

Prendre des décisions en collectif

Comment décider à plusieurs en s'appuyant sur l'intelligence collective ? Comment prendre des décisions collectives qui aient du sens ? Comment permettre à chaque membre du collectif de contribuer aux décisions ? **Sylvie-Nuria Noguier, coach et formatrice, donne éclairages et clés de réponse à ces questions.**



Sylvie-Nuria Noguier, coach, formatrice et facilitatrice, est l'auteure du livre « Donnez du sens à vos décisions », publié en 2018. En décembre 2020, elle est intervenue avec Marius Chevallier, enseignant-chercheur, lors d'un webinaire organisé par Trame sur les prises de décisions en collectif (1).

Tirer le meilleur parti de l'intelligence collective

« Des décisions, nous en prenons tous plusieurs centaines par jour. Quand elles n'impliquent que nous-mêmes, c'est relativement facile. En revanche, prendre des décisions à plusieurs, en s'appuyant sur l'intelligence collective, est une autre affaire, explique Sylvie-Nuria Noguier. Comment y parvenir ? Je voudrais commencer par cette définition de l'intelligence collective donnée par Pierre Lévy, philosophe, en 1997 : "Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. Aujourd'hui, il existe des processus pour tendre vers une utilisation optimale de cette intelligence". »

Le fonctionnement des organisations collectives

« Prendre une décision, c'est un acte de pouvoir. Pour décider, il faut avoir la légitimité, l'autorité. Le terme "pouvoir" s'entend parfois avec une connotation négative, notamment en français, mais le pouvoir, en anglais "power", c'est aussi le pouvoir qui nous fait bouger, le "pouvoir avec". Comment faire une utilisation du pouvoir avec les autres ? »

Pour illustrer comment se répartit le pouvoir au sein des organisations collectives, Sylvie-Nuria Noguier a présenté les

travaux menés par Frédéric Laloux (2) qui a étudié l'évolution des modèles organisationnels. Ce dernier a identifié 5 catégories d'organisations selon la façon dont le pouvoir se décline au sein du collectif (cf tableau).

- 1 Le premier type d'organisation apparu est le modèle « rouge ». Ce sont les organisations de « gangs ou de tribus », comme les gangs de rue, la mafia... L'autorité est celle du chef unique et l'objectif est de protéger la tribu.
- 2 Viennent ensuite des organisations dites conformistes (ambre). Ce sont les grandes universités, l'armée, l'Eglise catholique : des organisations très hiérarchiques, où là encore le pouvoir est à la tête de l'organisation, où les rôles sont très définis.
- 3 Les organisations évoluent ensuite vers des organisations du type « orange » basées sur la recherche d'une efficacité, d'une productivité. C'est le mode d'organisation de la plupart des entreprises actuellement avec une définition de processus internes, une répartition des responsabilités et une recherche d'efficacité optimale dans chacun de ces processus.
- 4 On voit ensuite émerger un type d'organisations, « vertes », qui sont plus sensibles à l'écosystème dans lequel elles sont implantées. Elles recherchent la performance, mais pas seulement l'efficacité ou la productivité. Elles cherchent aussi à satisfaire les besoins des parties prenantes. Elles mettent l'accent sur la concertation, la culture et les valeurs.
- 5 Enfin la dernière catégorie est celle des entreprises « opales » : leur raison d'être n'est pas la performance, l'efficacité

(1) Pour en savoir plus et visionner le webinaire : trame.org, rubrique Projets/Circuits courts/Radio Points de vente collectifs.

(2) Frédéric Laloux a mené des recherches sur les modèles organisationnels émergents. Il est l'auteur de l'ouvrage « Reinventing Organizations » sorti en 2014. Ancien partenaire associé d'une société de conseil, il travaille désormais en tant que coach et conseille des dirigeants dans la transformation de leur organisation.

