'enseignement reçu, nos différentes participations à des mouvements éducatifs et/ou sportifs se basent essentiellement sur la concentration du pouvoir décisionnel. Nous devons rester en maîtrise, en contrôle !

### Une méthode

Permettre la liberté de parole à chacun ne peut s'envisager que si des règles strictes et précises sont mises en place et RESPECTEES. Ces règles auront pour but d'éviter les discussions stériles, les conflits entre les personnes, ...

Un autre élément essentiel vient également mettre en place les conditions nécessaires à l'expression de tout le monde : la représentation de l'autorité dans le groupe. De manière consciente ou inconsciente, la représentation hiérarchique influence considérablement le jeu de la liberté de parole.

Enfin, l'imposition d'un cadre pose généralement un problème chez bon nombre de personnes. Le ressenti peut aller jusqu'à la non-collaboration de ces personnes au travail car le cadre pourrait être considéré comme imposé par la hiérarchie.

[Retour vers www.gyb.be](http://www.gyb.be)

[La Sociocratie ou la Gouvernance Dynamique](#) a développé une technique permettant de résoudre cette triple problématique.

## La mise en place d'un facilitateur

Quels avantages un dirigeant, un chef d'équipe, un manager a-t-il à gérer une réunion avec son équipe ? Etre en contrôle ? Certainement si cela risque d'aller dans tous les sens et pour imposer l'autorité nécessaire pour un semblant d'ordre et régler les conflits.

Dans les réunions où l'expression de chacun est demandée, il est proposé au groupe que cela soit un animateur, un facilitateur qui anime la réunion. Cet animateur est choisi par le groupe par [un vote sans candidat](#). De cette manière, la personne « élue » et qui accepte de jouer ce rôle, sera reconnue, légitimée par tous dans sa fonction.

La présence d'un animateur va considérablement diminuer l'influence que pourrait exercer le dirigeant sur l'expression des personnes au sein du groupe. Le dirigeant deviendra un participant tout en continuant à exercer une certaine sorte de droit de véto. Au fait de plus d'informations, il pourra réguler les discussions s'il y a lieu de le faire.

## La mise en place de règles

L'animateur est déjà en soi une première règle. C'est une position difficile car cette personne doit rester attentive et objective durant l'animation. La pratique aide beaucoup.

Les autres règles ne sont pas imposées par l'animateur. Ce dernier propose au groupe un certain nombre de règles de base pour bien fonctionner :

1. Seul l'animateur donne la parole !  
Cela signifie déjà beaucoup de choses. Cela incite les personnes à se taire et surtout ne plus ou pas réagir directement à ce que dit l'autre. Cela sécurise aussi celui qui a la parole. Il a une certitude que personne ne lui coupera la parole ou que son discours engendrera des réactions négatives.
2. Les personnes s'expriment de manière positive !  
Les négations sont évitées. Les choses qui ne vont pas sont exprimées de manière factuelle. Cette manière de parler évite les malaises, l'ennui que peut représenter un discours négativiste, de plaintes continuelles.
3. Les personnes s'expriment au « Je » !  
Inciter les personnes à parler de leur ressenti diminue les jugements qu'une personne peut exprimer par rapport aux autres. Cela permet également d'améliorer la connaissance des autres sur celui qui parle et permet une meilleure compréhension de son système de fonctionnement.

[Retour vers www.gyb.be](http://www.gyb.be)

Cela permet également de réduire les non-dits, base de nombreux conflits et rancœurs pouvant poser problème dans une équipe.

4. Les comparaisons entre les personnes sont interdites.

Il ne s'agit pas de faire des comparaisons en exprimant qu'une personne est plus ceci ou moins cela. Toutes les sortes de jugement sur les autres membres de l'équipe sont bannies.

5. Chaque personne aura son tour de parole !

Si les extravertis n'ont aucune difficulté à prendre la parole, les introvertis vont pouvoir prendre le temps d'exposer leur point de vue, leur opinion.

A chaque fois que l'animateur propose une règle, il s'assure auprès de chaque personne en particulier que celle-ci est bien claire, bien comprise tant sur l'explication que sur ses conséquences. Quand cela est fait, il demande à chaque personne en particulier s'il a ou non une objection à suivre cette règle proposée.

S'il y a une objection argumentée, la personne qui objecte explique son argument. Elle peut proposer une adaptation de la règle. L'animateur peut également proposer une adaptation pour que la règle soit consentie et que l'objection soit levée.

Généralement, la plupart des objections sont des demandes de clarifications.

Lorsque les règles de base sont consenties par tous, c'est-à-dire que chacun peut « vivre avec » les règles proposées, l'animateur demande si quelqu'un souhaite rajouter une ou des règles supplémentaires. Cela peut être un temps de parole limité par exemple, ou encore l'absence de réaction (rires, moqueries, ...) lorsque quelqu'un parle.

Si au départ, les règles sont « instituées », celles-ci peuvent être complétées ou adaptées par la suite durant la réunion ou lors d'une session suivante.

## Les effets

Permettre le partage des opinions sans conflits, sans tension, dans l'apaisement, sans discussion stérile, sans savoir qui a raison ou tort est un vrai bonheur !

Le dirigeant dans sa place de participant sera beaucoup plus concentré sur le sujet et plus en écoute par rapport aux opinions de chacun. Il améliorera considérablement sa connaissance de l'équipe de manière individuelle. Cela lui permettra également d'avoir une vue beaucoup plus large de la problématique.

Si le dirigeant garde sa prérogative de décideur final, la proposition de décision qui ressortira de la discussion et dans laquelle il sera intervenu (autorégulation) ne devra généralement pas être modifiée. L'intelligence collective de l'équipe s'étant développée considérablement, la proposition retenue aura tenu compte de tous les facteurs connus et importants pour qu'elle soit la meilleure.

[Retour vers www.gyb.be](http://www.gyb.be)

Dans une structure à plusieurs niveaux, cette proposition peut être amenée à l'échelon hiérarchique supérieur pour y être proposée pour acceptation. A cette réunion de décision, on agit de la même manière. Si l'échelon hiérarchique supérieur n'a pas d'objection raisonnable, la décision est consentie, acceptée et sa mise en œuvre est immédiate car plus de frein de la part de ceux qui doivent la mettre en œuvre car ils ont construit eux-mêmes cette décision.

La décision n'est jamais définitive. La mise en œuvre est accompagnée d'une évaluation qui peut permettre une modification dans une réunion ultérieure.

## Conclusions

Il est plus facile pour un dirigeant d'imposer ses choix que de faire participer son équipe dans un processus long et certainement à risque et qui pour lui a peu de chance d'aboutir de part son expérience.

Il est cependant très difficile pour lui de développer l'implication de son personnel, de gérer les conflits entre les personnes, booster la motivation, gérer des réunions qui ne servent pas toujours à grand-chose. L'énergie dépensée dans ces actions pourrait l'être dans la participation au processus de décision de son équipe et amener de la sérénité au manager.

«Choisir, c'est exprimer une préférence et donc s'affirmer. Chaque choix – quelle que soit son importance – renforce notre sentiment d'avoir du contrôle sur ce qui nous entoure et de l'efficacité dans ce que nous entreprenons. Et inversement, ne pas avoir de choix à faire amenuise notre faculté d'adaptation» (1)

Bien amenée et en contrôle méthodologique, la participation au processus de décision amène une multitude d'avantages. Elle n'annihile pas le pouvoir de décider du dirigeant en dernier ressort, elle fait grandir son autorité !

Elle sert le collectif, la légitimité de l'autorité et le développement personnel des individus. Elle a un impact majeur sur le développement de l'implication des personnes dans l'organisation.

(1) Lauren Leotti, professeure de psychologie à la Rutgers University, Kevin Ochsner, professeur de psychologie à la Columbia University, et Sheena Iyengar, professeure de management à la Columbia University - <http://www.columbia.edu/~ss957/articles/Born%20to%20Choose.pdf>

[Retour vers www.gyb.be](http://www.gyb.be)