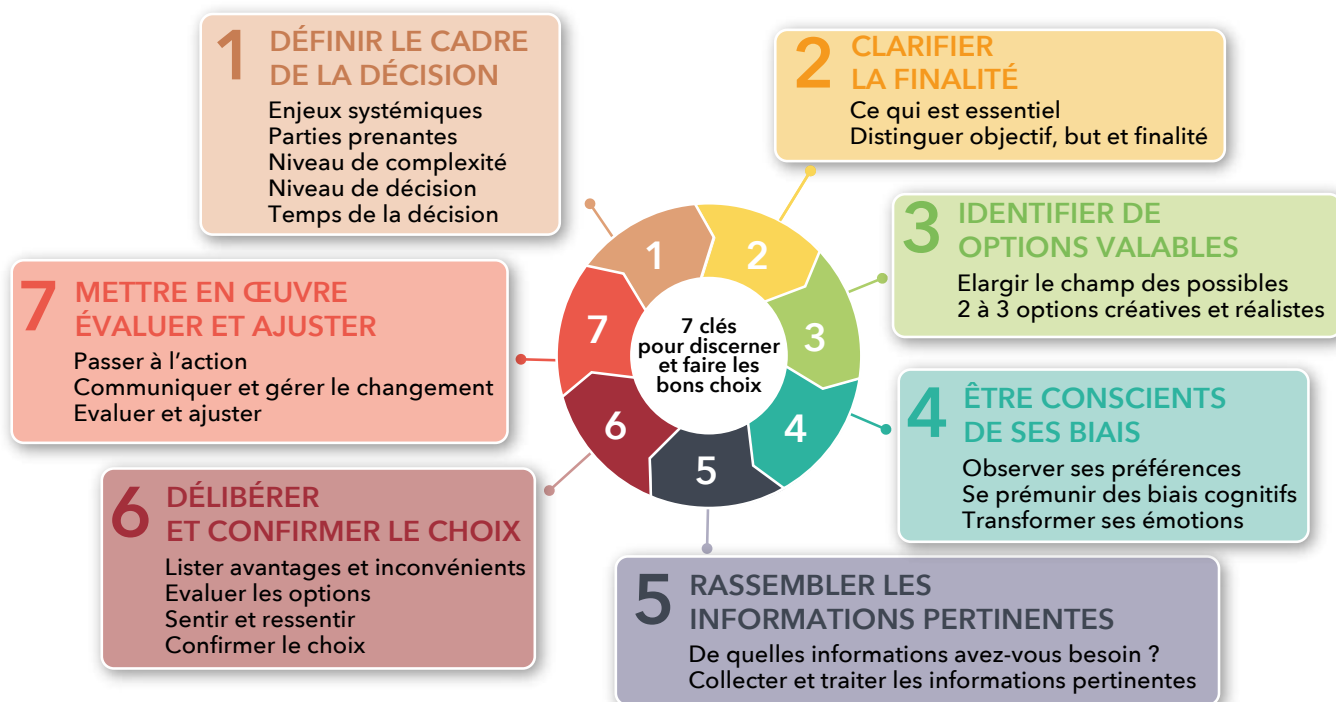
5 MODÈLES D'ORGANISATION

Modèle	ROUGE Impulsif	AMBRE Conformiste	ORANGE Réussite	VERT Pluraliste	OPALE Inclusif
Innovations	Division du travail Autorité	Rôles officiels Processus	Innovation Méritocratie Responsabilité	Culture et valeurs Autonomisation Concertation	Confiance Intégrité Liberté de s'adapter

Source : Reinventing organizations, Frédéric Laloux, Editions Diateino, 2014

Prendre des décisions en collectif

7 CLÉS POUR DISCERNER ET FAIRE LES BONS CHOIX



Sylvie-Nuria Noguer - « Donner du sens à vos décisions » - Editions Eyrolles (2018)

ou une sorte d'arbitrage entre la rentabilité et la satisfaction des parties prenantes mais le bien collectif. Elles recherchent un bénéfice social et environnemental en même temps qu'un bénéfice économique.

La posture du dirigeant a une grande influence sur la maturité de l'organisation et son ouverture à partager le pouvoir décisionnel. Les organisations vertes ou opales ne sont pas toujours celles que l'on croit. « On peut observer, explique Sylvie-Nuria Noguer, de façon très contrintuitive, des coopératives dans lesquelles le pouvoir décisionnel n'est pas du tout réparti et où ce sont les « gros » producteurs qui décident, ou encore des associations à but non lucratif, à vocation humaniste, dont le dirigeant se conduit de manière très autoritaire et concentre le pouvoir. Tout est une question de répartition du pouvoir décisionnel ou de gouvernance. »

L'intelligence collective et la gouvernance : facteurs clés de succès

Alors comment passer de l'intention à la pratique d'un collectif avançant vers un but commun, avec des décisions qui ont du sens, offrant un équilibre entre autonomie et responsabilités ? Sylvie-Nuria Noguer a présenté quelques facteurs de succès issus de la sociocratie (3) et de l'holocratie (4) :

- La raison d'être et le sens de l'organisation collective sont partagés par tous.
- Il existe une culture organisationnelle basée sur l'écoute, l'authenticité, la bienveillance, le droit à l'erreur, le codéveloppement.

- Les rôles, périmètres et responsabilités de chacun sont clairs.
- Le collectif est aligné sur des priorités communes.
- Des réunions et des processus collectifs sont en place pour traiter les écarts et décider au bon niveau en tirant parti de l'intelligence collective (ce point se réfère à la prise de décision et à la façon dont est traité ce qu'en holocratie on appelle une tension : un écart entre ce qu'on est en train de faire et ce que l'on pourrait faire si on fonctionnait à l'optimum).
- Le collectif adopte une approche agile : plutôt que de rechercher la perfection avant la mise en œuvre d'une idée, le groupe applique le principe de la « prochaine étape » pour répondre aux besoins et maintenir le mouvement. Il lance des essais dans une logique d'innovation frugale.

La prise de décisions : 7 clés pour discerner et faire les bons choix

Pour faire les bons choix, lorsqu'une décision doit être prise, Sylvie-Nuria Noguer a proposé un processus en 7 étapes :

- ➊ Définir le cadre de la décision : quelle est la situation, quels sont les enjeux, quelle est la complexité, qui sont les parties prenantes dans la décision, quel est le temps de la décision (quand la décision doit-elle être prise au plus tard, pourquoi doit-on décider maintenant, quelles sont les conséquences de ne rien faire ?...).
- ➋ Clarifier la finalité : quel est le sens de ce que l'on veut faire, au nom de quoi veut-on décider, est-ce qu'on veut décider pour les intérêts de quelques-uns ou pour l'intérêt collectif, et si c'est pour l'intérêt collectif : à quoi veut-on contribuer en priorité ou qu'est-ce qui est essentiel dans cette décision ?

③ Identifier des options : il s'agit d'élargir le champ des possibles car bien souvent on prend de mauvaises décisions parce qu'on n'a pas vu d'autres options qui auraient été préférables.

④ Être conscient de ses biais : des erreurs de jugement qui vont nous amener à prendre des décisions qui ne sont pas optimales, mettre de l'éclairage sur ce qui pourrait nous pousser ou nous attirer mais pas pour les bonnes raisons. (cf. paragraphe sur les inégalités de l'article ci-après)

⑤ Rassembler les informations pertinentes pour décider.

⑥ Délibérer et confirmer le choix : peser le pour et le contre et selon le processus de décision collective (cf. ci-après) et décider du choix à mettre en œuvre.

⑦ Mettre en œuvre : cette étape est indispensable pour passer du vœu à la réelle décision.

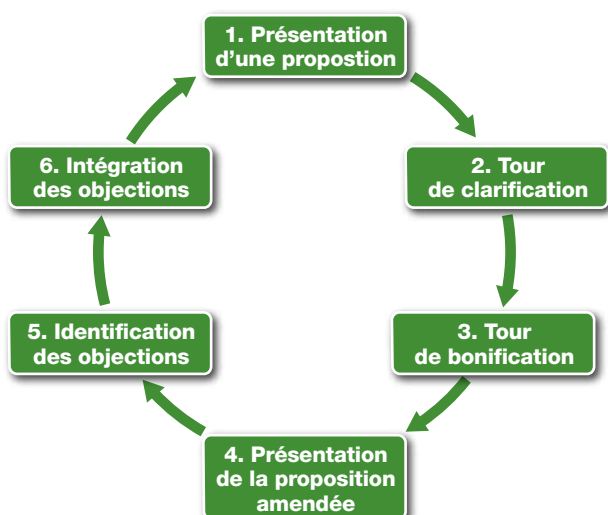
La prise de décision collective : processus par intégration

Enfin pour terminer, Sylvie-Nuria Noguier a présenté une méthode issue de la sociocratie et de l'holocratie pour prendre une décision en groupe. Le nombre idéal de personnes pour la pratiquer est de 8 à 12.

① Une personne fait une proposition : « *Au regard de cette situation, voilà ce que je propose* ».

② Le facilitateur (la personne garante du déroulement du

UN PROCESSUS DE DÉCISION EN 6 ÉTAPES



Sylvie-Nuria Noguier est l'auteure du livre « **Donnez du sens à vos décisions** »



processus) demande : Est-ce qu'il y a des questions de clarification ? L'objectif est que les participants s'assurent d'avoir compris la même chose sur le problème et sur la solution proposée.

③ Le facilitateur propose ensuite un deuxième tour de parole : « *Maintenant nous pouvons partager nos réactions, nos avis, nos propositions, pour bonifier cette proposition* ». Cette phase permet de tirer parti de l'intelligence collective.

④ La personne qui avait émis la proposition à l'étape n°1 formule une proposition amendée, au vu des feedbacks qu'elle a reçus.

⑤ Le facilitateur demande ensuite « *Y a-t-il des personnes qui ont des objections majeures à ce que nous adoptions cette proposition ?* ». Les objections qui vont être prises en compte sont celles formulées au nom du bien-être du collectif et non pas des préférences individuelles.

⑥ Ces objections sont ensuite intégrées pour bonifier encore la proposition. La décision est prise par consentement : quand il n'y a plus aucune objection, la proposition est adoptée par le collectif, pour le collectif.

« *Ce processus est très puissant et n'est pas forcément chronophage. Il peut être intéressant s'il est bien facilité* », a conclu Sylvie-Nuria Noguier. ■

Agnès Cathala
Trame

(3) La sociocratie est un mode de gouvernance qui permet à une organisation de fonctionner sans structure de pouvoir centralisée, selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision collective.

(4) L'holocratie est un mode de gouvernance et de management favorisant la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs.