



Travail en action

## Prendre des décisions collectivement

*De la nécessité aux difficultés*

Cloé Stéveny



**Groupe & Société**  
Publication pédagogique d'éducation permanente



# Prendre des décisions collectivement

*De la nécessité aux difficultés*

**Cloé Stéveny**

**Collection :** *Travail en action* - C.D.G.A.I. 2023

**Conception et coordination des publications :** Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

**Éditeur responsable :** C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman,  
Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

**ISBN :** 978-2-39024-137-9

# Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

# Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

## La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

## La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

## La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles: tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur-e-s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

## La collection *Méthodologie*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur-e-s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques; il nous incite et nous convie à aller de l'avant!

# Table des matières

1. Introduction	9
2. De la nécessité des décisions collectives ...	11
2.1. Qu'entend-on par décisions collectives ?	11
2.2. Augmenter le pouvoir d'agir de chacun·e	12
2.3. Bénéficier des avantages du groupe	14
2.4. Partager le pouvoir	15
2.5. L'ambition de pratiquer la démocratie	18
3. ... aux difficultés de prendre des décisions collectivement	23
3.1. Les erreurs cognitives	23
3.2. Les phénomènes de groupe	25
3.3. Choisir (ou pas) un type de processus décisionnel	27
3.4. L'influence de la culture organisationnelle	33
3.5. Le risque d'instrumentalisation de la participation à la prise de décision	36
4. Pourquoi et comment se confronter aux difficultés des prises de décisions collectives ?	39
4.1. Décider de décider collectivement	39
4.2. Une volonté plus affirmée de liens égalitaires	40
4.3. Un besoin de réflexivité pragmatique	43
4.4. L'inégalité au sein des organisations	47
4.5. Le nécessaire rôle de la facilitation au service du groupe	49
5. Perspectives	55
6. Bibliographie	59
Un exercice de prise de décisions : « Kaléidosphère »	63
Mémoire	63





# 1. Introduction

En tant que psychologue, formatrice, intervenante et enseignante, nous avons animé des groupes de travail, participé à des réunions pédagogiques et accompagné de nombreuses équipes et conseils d'administration dans la mise en place de leur projet. Au cours de ces différentes expériences, nous avons pu régulièrement constater que les individus – travailleur·euse·s et/ou citoyen·ne·s<sup>1</sup> –, lorsqu'ils·elles étaient réuni·e·s pour prendre des décisions, manquaient cruellement de savoir-faire. La volonté de décider de manière démocratique était généralement à l'origine de la réunion, mais la qualité du processus mis en place et de son résultat, trop souvent décevants. La décision pouvait en effet être prise en deux minutes à partir d'informations tronquées ou ne pas être prise du tout malgré de longs débats. Fréquemment, le membre du groupe qui possédait la voix qui portait le plus, le ton le plus tranchant ou le plus de connaissances sur le sujet, imposait son point de vue sans qu'une véritable analyse de sa proposition ne soit réalisée.

Or, lorsque le processus décisionnel n'est pas élaboré efficacement ou ne favorise pas le débat contradictoire, il s'ensuit un résultat contraire à la volonté initiale des participant·e·s et une insatisfaction générale.

*A contrario*, nous avons également pu observer des séquences décisionnelles procédant d'une vraie délibération, qui menait une proposition validée par des critères rationnels coconstruits. Nous avons pareillement assisté, mais plus rarement, il est vrai, à des réunions où les participant·e·s ressortaient enthousiastes vis-à-vis des actions décidées collectivement dans lesquelles ils·elles venaient de s'engager pleinement.

Ces différences de résultats peuvent s'expliquer, bien entendu, par des contingences indépendantes du fonctionnement groupal, mais aussi, nous le pensons, par les capacités méthodologiques variables des collectifs, et par toute une série de phénomènes inhérents aux groupes qui les conduisent à considérer qu'il est inutile d'élaborer et de formaliser, en amont de l'action, le processus décisionnel. Ces obstacles méritent, selon nous,

---

1 Dans notre propos tout au long de cette publication, le terme « citoyen·ne » inclut les personnes ne possédant pas de domicile ou de carte d'identité.

d'être pris en compte car les décisions collectives ont un rôle à jouer dans la construction d'une société plus égalitaire.

En effet, les groupes où nous sommes amené·e·s à prendre des décisions sont nombreux : équipes, associations de parents, groupements d'achats, coopératives, comités de quartier, communautés autogérées... Dans ces différents groupes, les membres aspirent à ce que leurs avis soient pris en compte. De fait, les grands défis sociaux, économiques et environnementaux contemporains suscitent, auprès des individus, le besoin d'espaces de participation aux décisions qui les concernent et ce, tant dans la société civile que dans le monde du travail. Ce livret et cet exercice structuré ont pour ambition d'accompagner la réflexion de tou·te·s ceux·celles qui ressentent cette aspiration, afin qu'ils·elles aboutissent à de réelles mises en pratique de la démocratie et qu'ils·elles ne s'épuisent pas, faute de résultats satisfaisants.

« Il faut allier le pessimisme de l'intelligence à l'optimisme de la volonté. »<sup>2</sup> (Antonio Gramsci)

---

2 Citation d'Antonio Gramsci traduite et extraite d'une lettre à son frère Carlo, écrite en prison le 19 décembre 1929, in Gramsci, 1971, p. 264)

## 2. De la nécessité des décisions collectives ...

### 2.1. Qu'entend-on par décisions collectives ?

Selon Christian Thuderoz (2017), auteur de l'ouvrage *Décider à plusieurs*, la notion de décisions collectives s'oppose d'abord aux décisions individuelles où un seul individu réalise des choix. Dans une situation de prise de décisions collectives, « chaque membre participe (...) à ce processus de délibération et de sélection commune d'options » qui seront ensuite mises en place. (Thuderoz, 2017, p. 28) La prise de décisions collectives est, en conséquence, l'action de décider à plusieurs.

Décider, pour Jean-Marie Miramon (2009), ancien directeur général d'associations gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux, c'est choisir, parmi plusieurs actes possibles, celui qui apparaît comme le plus pertinent pour atteindre un résultat voulu, dans un délai jugé souhaitable et possible, en utilisant au mieux les informations et les ressources disponibles.

La décision est dans ce cas envisagée comme une situation de choix où plusieurs réponses sont possibles mais où seule l'une d'entre elles est jugée adéquate. L'acte de décider serait alors rationnel, on prendrait une décision en recueillant des données et en les analysant logiquement.

Il est vrai que dans certains cas, décider sera une question de traitement de l'information. La description du problème et la connaissance rationnelle des données suffiront à trancher très logiquement pour la solution optimale, indépendamment de toutes considérations liées aux personnes ou aux enjeux stratégiques.

Mais la difficulté est tout autre dans des domaines où la variété et la complexité des informations, les caractéristiques personnelles et professionnelles des parties prenantes, la pluralité des solutions possibles introduisent dans la prise de décision de l'incertitude ou du risque. Décider devient alors pour les psychosociologues,

tels que Christian Brassac et Pierre Fixmer : « l'aboutissement, le résultat d'une séquence de plusieurs étapes qui constituent un développement dont le caractère actionnel et cognitif est central. Il s'agit là de *construire une décision*. » (Brassac et Fixmer, 2004, pp. 112)

Ce processus décisionnel collectif séquencé est celui que les citoyen·ne·s et travailleur·euse·s, qui désirent être associé·e·s aux décisions qui les concernent, sont amené·e·s à mettre en place. Nous estimons qu'il est nécessaire qu'ils·elles en connaissent les rouages et les pièges et ce, notamment parce que prendre part aux décisions permet d'avoir un impact sur les actions à venir.

## 2.2. Augmenter le pouvoir d'agir de chacun·e

Selon Christian Thuderoz (2017), « prendre une décision, c'est prendre parti, ne plus tergiverser ; s'engager à agir, et selon tel cours d'action, préféré à d'autres cours possibles. » (Thuderoz, p. 27, *op. cit.*)

On ne peut donc pas envisager la décision indépendamment des conséquences qu'elle produit étant donné que « rares sont les décisions qui ne sont que dites. » (Brassac et Fixmer, p. 114, *op. cit.*)

Décider est, en conséquence, le produit d'une intention, d'une volonté d'atteindre un résultat, du désir de modifier une situation ou de faire se produire des événements. « Entre l'intention et l'action, il y a donc la décision, soit ce moment, malaisé à discerner » (Thuderoz, p. 28, *op. cit.*).

Ainsi, quelle que soit sa portée, la décision a pour intention d'impacter l'avenir et en cela, on peut dire que si un individu peut y prendre part, cela augmente forcément son pouvoir d'agir, couramment appelé *empowerment*. Dans leur article, *L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ?*, Marie-Hélène Bacqué, sociologue et urbaniste française, et Carole Biewener, économiste féministe américaine (2013), ont retracé les origines de ce terme qui définit à la fois

un état et une action, celui de posséder du pouvoir et celle du processus qui permet de l'obtenir.

Malgré une tentative de récupération du concept d'*empowerment* par le courant néolibéral, les auteures démontrent la force de la notion, grâce notamment à la mobilisation en France de l'éducation populaire et du collectif « Pouvoir d'agir », créé en 2010 à l'initiative de militant·e·s français·es issu·e·s de différents réseaux associatifs. Ces derniers se sont fixés pour objectifs de rendre plus visibles les initiatives qui permettent aux citoyen·ne·s de développer leur pouvoir d'action sur la société. Le but de la démarche est « de ne pas enfermer les habitants des quartiers populaires "dans un statut de consommateurs passifs des politiques publiques", mais de "les reconnaître comme citoyens capables de prendre collectivement en main leur propre développement et celui de leur environnement, de porter eux-mêmes leurs paroles et de conduire leurs projets." » (Bacqué et Biewener, 2013, p. 30)

Si l'on reconnaît aux acteur·rice·s un pouvoir d'agir sur leur contenu de travail, l'aménagement de leur quartier ou la société plus largement, il est nécessaire de trouver le moyen de recueillir leur avis, de se détacher quelque peu de l'action pour être dans le partage des points de vue. La manière dont on peut faire participer les travailleur·euse·s ou les citoyen·ne·s aux décisions qui les concernent varie en fonction des organisations et des situations, mais dans la plupart des cas, la prise de décision sera organisée lors d'une ou de plusieurs réunions comprenant un petit groupe de personnes.

« [Prendre des décisions,] c'est une des fonctions principales de l'évènement *réunion* qui impose la co-présence et donc la confrontation des productions cognitives des acteurs. La réunion, une des formes principales de l'action interactionnelle dans un groupe, est avant tout un outil de travail apportant des résultats tangibles. Son efficacité se mesure à la qualité des décisions auxquelles elle donne lieu, à la valeur des solutions apportées aux problèmes en cours, etc. » (Brassac et Fixmer, p. 115, *op. cit.*)

Les espaces de parole dédiés aux prises de décisions collectives sont, en fait, des lieux d'élaboration collective d'une résolution de problème, d'une coconstruction d'une vision partagée, d'une élaboration collective d'innovation. Lorsqu'elle vise le développement du pouvoir d'agir, la participation aux décisions

implique donc des temps de réflexion en petits groupes sur les actions à mener ou en cours. Mais qui dit « groupe », dit forcément « phénomènes groupaux ». Certains sont néfastes aux collectifs qui ont pour ambition de prendre démocratiquement des décisions de qualité, comme nous le verrons au chapitre 3.2.

D'autres sont plutôt vertueux...

## 2.3. Bénéficiaire des avantages du groupe

Un intérêt évident de la prise de décisions collectives réside dans le fait que le groupe multiplie les informations et les compétences nécessaires pour résoudre un problème posé. La confrontation aux idées des autres nous permet généralement d'être plus clairvoyant·e-s, plus créatif·ive-s et plus perspicaces, que lorsque nous sommes seul·e-s face à une décision à prendre.

Depuis des décennies, les psychosociologues tentent de démontrer l'efficacité du groupe comparée à l'efficacité des individus, tout en essayant d'en identifier les conditions. « Il est devenu incontestable que les personnes qui travaillent dans des groupes réussissent généralement mieux que si elles travaillent toutes seules, même si les groupes ne font pas nécessairement progresser la totalité de leurs membres. En d'autres termes, les groupes engendrent chez nombre de leurs membres des connaissances qu'aucun membre ne possédait avant d'entrer en interaction. » (Blanchet et Trognon, 2008, p. 6)

Les effets bénéfiques spécifiques à la prise de décisions collectives ont été principalement étudiés par Kurt Lewin et ses élèves. Ces derniers ont mis en exergue le fait que, dans un groupe où les décisions étaient prises ensemble, il se produisait une augmentation de la confiance dans cette décision et un accroissement du rejet pour les autres alternatives. Ensuite, Kurt Lewin a mis en relation ses recherches avec le changement social en démontrant qu'une décision prise collectivement produit automatiquement plus d'adhésion qu'une décision prise par un membre seul. « La décision de groupe (...) est actuellement considérée comme le moyen le mieux approprié à la prévention du phénomène de "résistance au changement". » (Anzieu et Martin, 2017, p. 187)

De fait, la prise de décisions collectives est une situation où chaque participant·e a conscience qu'il·elle prend part à ce qui deviendra une action qui s'imposera ensuite à tous·tes. L'engagement dans l'action sera surtout observable si « chacun a pu émettre un avis et plaider en faveur d'une option, parmi une collection d'options possibles ; où la forme, le moment et l'objectif de cette délibération sont clairement identifiés ; où chacun est reconnu comme participant légitime à celle-ci ; et où chacun est lié par cette décision et s'engage, peu ou prou, pour la mettre en œuvre (ou la faire exécuter). » (Thuderoz, p. 41, *op. cit.*)

De plus, le groupe a un potentiel innovant supérieur à l'individu pour autant qu'il fasse « appel à des méthodes spécifiques tendant à développer la *créativité* de ses membres » (Anzieu et Martin, p. 267, *op. cit.*) De fait, l'expérience du collaboratif montre que la vision partagée, le dialogue et l'écoute génèrent des zones d'innovation. Réuni·e·s, les travailleur·euse·s forment un terreau fertile pour coconstruire des solutions ingénieuses aux problèmes qu'ils·elles rencontrent.

En fait, les conditions psychosociologiques de la prise de décisions dans les petits groupes permettent aux membres de prendre part à une décision qui tiendra compte de leurs besoins, de leurs idées, de leurs intérêts, tout en étant beaucoup plus créative. « En l'état actuel de la recherche, on peut conclure que les contraintes, librement débattues puis acceptées, par un groupe ou une équipe de travail, en vue de réaliser un projet qui leur tient à cœur, sont vraisemblablement moins frustrantes pour les participants que celles qui seraient imposées sans possibilité de discussion préalable. (...) Ces considérations, à la fois théoriques et pratiques, nous semblent justifier l'intérêt périodiquement porté aux différents degrés de "*participation*" des travailleurs à la vie de leur entreprise, ainsi qu'une réflexion sur l'exercice du pouvoir dans les organisations de toute nature. » (*Ibid.*, p. 266)

## 2.4. Partager le pouvoir

Selon Claude Lemoine (2014), professeur émérite de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Lille, décider est, en général, une latitude stratégique réservée aux dirigeant·e·s des administrations publiques, des entreprises, et même des

associations. Ainsi, la possibilité de décider est habituellement le seul apanage d'une minorité possédant du pouvoir : politiques, directeur·rice·s, administrateur·rice·s ou coordinateur·rice·s.

Christian Thuderoz (2017) va dans le même sens en considérant que, même si c'est regrettable, décider est, la plupart du temps, un acte d'un seul ou d'une poignée d'individus. C'est évidemment le cas des dirigeant·e·s, mais c'est aussi souvent le cas dans les réunions d'équipe où les membres participent à la réunion, mais se contentent de valider l'option proposée et défendue par un·e orateur·rice habile ou quelques *leaders*. Or, l'idée de la prise d'une décision collective est celle « d'un choix s'opérant à plusieurs, *horizontalement* (...) à l'opposé de la verticalité de la décision unilatérale du hiérarque. » (Thuderoz, p. 40, *op. cit.*)

Il nous semble cependant que les partis politiques et les organisations prennent progressivement conscience des risques encourus par rapport aux décisions qui ne se prendraient qu'à partir du sommet hiérarchique. « Cette méthode, connue en politique autant que dans les organisations, a l'inconvénient d'être arbitraire, peu légitime, et surtout peu adaptée aux situations sociales par éloignement et manque de connaissance des problèmes. Elle est aussi susceptible de générer des oppositions importantes. » (Lemoine, 2014, p. 25)

Cette prise de conscience peut sans doute s'expliquer par le fait que le rapport à la hiérarchie a considérablement évolué ces dernières décennies. Selon Loïc Blondiaux (2001), politologue et professeur de sciences politiques, la perte de repères et le recours à des nouveaux modes de délibération se sont accentués sous l'effet d'une aversion croissante des personnes vis-à-vis des politiques et de l'autorité. Leur engagement est devenu dépendant de leur possibilité à devenir des acteur·rice·s des choix qui les concernent directement. Beaucoup ne croient plus dans les fondements de la démocratie représentative. Les initiatives ou propositions de démocratie directe partielle fleurissent d'ailleurs, partout en Europe, dans l'espoir que les citoyen·ne·s soient davantage impliqué·e·s dans les décisions politiques.

Parallèlement, dans le domaine du travail, la digitalisation des organisations a renforcé la quête du partage du pouvoir des salarié·e·s. Selon Martine Brasseur et Fatine Biaz (2018), enseignantes en Sciences de gestion, les salarié·e·s ont une volonté croissante de liberté et d'autonomie. Les jeunes



travailleur·euse·s ont de plus en plus tendance à rejeter la hiérarchie et préfèrent s'autogérer, quitte à être indépendant·e·s ou à travailler dans des *startups*. Les organisations, quant à elles, sont amenées à se transformer, à tel point que certain·e·s n'hésitent pas à parler de « 3<sup>ème</sup> révolution industrielle ». (Silva et Ben Ali, 2010, p. 340) Pour beaucoup d'auteur·rice·s en gestion des ressources humaines, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) vont transformer fortement nos modes d'organisation du travail dans les années à venir. Nous serions amené·e·s à voir émerger, dans les entreprises, de nouvelles pratiques relationnelles et hiérarchiques nommées Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT). Le *management* deviendrait obligatoirement plus participatif et les travailleur·euse·s plus autonomes.

Malheureusement, ce discours optimiste doit être quelque peu nuancé, car comme nous le verrons plus amplement au chapitre 3.5., entre le discours et la pratique réelle du *management* participatif, il peut y avoir un fossé. « Digitalisation, entreprise libérée, génération des *millennials*<sup>3</sup>, méthodes agiles, travail collaboratif : une série de termes clés reviennent régulièrement dans les débats. Ils sont mobilisés pour soutenir la thèse qu'une rupture se fait jour dans le travail et que les entreprises – ou d'autres types d'employeurs, du reste – doivent se préparer à revoir leurs organisations du travail et les modes de management couramment pratiqués. (...) En réalité, on voit converger vers le même type de message, des tendances éminemment plurielles, variées dans leur origine, dans les acteurs qui les portent, les intérêts qu'elles confortent. » (Ughetto, 2018, p. 17)

Il n'en reste pas moins que les aspirations à des relations plus égalitaires au sein des différents collectifs se font progressivement entendre. Un mouvement a d'ailleurs gagné ces dernières années en force et en visibilité, c'est celui de l'économie sociale et solidaire. Le partage du pouvoir intéresse au premier chef ce mouvement : il est au cœur des fondements politiques et juridiques de l'économie sociale par sa liberté d'adhésion et sa gestion démocratique, selon le principe *une personne égale une voix*. « Ce renouveau coopératif prend la forme de projets économiques coopératifs, portés par des dizaines, voire des centaines de citoyens, qui y investissent une partie de leur épargne et en deviennent copropriétaires. (...)

---

3 Nés aux alentours du deuxième millénaire.

Animées par l'envie de transformer le système économique, et plus largement la société, pour davantage d'égalité et de durabilité, les coopératives s'inscrivent – théoriquement – dans le principe de démocratie économique. Selon Christian Jonet & Benoît Noel, "la démocratie, c'est l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui les gouvernent et de la forme de vie qui les rassemble." » (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015, p. 2).

## 2.5. L'ambition de pratiquer la démocratie

Le refus de l'autorité, l'aspiration à des relations égalitaires et la participation démocratique aux décisions sont, pour beaucoup d'auteur·rice·s, intimement liés. C'est ce que considère, en tout cas, Alexis Cukier (2018), maître de conférences en philosophie morale et politique à l'Université de Poitiers. Selon ce dernier, on observe actuellement un mouvement conjoint de désaffection à l'égard des institutions démocratiques existantes et une réorientation des attentes démocratiques des citoyen·ne·s vers diverses associations ou parfois même, vers leur employeur·e. « Les attentes ordinaires des travailleurs à l'égard de leur activité et leurs critiques à l'égard de l'organisation néo-managériale de l'entreprise expriment [selon Isabelle Ferreras (2007)] une "intuition démocratique", selon laquelle les travailleurs veulent être [selon Isabelle Ferreras (2012)] "considérés comme des 'égaux' dans l'entreprise – partenaires responsables, citoyens au travail." » (Cukier, 2018, p. 10)

Hélène Landemore, professeure de science politique à l'Université de Yale, explique, quant à elle, que si l'aspiration des citoyens à une distribution plus égalitaire du pouvoir se fait tant ressentir, c'est qu'elle ne peut être satisfaite via la démocratie représentative, mais bien au travers d'une démocratie "ouverte" centrée autour de "petits groupes ouverts" et des procédures de prise de décisions collectives. Cependant, l'autrice insiste sur l'importance de la qualité du dispositif mis en place : « chaque fois que c'est possible, il faudrait que la prise de décision collective soit plus inclusive et participative qu'elle ne l'est d'ordinaire. » (Landemore, 2013, p. 297)

Le lien entre prise de décisions collectives et démocratie peut effectivement être envisagé au travers du terme « *participatif* », à entendre comme la participation des acteur·rice·s social·e·aux ou travailleur·euse·s aux prises de décisions qui auront ultérieurement un impact sur leur avenir.

Pour Julien Charles, docteur en sciences sociales et auteur de l'ouvrage *La participation en actes*, « La question de la participation n'est pas neuve. Elle est inscrite au cœur de l'idéal démocratique et de la figure du citoyen. Elle est également centrale dans le projet autogestionnaire et, plus largement, associatif. Elle convoque implicitement le principe d'égalité inscrit dans le premier article de la déclaration universelle des droits de l'homme : "*Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droit*". La participation constitue donc une thématique récurrente chez ceux qui veulent contribuer à la révision des modes de coordination des activités humaines, que ce soit au travail, sur la scène politique ou ailleurs. » (Charles, 2016, p. 31)

Cependant, le lien entre démocratie, participation et prise de décisions collectives dépend en réalité de ce que l'on entend par participation, concept polysémique.

Pour les auteur·rice·s Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann (2015) coordonnant la revue thématique *Participer. Pour quoi faire?*, le concept de la participation correspond à deux intentions totalement différentes. On aura, d'une part, l'idée de répartir le pouvoir dans la volonté de renforcer les liens démocratiques, et d'autre part, le dessein de favoriser la concertation sans forcément distribuer ce pouvoir. Ces deux postures révèlent des visées différentes et ne sont, malheureusement, dans la pratique, pas toujours explicitement annoncées.

Loïc Blondiaux (2001), dans son article *Démocratie locale et participation citoyenne: la promesse et le piège*, relève différentes expériences au sein de quartiers qui ont montré que la participation n'aboutissait que rarement à une prise de décision politique qui tenait compte de l'ensemble des intérêts et besoins des citoyen·ne·s. Cependant, ces expériences ont aussi mis en exergue les effets positifs de la concertation. Ces derniers se faisaient ressentir dès lors que les habitant·e·s étaient amené·e·s à réfléchir et à travailler ensemble autour d'une problématique commune tel qu'un projet d'aménagement

urbain ou de prévention de la violence. La délibération, pour Loïc Blondiaux (2001), améliore l'information des acteur·rice·s, favorise l'émergence de solutions nouvelles et garantit, *a minima*, que toutes les personnes touchées par une décision aient une occasion de s'exprimer face à l'autorité compétente,

Cependant, la consultation ne signifie pas que les dirigeant·e·s vont tenir compte des avis recueillis et, de ce fait, la participation dans le cadre de la simple concertation n'induit pas un impact automatique et direct sur les décisions finales. Néanmoins, favoriser la prise de parole des citoyen·ne·s sur les affaires publiques locales, diffuser de l'information sur les politiques en cours, contribuer à la constitution d'espaces publics de discussion peuvent constituer des buts en soi, indépendamment de toute redistribution du pouvoir.

De même, le lien entre démocratie et participation à la prise de décision dans le monde du travail, ne va nullement de soi. On y retrouve, tout comme dans la société, le problème de l'asymétrie des acteur·rice·s et des décisions finales qui ne tiennent pas toujours compte des avis et besoins de travailleur·euse·s concerné·e·s. Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann (2015) y voient trois raisons. D'abord, la forme dominante de la relation de travail, à savoir le salariat, se caractérise par une relation de subordination des salarié·e·s à l'employeur·e, par un rapport d'inégalité juridique où l'employeur·e occupe une position de direction, de commandement. Ensuite, selon les auteur·rice·s, tou·te·s les salarié·e·s ne maîtrisent pas les compétences requises pour participer à toutes les décisions, et enfin, tou·te·s n'ont pas forcément la volonté de participer dans le cadre de dispositifs de participation institués, tels que les cercles de qualité ou les syndicats.

Pour dépasser ce point de vue, qui pourrait faire renoncer des travailleur·euse·s et citoyen·ne·s à la participation aux prises de décision qui les concernent, Jérôme Boissonade part du principe que « c'est moins le contenu critique de ce qui est *dit* au sein des enceintes participatives que l'élaboration d'un *faire* démocratique alternatif, notamment coopératif, qui met à l'épreuve d'elle-même la collectivité et les dispositifs institutionnels qu'elle se donne. » (Boissonade, 2013, p. 184). Pour l'auteur, il faut justement sortir de l'idée que les participant·e·s ne seraient pas compétent·e·s pour développer une approche, en termes d'émancipation, créée

par le dispositif même du groupe. Ce dispositif, s'il laisse de la place à la confrontation et aux préoccupations personnelles des membres, peut produire les conditions coopératives nécessaires aux liens démocratiques.

L'émancipation est moins dépendante de la qualité du résultat du processus – à savoir la décision prise – que de la qualité du processus en tant qu'espace de parole. Bruno Frère et Jean-Louis Laville proposent une approche qui rejoint ce constat. L'émancipation est «ce qui émerge quand les personnes s'engagent dans des rapports "engendrés spontanément et libres de domination, de façon non contractualiste" (Habermas, Jürgen, 1989).» (Frère et Laville, 2022, p. 217)

C'est dans le débat contradictoire nécessaire à toute prise de décisions collectives que l'on peut ressentir particulièrement ce potentiel émancipateur, lorsque les craintes, doutes et convictions de chacun·e peuvent être entendus. «C'est en effet autour de la possibilité d'expression de voix éloignées des formes conventionnelles de prise de parole en public que réside le potentiel critique et émancipateur de la participation.» (Charles, p. 81, *op. cit.*)

Les associations d'éducation permanente vont clairement dans ce sens en contribuant à faire vivre la démocratie. En effet, selon Guillaume Lohest (2021), président des Équipes Populaires, mouvement belge de citoyen·ne·s pour construire l'égalité, l'éducation permanente structure les démarches collectives d'émancipation autour de quelques piliers essentiels : la prise de parole, le débat, l'esprit critique, la créativité et l'action collective... Au sein des groupes ou des projets d'éducation permanente, une multitude d'apprentissages mutuels et d'interactions se produisent qui, sans aucun doute, favorisent l'exercice de la démocratie. L'écoute des réalités vécues par d'autres que soi, le débat entre des opinions différentes, le développement de l'esprit critique sont des réalités concrètes dans ces espaces de parole.

Pour Alexis Cukier (2018), ces opportunités de débats contradictoires existent aussi dans le monde du travail. Pour l'auteur, de nombreuses expériences positives – aussi rares, isolées et inachevées puissent-elles être – sont conçues pour pratiquer la démocratie. L'auteur distingue trois types d'expérimentation démocratique au travail : les coopératives, qui limitent le pouvoir économique et politique des propriétaires ; les collectifs de travail en autogestion, qui visent à abolir le pouvoir

économique et politique des propriétaires ; et enfin, les conseils de travailleur·euse·s, qui cherchent à étendre leur pouvoir politique.

Mais lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au sein de ces collectifs qui se veulent démocratiques et que ces décisions ont pour conséquence d'impacter directement leurs membres, les intérêts, les valeurs et la manière dont chacun·e s'est forgé·e une opinion à propos de la décision à prendre vont se confronter dans un « un mécanisme décisionnel [groupal dont le résultat sera] parfois sous-optimal et ses conséquences, souvent sous-estimées. » (Thuderoz, p. 30, *op. cit.*). Effectivement, les entraves à la prise de décision démocratique sont, comme dans la plupart des collectifs humains, présentes dans les espaces de parole participatifs, comme nous le verrons au chapitre prochain. Cependant, ces difficultés sont aujourd'hui connues, car de nombreux auteur·rice·s les ont décrites et commentées. Elles peuvent donc être dépassées, pour autant que l'on tienne compte de leur existence et que l'on mette en place des parades adéquates.

# 3. ... aux difficultés de prendre des décisions collectivement

## 3.1. Les erreurs cognitives

Un individu seul ne dispose que d'une capacité limitée pour acquérir et, surtout, traiter l'information. Même s'il essaie d'être impartial, les difficultés qu'il va rencontrer vont l'amener à s'écarter du processus rationnel de prise de décisions qui augmente pourtant la probabilité d'obtenir des décisions de qualité.

Selon Christian Morel, auteur de l'ouvrage *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes* (2014), une décision de qualité est une décision qui, à l'inverse d'une décision absurde, n'amène pas les membres du collectif à agir avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont fixés. Lorsque l'on désire évaluer la qualité d'une décision, il ne s'agit donc pas d'estimer son résultat par rapport à des standards normatifs, mais de voir dans quelle mesure les conséquences de la décision correspondent aux attendus de tous les membres qui ont participé à la réunion. Pour l'auteur, une action décidée qui satisfait ses membres fait généralement suite à une analyse critique des faits, des preuves, des données et des relations de cause à effet.

Or, lorsqu'ils doivent décider, les individus ne possèdent en réalité qu'une rationalité limitée car plusieurs dizaines de biais cognitifs sont connus pour impacter leurs décisions. Les biais consistent en des illusions de la pensée qui nous poussent à commettre des erreurs sans que l'on s'en rende compte. Le plus connu est le biais d'ancrage qui veut que l'esprit humain ait tendance à cheviller son jugement à la première information dont il a pu disposer. « L'idée qui préside à la mécanique de l'ancrage est que les individus, lorsqu'ils doivent procéder à une évaluation quantitative dans un contexte d'incertitude, procèdent selon une démarche "d'ajustement" à partir d'une "valeur initiale". Cependant, le plus souvent (soulignent Kahneman et Tversky),

l'ajustement réalisé par l'individu est insuffisant, de sorte que son jugement est fortement conditionné par la valeur initiale. On désigne cette valeur initiale comme une "ancree" car elle retient – et biaise – le jugement des individus. » (Goldszlagier, 2015, p. 510)

Outre les biais cognitifs, les types d'erreurs susceptibles d'intervenir dans un processus de décision sont nombreux. Jean-Marie Miramon (2009) en relève un échantillon : le problème, mal posé, aurait gagné à être décomposé en deux ou trois sous-problèmes auxquels il aurait fallu trouver des réponses appropriées. Les risques peuvent avoir été sous-estimés, car il y a ceux que l'on perçoit tout de suite, et d'autres qui n'apparaissent que plus tard, après un temps de réflexion. Il en a peut-être été de même des avantages, certains ayant fait illusion au premier abord et se seraient révélés insignifiants dans un second temps. Beaucoup de décisions seraient soit tardives, soit précipitées, en décalage avec l'attente du groupe ou de l'organisation. Enfin, des choix auraient peut-être été faits en passant à côté des objectifs. Un exemple récurrent de cette erreur dans le monde associatif consiste à sacrifier les buts de missions (en lien avec les valeurs et aux aspects qualitatifs du projet) au profit des buts de système (liés aux moyens et à la survie du collectif).

Toutes ces erreurs cognitives vont directement impacter les actions qui découleront de la prise de décisions et ce, d'autant plus que les individus ont tendance à adhérer à ce qui leur paraît être leurs choix et à se comporter conformément à eux. « La décision étant prise, elle va geler l'univers des options comportementales possibles et conduire le décideur à rester sur sa décision. Il y a comme une adhérence à la décision, un effet de gel.<sup>4</sup> » (Joule et Beauvois, 2014, p. 26) Et même si l'individu fait un choix en désaccord avec ses opinions, il aura tendance à modifier *a posteriori* ces dernières afin qu'elles s'accordent mieux avec ce qu'il croit avoir librement décidé de faire. « La rationalisation *a posteriori* est un processus dans lequel ce sont les critères de choix qui sont déterminés par l'action et non l'action qui est sélectionnée par les critères. » (*Ibid.*, p. 28)

Or, un double phénomène cognitif est à l'œuvre quand nous décidons à plusieurs : nos propres erreurs cognitives, d'une

---

4 « (...) Il faut savoir gré à Kurt Lewin (1947) d'avoir le premier insisté sur de telles conséquences de l'activité de décisions » (Joule et Beauvois, p. 27)



part, et l'effet groupal, d'autre part, qui les aggrave. « Loin d'être un antidote aux erreurs individuelles de jugement, le groupe en est souvent le poison; de sorte que les possibilités, déjà faibles, de ne pas se tromper quand on est seul décideur, se voient réduites, parfois anéanties, quand délibère et tranche un décideur collectif. » (Thuderoz, p. 128, *op. cit.*)

## 3.2. Les phénomènes de groupe

Selon Roger Mucchielli (2000), psychosociologue et psychopédagogue, les décisions prises par un groupe, au terme d'interactions et d'échanges de points de vue, sont influencées par une série de variables. La première est celle de l'opinion préalable de chaque participant·e. À savoir, que le système personnel des valeurs de l'individu peut l'amener à défendre de manière plus ou moins intense son avis. La deuxième est le niveau d'information personnel de chaque participant·e, c'est-à-dire les connaissances antérieures de l'individu qui vont lui permettre ou pas de prendre part à la prise de décision en toute connaissance de cause. La troisième est le niveau d'information du groupe, autrement dit, la manière dont les informations circulent. La quatrième est la pression à la conformité qui va agir au sein du groupe (nous expliquerons ce phénomène ci-après). La cinquième est la perception du rapport entre la décision et l'impact qu'elle aura sur le groupe, à savoir que les résistances seront plus fortes si la décision suscite des changements de fonctionnement dans le groupe. La sixième est la pression de la structure formelle et de l'alignement, ou pas, des choix avec ceux de l'autorité hiérarchique. La septième est la pression de la structure informelle, c'est-à-dire les jeux d'influence, les sympathies ou antipathies au sein du groupe. Et enfin, la dernière variable est le stade de maturité de ce groupe.

En effet, d'après les auteurs Alain Blanchet et Alain Trognon (2008), les inconvénients majeurs liés à la prise de décisions collectives dépendent de la qualité de la dynamique de groupe. Le groupe peut, par exemple, tomber sous la domination d'un *leader* ou d'une minorité, ce qui biaise bien entendu l'avantage de la pratique démocratique supposée être à l'origine de la prise de décisions collectives. Autre cas de figure, au lieu d'être dominé par une de ses parties, et souvent par crainte de voir

émerger un *leadership* non voulu, le groupe peut demeurer une collection d'individus sans objectif commun cherchant avant tout à préserver leurs positions et leurs intérêts. Il est probable que le groupement débouche alors sur des solutions de compromis, peu créatives, conservatrices, et dans lesquelles les participant·e·s auront peu de foi. Soit encore, le groupe fonctionne « trop » bien et sa dynamique devient incontrôlable dans ce que l'on appelle le *Groupthink syndrome* ou syndrome de la pensée de groupe. Ce concept sociologique a été décrit par Irving Janis (1972) comme le processus selon lequel un groupe peut prendre de mauvaises décisions ou des décisions irrationnelles, dans une situation où chaque membre du groupe essaye de conformer son opinion à ce qu'il·elle croit être le consensus du groupe. La conséquence en est que le groupe finit par se mettre d'accord sur une action que chaque membre du groupe, pris·e isolément, sait peu sage. Les décisions prises par un groupe soumis à ce *Groupthink syndrome* ne sont, par conséquent, généralement pas du tout appropriées. Blanchet et Trognon, précités, décrivent assez finement dans leur ouvrage les conditions d'apparition de cette « pensée moutonnaire ». Il en ressort que les décisions prises sont risquées, non originales et inefficaces lorsque la cohésion d'un groupe est très élevée, qu'il n'y a aucune méthode de travail mise en place et que la situation globale est anxiogène. Le groupe, soumis à l'illusion groupale, dépend alors du *leader* et aucune divergence de points de vue n'apparaît. Le collectif vit un excès d'optimisme qui encourage la prise de risques extrêmes, et même si l'un·e ou l'autre membre perçoit ce risque, des efforts collectifs vont être déployés afin d'ignorer les signaux qui pourraient conduire les membres à reconsidérer leurs présupposés. Les deux auteurs expliquent ce phénomène par la confiance aveugle en la moralité inhérente au groupe qui conduit ses membres à ignorer les conséquences éthiques et morales de leurs décisions et ce, alors que toute opposition est perçue de manière caricaturale.

Le *Groupthink syndrome* est heureusement exceptionnel au sein des groupes, mais ce phénomène se manifeste régulièrement de manière partielle avec des degrés d'intensité variable. Le principal phénomène de groupe présent dans les décisions collectives, qui est proche de la « pensée moutonnaire », est la pression à la conformité. « Celle-ci se manifeste dans un groupe de discussion par le fait que les individus ont tendance à se conformer à ce qui vient d'être dit, perdant leur esprit critique et

ce, d'autant plus si la personne qui anime la réunion n'est pas neutre, a du prestige ou du pouvoir.» (Bohler, 2016, p. 45) Un autre piège relié à ce phénomène est la tendance à surestimer la capacité du groupe. C'est l'idée que *si la décision a été prise alors que l'on était tous présents, alors c'est une bonne décision*. Or, ce n'est pas parce que plusieurs personnes sont tombées d'accord sur une proposition que celle-ci est forcément de qualité, *a fortiori* si cet accord concerne la première et unique proposition émise.

*A contrario*, si un premier tour de table permet à chacun·e de proposer une option et d'exposer son point de vue, et puis, que lors d'un autre tour de table, chacun·e a l'opportunité de plaider en faveur d'un choix parmi les différentes propositions, et qu'ensuite, un débat contradictoire s'engage sur la décision à prendre en fonction de critères prédéfinis, et qu'enfin, une fois qu'un consensus semble se dessiner, le groupe fait en sorte que chacun·e se sente libre de formuler des objections, alors, et alors seulement, il y a de fortes chances pour que la décision finale soit bien fondée, puisque résultant d'une discussion sérieuse où les différentes pistes ont été préalablement envisagées. Mais pour que toutes les options soient débattues et que la pression à la conformité ne soit pas prépondérante, le processus de prise de décisions doit être élaboré en amont et structuré ensuite, ce qui n'est généralement le cas que si l'on a anticipé et choisi un processus décisionnel particulier.

### 3.3. Choisir (ou pas) un type de processus décisionnel

Dans un groupe, les décisions peuvent être prises de multiples manières : on organise un vote à main levée ou à bulletin secret, on établit des critères qui permettront de pondérer les propositions issues d'un *brainstorming*, on recherche le consensus... Or, la manière dont les décisions vont être prises impacte la qualité de la décision en elle-même, mais aussi la pratique de la démocratie et le réel pouvoir d'agir des individus. Malheureusement, rares sont les groupes où l'on va prendre le temps de réfléchir et de choisir un processus décisionnel, avant de prendre une décision cruciale.

En effet, dans beaucoup trop de situations, comme nous l'avons vu en abordant les biais cognitifs, c'est la première ou la deuxième idée émise qui sera retenue, sans examen approfondi des autres options. Ce constat peut s'expliquer, selon nous, par deux présupposés couplés à deux phénomènes de groupe qui vont amener les membres de ce dernier à ne rien mettre en place pour susciter et structurer le débat contradictoire. Le premier présupposé est général et concerne l'idée que l'on n'a pas besoin de conduire la réunion : « Du fait que l'on se réunisse entre nous, entre adultes responsables, le déroulement de la réunion devrait aller de soi, selon un principe implicite d'autorégulation. Le constat résultant des nombreuses impasses rencontrées montre bien comment la croyance à l'autorégulation peut s'avérer dangereuse » (Robin, 2017, p. 204). Le deuxième présupposé est de croire que « tout le monde s'est rallié au même avis » en se basant sur l'adage « qui ne dit mot consent », alors que la pression à la conformité a probablement réduit les potentielles objections au silence. Ensuite, s'ajoute à ce phénomène de groupe le fait que « les individus en groupe choisissent une position non parce qu'elle leur semble bonne ou correcte mais parce qu'elle est modérée. Or, si elle est modérée, elle n'est pas conflictuelle, celui qui la soutient ne passera pas pour un extrémiste et, surtout, avec cette position, il sera spontanément en accord avec les autres individus modérés eux aussi » (Laurens, 2001, p. 60).

Ainsi, alors que « les divergences d'opinions, les conflits et polémiques protègent le groupe contre des prises de décisions conventionnelles et normatives » (Blanchet et Trognon, 2008, p. 89), un collectif peut être amené à prendre une décision parce que ses membres, sans cadre méthodologique, n'ont tout simplement pas osé s'opposer à une proposition jugée modérée : le collectif adopte alors une solution, sans discussion, ni analyse véritable. Pire, une grande part des participant·e·s ressortent bien souvent de la réunion en pensant que la décision était unanime, alors qu'il s'agit de ce que le socio-politologue Philippe Urfalino appelle un consensus apparent : « le consensus est d'abord apparent au sens où l'on peut douter de sa réalité. Cela résulte de ce qu'il n'est pas attesté par un décompte des opinions, mais par l'absence de contestation à une proposition. Si bien qu'une fois la décision prise, la distribution exacte des préférences peut être méconnue. Ce point distingue clairement

la décision par consensus apparent de ce que serait une décision à l'unanimité proprement dite. » (Urfalino, 2007, p. 63)

Ainsi, sans processus décisionnel défini, certains membres du collectif dont la proposition aura été retenue, penseront peut-être avoir pris une décision démocratique, alors qu'ils auront sans doute exercé une classique pression à la conformité.

Plus manifestement, les intérêts d'une prise de décisions collectives peuvent aussi être déjoués par une prise de décision autoritaire. Celle-ci est prise par un seul membre, avec ou sans consultation préalable, et pour de multiples raisons: mandat, fonction, situation d'urgence ou autoritarisme. Le *leader* prend alors une décision sans tenir compte de l'avis des membres du groupe. Maisonneuve (2011) a étudié les conséquences de ce style de *leadership*, qu'il soit autocratique quand il impose, par intimidation, son avis sans se préoccuper des réactions d'autrui, ou paternaliste quand il veut à la fois être respecté et aimé. Pour l'auteur, même si le degré de coercition varie d'un *leader* autoritaire à l'autre, il provoque quasi systématiquement soumission et dépendance, ou à l'opposé, résistance et agressivité.

Il s'agit donc de se méfier de la manière dont une minorité ou un membre isolé va intervenir pour impacter la décision finale, et non de craindre le fait qu'un membre possède un avis contraire à la majorité. En effet, il est parfois pertinent de se laisser convaincre par le point de vue d'un seul membre du groupe, et ce, particulièrement quand le groupe est soumis à une pression à la conformité. Ainsi, quelquefois, un membre isolé se rend compte que la norme n'est pas appropriée, ose argumenter une position différente et influence positivement le reste du groupe dans sa prise de décision.

Au fond, ce qui semble important dans la prise de décisions collectives, c'est que le groupe laisse de la place à chacun·e pour s'exprimer et argumenter son point de vue, particulièrement lorsque ce point de vue ne va pas dans le sens de la majorité. Si la minorité réussit à convaincre sans imposer ses idées, c'est que tous les autres membres du groupe ont adhéré à la proposition de cette minorité de manière consensuelle. La décision par consensus est obtenue lorsque « le groupe ne tombe pas dans un accord facile, mais vit une entente péniblement engendrée. Le consensus est un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui et des relations soi-autrui. » (Anzieu et Martin,

p. 180, *op. cit.*) Il faut donc que chacun-e voit clairement les avantages de la proposition à laquelle il-elle donne son accord, ce qui ne peut se faire sans organiser au minimum deux tours de table. Pour Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin (2017), ce sont les décisions par consensus qui sont les plus efficaces : chaque membre du groupe se sent personnellement engagé-e dans l'exécution de la décision prise.

En revanche, la décision majoritaire par vote peut sembler tout aussi démocratique et même plus rapide, mais ne bénéficie pas des avantages du consensus. Dans ce cas, lorsque tous les membres ne partagent pas la même opinion sur une proposition, ils n'argumentent pas leurs points de vue et décident de voter. Les plus nombreux-ses emportent alors la décision. Plus la majorité est forte, plus la proposition risque d'obtenir un bon soutien. Ce type de prise de décisions peut cependant cristalliser les oppositions et isoler la minorité, qui risque d'ailleurs de n'adhérer qu'à moitié à la décision. En outre, nous l'avons vu précédemment, ce sont les interactions entre les membres, l'acceptation des différences et les débats contradictoires qui créent les conditions d'émancipation des participant·e·s.

Pendant longtemps, le consensus est, de ce fait, apparu comme le plus démocratique et le plus satisfaisant des processus de prise de décisions. Interrogé à ce sujet par Jacques Lecomte, Willem Doise, psychosociologue, explique ainsi l'intérêt de ce processus : « cela augmente l'engagement des individus car, s'il n'y a pas nécessité d'aboutir à une décision commune, les membres du groupe débattent de leur opinion personnelle, mais sans chercher à retravailler cognitivement les opinions exprimées par les autres (...). Plus les options individuelles sont variées, plus la confrontation est importante et plus la reformulation du problème peut devenir explicite : la possibilité de laisser s'exprimer les opinions divergentes favorise donc la cohésion du groupe. » (Doise, 2016, p. 183)

Cependant, depuis quelques années, le processus de décision par consensus a tendance à être remis en question, particulièrement dans les organisations qui désirent fonctionner sans hiérarchie pyramidale.

« En théorie, le consensus est attirant car il donne à chacun une part de voix égale (...). En pratique, il dégénère souvent en tyrannie collective de l'ego. N'importe qui a le pouvoir de faire obstacle au groupe si l'on ne prend pas en compte ses caprices

et ses souhaits ; ce n'est plus seulement le patron qui a le pouvoir sur les autres, (...): c'est tout le monde. Essayer de réaliser les souhaits de tout le monde, si insignifiants soient-ils, devient vite une torture (...). Le consensus présente un autre défaut. Il dilue la responsabilité. Dans de nombreux cas, personne ne se sent responsable de la décision finale. L'initiateur de la proposition en veut souvent au groupe d'avoir dénaturé son idée au point de la rendre méconnaissable et sera peut-être le dernier à défendre la décision prise par le groupe. Pour cette raison, de nombreuses décisions ne sont jamais mises en œuvre ou le sont sans enthousiasme. » (Laloux, 2015, p. 154)

Frédéric Laloux, auteur de l'ouvrage *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*, propose alors une autre manière de prendre les décisions: la sollicitation d'avis. « toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision. Mais au préalable, elle doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés par la décision ainsi que des spécialistes du sujet. Elle n'est aucunement tenue de prendre toutes les opinions en compte: il ne s'agit pas en effet d'arriver à une synthèse molle qui fasse plaisir à tout le monde. Mais ce qui est obligatoire, c'est de recueillir des avis et de les étudier sérieusement. » (*Ibid.*, p. 150) En général, la décision est prise par la personne qui a identifié le problème, ou par celle qui est la plus concernée par la question après avoir sollicité ses collègues. Avec la sollicitation d'avis, on sait clairement à qui appartient la décision: c'est au décisionnaire. Il y a donc consultation, mais pas vraiment partage du pouvoir, le risque étant de favoriser les prises de pouvoir individuelles et par conséquent, les tensions.

Une autre manière d'envisager la prise de décision en déjouant les désavantages du consensus tout en étant, selon nous, plus démocratique que la sollicitation d'avis, est celle pratiquée en sociocratie. « Face aux rapports de force, aux égos individuels et aux relations pyramidales que connaissent les organisations, trouver une alternative aux modes de gouvernance actuels et réguler le pouvoir dans les organisations sont des enjeux de taille. (...) Le mode de gouvernance sociocratique est né pour réconcilier la structure hiérarchique et la participation active de chacun à un projet collectif. Pour cela, il faut garantir que nul ne pourra imposer une décision sans tenir compte de ceux qui auront à en supporter les conséquences. C'est le principe de l'équivalence: les membres d'une organisation ne sont pas

égaux en compétences, en responsabilité, mais leur voix a autant d'importance pour que l'organisation reste dynamique et vivante.»<sup>5</sup> (Le Mouvement Colibris) La sociocratie applique la technique de prise de décision par consentement, processus développé par Gerard Endenburg, entrepreneur néerlandais, qui, fatigué des conflits permanents au sein de son comité d'entreprise, a instauré le principe que plus personne ne pouvait émettre une objection sans l'argumenter. Ce qui signifie que dans une prise de décision par consentement, il appartient à chaque personne qui n'est pas d'accord avec la proposition émise, de présenter les arguments de son objection, ainsi que de participer à sa résolution. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre l'intelligence collective au service du succès de l'organisation.

Mais comme nous pouvons le constater aisément, le consensus, la sollicitation d'avis ou la décision par consentement ne peuvent être appliqués que si le collectif fait explicitement le choix de mettre en place une méthodologie appropriée à ce type de processus. Or, dans la réalité des organisations et des associations, les réunions où les décisions se prennent, se succèdent sans que l'on sache vraiment comment elles se prennent.

« Dans l'esprit de tout un chacun, la réunion d'équipe est censée être le lieu où l'on décide. D'ailleurs, dans beaucoup d'institutions, quand vous demandez comment se prennent les décisions, on vous répondra : "les décisions se prennent en équipe". Cette évidence cache souvent le plus grand flou sur les modalités exactes des processus de décisions, ce qui est une source intarissable de conflits et de tensions au sein des équipes. » (Robin, p. 216, *op. cit.*)

Les groupes gagneraient donc à formaliser leur processus de prise de décisions en fonction de leur objectif et ce, particulièrement s'ils désirent que le pouvoir soit partagé. Néanmoins, beaucoup de décisions prises dans les organisations ne résultent pas d'un processus aussi strictement localisé dans le temps et dans l'espace que le sont les décisions en groupe. On ne peut négliger, dans le choix d'un processus de prise de décisions collectives, un aspect très important des décisions dans les collectifs : c'est

---

5 <https://www.colibris-lemouvement.org/passer-a-l'action/creer-son-projet/reguler-pouvoir-dans-organisations>



que l'individu ou le groupe est toujours placé dans un contexte organisationnel particulier.

### 3.4. L'influence de la culture organisationnelle

Dans les organisations, le processus décisionnel est dépendant de toute une série de variables. On peut en identifier trois grandes catégories :

- La structure dans laquelle l'individu ou le groupe est placé : est-on dans une structure pyramidale ou horizontale ? Quelle est la position de chacun·e dans l'organisation ?
- La configuration des pouvoirs : est-on dans une organisation bureaucratique, une entreprise familiale, une coopérative ou une association sans but lucratif ?
- Les normes propres à l'organisation : dans l'organisation, ou dans une partie de l'organisation, sont répandues certaines croyances sur ce qui est important et ce qui ne l'est pas, sur ce qui est bien et ce qui est mal, sur les manières de penser et d'agir ; ces éléments normatifs fournissent des guides pour la décision.

Le choix d'un processus de prise de décisions est, de ce fait, fortement influencé par la culture organisationnelle, comme le relève Hellriegel et ses collaborateurs dans l'ouvrage *Management des organisations* : « On a souvent attribué le succès de certaines cultures d'entreprise à la forte volonté de participation manifestée par le management et au travail en équipe. Quand il s'agit d'un management participatif, les managers font participer les employés aux activités qui concernent la prise de décision, la détermination des objectifs et la résolution des problèmes. » (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 347)

En revanche, dans les organisations bureaucratiques, caractérisées par une hiérarchie importante ainsi qu'une division poussée du travail, ce sont des règles, des normes et des procédures qui vont être mises en place pour dispenser l'individu de prendre part à la majorité des décisions qui, pourtant, le concernent. « Lorsqu'ils prennent des décisions, les

managers doivent se conformer à des règles et réglementations impersonnelles. Les employés doivent obéissance à la fonction directoriale.» (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 404)

Christian Morel (2014) confirme ce point de vue car, pour ce sociologue, les décisions absurdes relèvent souvent d'un fonctionnement organisationnel défaillant plutôt que d'erreurs cognitives. L'auteur explique que la croyance que la répétition est inutile au sein des organisations bureaucratiques amène une communication impersonnelle neutre: on ne se met pas en colère, on ne crie pas, on n'insiste pas. De même, taire ses soupçons parce qu'ils ne sont pas alimentés par des données factuelles correspond à ce principe d'organisation moderne où l'on doit s'appuyer sur des faits pour contredire une décision, même si on la juge absurde. Pour s'opposer à cette décision, il convient, selon l'auteur, de pouvoir insister au risque d'irriter et parler d'un sujet dont on ne connaît pas tous les éléments.

Dans le secteur social ou des soins, pour Didier Robin, psychologue, formateur et superviseur d'équipes, la culture organisationnelle produit couramment un impensé du processus décisionnel qui suscite frustration et parfois même souffrance au travail. « Il y a, au cœur de nos pratiques, un immense paradoxe. Nous sommes plutôt bien formés pour travailler avec des utilisateurs. À partir de nos formations de base, nos formations continuées nous apprennent sans cesse à mieux construire les cadres des rencontres avec eux pour favoriser des processus éducatifs ou cliniques. Par contre, nous ne sommes pratiquement pas formés pour travailler avec des collègues. (...) Et pourtant, nous savons d'expérience qu'il est bien souvent plus compliqué de travailler avec nos collègues qu'avec les utilisateurs eux-mêmes. Cette complication est à prendre au sérieux et nous indique clairement qu'il ne peut pas suffire de construire des dispositifs, des cadres, pour permettre les rencontres avec les utilisateurs. Il faut tout autant s'attacher à rendre praticables de vraies rencontres de travail avec les collègues, ce qui ne se fera pas tout seul! À cet égard, les réunions d'équipes sont en effet des moments bien compliqués dont on se plaint régulièrement. À quoi servent-elles finalement? Pourquoi sont-elles si ennuyeuses ou si laborieuses? On tourne en rond, rien n'avance, on n'arrive pas à décider ou tout se décide en dehors, etc. Parfois même, le ton monte et la violence envahit les espaces de réunions au point

où l'on chercherait même à éviter d'y venir.» (Robin, p. 203, *op. cit.*)

En réalité, même dans les organisations dont la culture organisationnelle est égalitariste, les processus de décision ne sont pas toujours clairement identifiés. Dans une recherche participative menée par DynamoCoop et le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle, les auteur·rice·s (2021) ont montré que bien que l'intention démocratique soit constitutive du fonctionnement organisationnel des coopératives à finalité sociale, sa mise en application relève du défi parfois insurmontable. « D'abord, il faut identifier les conflits d'intérêts, définir les différents niveaux du processus démocratique et les articuler. On peut faire tous azimuts des groupes de travail dans lesquels on met des coopérateurs, on peut ouvrir à tous les membres de l'A.G., on peut faire des C.A. dans lesquels on a nos usagers et des C.A. sans usagers. Tous ces différents niveaux de discussion ont leur place aussi dans la prise de décisions. Le processus gagnerait à être alimenté par ces différents niveaux, c'est ça le sens de la coopérative aussi. Mais si on fait tout ça en même temps, sans hiérarchiser, on est perdu. » (Un membre de DynamoCoop, *in* Stéveny, Muyshondt et Moura, 2021, p. 57)

Les auteur·rice·s Julie Rijpens, Christian Jonet et Sybille Mertens (2015) relèvent plusieurs facteurs qui expliquent pourquoi des organisations, fondées au départ sur un idéal démocratique, éprouvent des difficultés à maintenir cette volonté dans la pratique : « apparaissent aussi souvent des jeux d'influence liés au charisme de certains individus, à leur rôle dans l'histoire de l'entreprise, à leurs compétences et même à leur poids économique. Parallèlement, si des membres exercent de la sorte un certain pouvoir, d'autres manifestent peu d'intérêt à participer effectivement à la gestion de leur entreprise. Enfin, la faible représentativité de certaines parties prenantes, la cooptation dans les instances décisionnelles et le manque de qualification de certains élus constituent d'autres faiblesses qui peuvent détériorer l'effectivité du processus démocratique dans les coopératives. » (Rijpens *et al.*, p. 11, *op. cit.*)

Ainsi, faire le choix d'une culture organisationnelle participative favorise forcément la prise de décisions démocratiques, mais ne signifie pas pour autant que dans les faits, les décisions seront à la fois efficaces et prises selon un mode où les préoccupations de chacun·e auront été réellement prises en compte. Cet état de

fait est d'autant plus vrai qu'entre le discours autour des valeurs prônées et la réalité des organisations, il y a parfois une marge qui se crée involontairement... ou volontairement.

### 3.5. Le risque d'instrumentalisation de la participation à la prise de décision

De nombreux·euses auteur·rice·s alertent en effet sur le risque que le collectif serve de faire-valoir et que l'on détourne ses intentions initiales de dispositif démocratique. Pour Jean-Philippe Poupard (2017), « Dans un processus décisionnel participatif, la facipulation consiste à solliciter l'avis des équipes, et à utiliser le faire-valoir du collectif pour légitimer une ou des décisions que [les responsables hiérarchiques] n'ont pas osé afficher d'entrée de jeu. Autrement dit, il s'agit de miser sur le fait qu'une idée venant d'un groupe de travail finira bien par se rapprocher de celle formulée en amont de la démarche participative puis de la faire passer pour une décision qui émane des équipes. On utilise ainsi la voix du collectif pour légitimer une décision déjà prise dans les grandes lignes. » (Poupard, 2017, p. 30)

Les autrices Julia Bonaccorsi et Magali Nonjon (2012) relèvent elles aussi deux tendances qui pourraient mettre à mal l'idéal démocratique que sous-tend la participation.

D'abord, il y a le fait que pour mettre en place une démarche participative, les organisations font de plus en plus appel à des intervenant·e·s extérieur·e·s tel·le·s que des *coachs*, des facilitateur·rice·s ou autres consultant·e·s aux profils très variés. En effet, progressivement, les chef·fe·s de projet, militant·e·s, animateur·rice·s en éducation populaire ont contribué à la diffusion d'un savoir-faire participatif, qui, dans ces transpositions, ne reposent plus sur leurs valeurs émancipatrices, mais davantage sur des compétences intellectuelles et techniques, plus facilement appropriables par d'autres univers professionnels intéressés par l'efficacité des outils en termes de rentabilité et beaucoup moins par leur intention démocratique. Les militant·e·s de la démocratie ont, en fait, facilité l'arrivée sur le marché de profils issus du secteur privé et particulièrement, du conseil en *management*.

Ensuite, ces acteur·rice·s de terrain ont été progressivement contraint·e·s de professionnaliser leur savoir-faire et de s'aligner

sur l'offre de service, toujours plus gestionnaire, proposée par les nouveaux·elles professionnel·le·s de la participation. Il s'en est suivi un processus d'homogénéisation de l'ingénierie participative. Celle-ci s'est transformée en une suite d'étapes à suivre, chaque séquence permettant de proposer une multitude d'outils et de conseils. Ce travail de séquençage a ainsi contribué à la mise en œuvre de dispositifs "clés sur porte" ou encore de "kits", répondant aux contraintes du marché. Cette homogénéisation traduit plutôt l'emprise grandissante des logiques de rentabilité sur le marché de la participation. Ces dernières poussent certain·e·s intervenant·e·s à mettre en avant le "*process*" de la participation, et à œuvrer pour authentifier que celle-ci a eu lieu, diminuant encore le temps réellement consacré à la participation en actes. Ainsi, dans certains cas, la prestation finit par être instrumentalisée par l'organisation, en symbolisant l'idée de la participation, quel que soit le niveau réel de la participation dans la consultation, les possibilités d'argumenter son point de vue et la décision qui sera finalement appliquée.

Dans un article intitulé *Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail*, (NFOT), Michel Ajzen, Céline Donis et Laurent Taskin (2015) mettent aussi en garde contre la face cachée des nouvelles pratiques qui s'affirment en rupture avec la hiérarchie pyramidale, via un *management* participatif. Les auteurs ont identifié un certain nombre de paradoxes entre le discours à propos du projet démocratique et responsabilisant, et sa mise en application au sein des organisations. «Ainsi, le paradoxe tiendrait du fait que ces NFOT n'accroissent pas l'autonomie mais renforcent le contrôle (...) dans le cadre du travail en équipes autonomes ou (...) dans le cas du télétravail, que d'autres NFOT n'amènent pas davantage de participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise – malgré des discours allant dans ce sens – mais les contraindraient à davantage se concentrer sur leur travail et leur performance individuelle (...), voire que d'autres NFOT, plutôt que d'émanciper le travailleur contribueraient à le "disciplinariser" davantage (...) dans le cas du travail et du *management* à distance (...)» (Ajzen, Donis et Taskin, 2015, p. 138)



# 4. Pourquoi et comment se confronter aux difficultés des prises de décisions collectives?

## 4.1. Décider de décider collectivement

Devant les obstacles que les collectifs rencontrent, on pourrait croire que le défi d'une prise de décisions collectives, pertinente, non instrumentalisée et démocratique, est insurmontable. Il n'en est rien, car d'une part, prendre conscience de ces obstacles est déjà un peu s'en prémunir, et d'autre part, les psychosociologues et professionnel·le·s de la participation ont pu identifier toute une série de parades pour faire face aux difficultés des prises de décisions collectives.

Précisons ici que le terme « parade » est à entendre comme l'action mise en place, faisant suite à l'anticipation de ce qui peut potentiellement se présenter, en termes de difficultés, aux collectifs désirant prendre démocratiquement des décisions de qualité. « Se poser la question (descriptive) de comment les individus, dès lors qu'ils sont en nombre et qu'ils doivent décider ensemble d'un cours d'action, prennent leurs décisions, c'est aussi se poser la question (normative) de comment ces mêmes individus pourraient mieux les prendre – pour réduire ces inconvénients, bonifier le processus décisionnel, enrichir la qualité de leurs décisions. » (Thuderoz, p. 259, *op. cit.*)

Nous pensons que ces parades sont principalement de l'ordre méthodologique et qu'en conscientisant les membres des organisations, des associations et des équipes quant à l'importance de réfléchir le processus décisionnel, nous concourons quelque peu à développer leurs capacités à prendre démocratiquement des décisions de qualité. En fait, cette prise en compte des obstacles est pour nous essentielle et ce, principalement parce que faire le choix de la décision collective est une étape indispensable à la construction d'une société plus

démocratique, mais aussi parce que ce choix, nous l'avons vu, ne procure pas toujours les effets escomptés.

## 4.2. Une volonté plus affirmée de liens égalitaires

Nous l'avons vu, la participation des travailleur·euse·s et citoyen·ne·s aux prises de décisions qui les concernent répond aux aspirations grandissantes de ces dernier·ère·s quant à une réelle pratique de la démocratie. Julien Charles (2016) fait, par exemple, le relevé des différents modes contemporains de gestion qui donnent lieu à la mise en place de dispositifs de participation. On les retrouve dans le secteur socioculturel, où de plus en plus de décrets posent comme conditions d'agrément et critères d'évaluation, que les associations subsidiées fassent participer leurs publics et leurs membres au travail de réflexion critique sur les actions à mener (méthodes, thématiques, finalités, priorités, évaluation...), ou encore dans les institutions scolaires qui veulent impliquer activement les élèves et leurs parents.

En fait, il existe d'innombrables collectifs qui ont pour ambition de pratiquer la démocratie et nous pensons qu'outiller ces derniers, pour faciliter leurs prises de décisions collectives, concourt à soutenir leur volonté démocratique. Sans nier que la participation aux prises de décisions est, dans certains cas, instrumentalisée, décider de décider collectivement de manière participative joue un rôle fondamental dans la création de nouveaux liens démocratiques.

C'est ce que les auteur·rice·s Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann (2015) ont voulu démontrer à travers une analyse des résultats de quatre recherches. La première d'entre elles, relatée par les auteur·rice·s, porte sur les dispositifs d'accompagnement d'une réforme mise en œuvre dans l'administration des finances, la deuxième sur les réunions d'un service de soins palliatifs, la troisième sur l'histoire de la gestion collective de leur ligne éditoriale par des journalistes et la quatrième, sur des chantiers participatifs dans le secteur du bâtiment.

La première expérience met en avant une version instrumentale de la participation comme outil d'accompagnement du



changement organisationnel. On découvre tout de suite les limites et les contraintes que cette participation fait peser sur certain·e·s salarié·e·s. L'intérêt de ce cas tient au fait que la réforme de ce service public est reconnue comme nécessaire pour l'usager·ère par la majorité des agent·e·s eux·elles-mêmes, mais que c'est l'impératif gestionnaire qui l'anime et les moyens imposés, à savoir des réductions de personnel et de moyens financiers, qui ont provoqué de fortes résistances de fortes résistances. Cette réforme présentée sous le nom d'une « démarche progressive et participative originale » consistait surtout à enrôler les salarié·e·s dans des instances de consultation et d'expression, sans offrir la possibilité d'une meilleure maîtrise des contenus et conditions de travail.

La deuxième expérience relatée concerne une équipe en soins intensifs. C'est pour aborder le·a patient·e à travers ses multiples dimensions que les membres de celle-ci ont désiré modifier leur fonctionnement. Les membres du staff ont en effet décidé, collectivement, de mobiliser d'autres ressources que celles habituellement réservées aux médecins. L'approche participative a ensuite consisté à s'entourer de multiples collaborateur·rice·s aux champs disciplinaires différents et de demander à ces dernier·ère·s de participer à l'élaboration de décisions médicales futures.

La troisième expérience relatée est celle de journalistes qui, pour rester indépendant·e·s malgré le fait qu'il·elle·s soient devenu·e·s des salarié·e·s, ont mis en place des dispositifs de participation spécifiques les rendant plus autonomes en termes de ligne éditoriale.

La quatrième expérience relève du cas d'espèce. Il s'agit de chantiers participatifs qui associent bénévoles, entrepreneur·e·s et professionnel·le·s dans la construction. La participation est totale et à tous niveaux puisque les chantiers sont autogérés par les associé·e·s de la coopérative, fondée sur un principe d'égalité salariale et de rotation des tâches.

Ces quatre exemples montrent combien les expérimentations de la participation démocratique aux décisions sont variables tant dans leur forme que dans leurs résultats, en termes d'émancipation. Mais, quel que soit le degré de participation des collectifs, de nombreux travaux sur la démocratie participative soutiennent qu'accroître la participation serait vertueux, en termes de cohésion sociale ou d'*empowerment*. Inversement,

toute une frange de la sociologie critique et de l'intervention psychosociale développe une forte suspicion et un discours sceptique à l'encontre de la notion de participation, telle qu'elle est investie et appropriée par le *management* ou le politique, comme cela semble bien être le cas dans la première recherche dont nous avons parlé.

Comme le rappellent Bruno Frère et Jean-Louis Laville (2022) dans leur ouvrage *La Fabrique de l'émancipation*, les expérimentations démocratiques existent en nombre, imparfaites pour la plupart, entravées dans leur liberté pour certaines et soumises à différentes formes d'aliénation pour toutes. Mais au total, ces innovations ont permis de structurer les relations entre les êtres humains en les rendant plus égalitaires.

Pour les auteurs, la sociologie critique oublie que la négociation et le dialogue démocratique ne s'achèvent jamais, et par voie de conséquence, cette posture critique fait l'impasse sur toute une série d'expériences concrètes émancipatrices. C'est notamment le cas des coopératives de solidarité sociale qui « adoptent une logique multilatérale qui vise explicitement à mettre en place des services grâce à un débat entre différents participants (travailleurs, usagers, bénévoles, auxquels peuvent s'adjoindre représentants des collectivités locales). (...) Ces coopératives sont conçues pour favoriser le dialogue entre les groupes impliqués. Dans de tels espaces publics de proximité, des participants peu rompus aux discours se révèlent "prêts à arracher la sphère publique au danger qui la menace quand s'enlisent les divergences de vue, en assumant volontairement" un "engagement civique" et des "formes d'interactions vécues et concrètes" (Honneth, 2011). (...) Cette nouvelle figure coopérative a fait la preuve de sa pertinence en s'implantant vite dans plusieurs dizaines de pays. » (Frère et Laville, p. 232, *op. cit.*)

Mais si la participation démocratique aux prises de décisions possède intrinsèquement un potentiel émancipateur, il n'en reste pas moins que les difficultés liées à sa mise en pratique restent prégnantes, comme nous l'avons précédemment mentionné pour les coopératives. Nous partageons ainsi le point de vue du sociologue Erik Olin Wright (2020) lorsqu'il défend l'importance de l'efficacité et de la viabilité des institutions innovantes si l'on désire mettre en lumière leurs pratiques : « l'étude d'alternatives viables met à l'épreuve les propositions de transformation des institutions et des structures sociales existantes pour déterminer

si, une fois mises en œuvre, elles produiraient efficacement les objectifs émancipateurs qu'elles souhaitent voir réalisés. Une objection courante aux propositions égalitaristes radicales est de dire : "En théorie c'est parfait, mais en pratique cela ne marchera jamais." » (Wright, 2020, p. 40)

### 4.3. Un besoin de réflexivité pragmatique

La prise en compte des obstacles à la prise de décisions collectives est également essentielle parce que les processus décisionnels démocratiques doivent être pensés pour être efficaces.

En effet, on pourrait croire qu'il n'y a rien de plus naturel que de se réunir pour réfléchir, échanger et décider ensemble. On pourrait, surtout quand on est une petite équipe ou un regroupement volontaire de citoyen·ne·s, estimer ne pas avoir besoin de cadre au sein du collectif dans lequel on a toujours participé intuitivement, sans méthode, ni outil particulier, et ce, sans jamais éprouver le besoin de faire autrement.

Pourtant, pour toutes les questions ci-dessous, il est presque impossible de répondre par l'affirmative si le processus décisionnel n'a pas été préparé en amont et formalisé ensuite :

- « Utilisons-nous le plus efficacement possible le potentiel du collectif ? »
- « Osons-nous confronter au maximum les points de vue pour générer de nouvelles idées et élargir notre champ des possibles ? »
- « Nous donnons-nous les moyens d'explorer collectivement et en profondeur les situations avant d'agir ? »
- « Est-on bien certain·e·s que les décisions sont prises en tenant compte des intérêts et des besoins de tou·te·s ? »
- « Sommes-nous capables de mettre de côté nos égos, nos enjeux et notre passif relationnel pour analyser le plus rationnellement possible les opportunités qui s'offrent à nous ? »

« Les scientifiques qui étudient le travail en groupe et l'intelligence collective s'aperçoivent qu'il ne suffit pas de compter sur l'auto-organisation, ni de favoriser les bonnes ambiances de travail. Les conditions [pour une intelligence collective] sont exigeantes : organisation de tours de parole, styles cognitif variés dans les équipes, mémorisation des compétences des collègues, méfiance systématique à l'égard de la pensée moutonnaire, développement de l'intelligence émotionnelle, parité et surtout, surtout, partage minutieux de toutes les informations. L'intelligence collective est certainement un atout pour mieux produire, décider, créer ensemble, mais il faut plus que des bons sentiments pour la provoquer. » (Bohler, p. 35, *op. cit.*)

Pourtant, dans de nombreuses organisations, on rencontre souvent une certaine allergie aux règles ou aux méthodologies considérées comme des contraintes aux discussions spontanées. Nous l'avons vu, le non-choix d'un processus décisionnel peut s'expliquer par des présupposés erronés et des phénomènes groupaux néfastes aux prises de décisions démocratiques.

C'est pourquoi, pour profiter des avantages procurés par le groupe, et en éviter les inconvénients, Alain Blanchet et Alain Trognon (2008) relèvent six conditions qui doivent être présentes :

- **La composition du groupe :** un groupe de 5 à 8 personnes permet d'obtenir des avis variés et un bon niveau d'écoute des un·e·s et des autres. À la condition du nombre de participant·e·s, d'autres auteur·rice·s ajoutent le choix des membres qui composeront le groupe de décisions : « si le but de la représentation est d'améliorer la qualité de la prise de décisions collectives sur le plan pratique, la sélection des représentants devrait se préoccuper davantage de préserver la diversité cognitive que d'élever le niveau de compétence individuelle des représentants — aussi contre-intuitif que cela puisse paraître » (Landemore, 2013, p. 297)
- **L'organisation de rôles centrés sur la tâche :** qui gère le temps ? Qui prend note ? Et surtout, nous le verrons dans le chapitre 3.4., qui prend le rôle de facilitateur·rice ?
- **Le temps :** les groupes sont lents par rapport aux individus ; il faut donc leur laisser le temps nécessaire à leur bon fonctionnement, et ne pas attendre des résultats de qualité lorsque les circonstances appellent des réactions rapides.
- **Les conditions matérielles :** la disposition spatiale des participant·e·s doit permettre l'échange le plus grand entre

eux-elles. Il est aussi utile de prévoir un support visuel commun pour tou·te·s afin que l'information soit partagée en continu.

- **L'acceptation des divergences, des doutes, des arguments neufs et des idées originales** : ce qui nécessite l'instauration d'un climat de confiance, et la condition suivante...
- **La mise en place de « règles du jeu »** : il est essentiel que des modalités de fonctionnement soient négociées et contractualisées pour éviter la prise de pouvoir sur le groupe par un *leader* ou des décisions prises par absence de réaction. Ces règles du jeu visent à encourager l'expression libre et franche des points de vue et, surtout, l'esprit critique.

Globalement, c'est en prêtant particulièrement attention au processus méthodologique que l'on pourra augmenter les chances d'efficacité de la prise de décisions collectives. Il est, par exemple, nécessaire de prendre le temps d'adopter un cadre de référence commun et de définir la méthodologie la plus appropriée par rapport aux décisions que l'on désire prendre, et ce, bien avant de partager les avis de tou·te·s quant aux options possibles. « Pour qu'il y ait décision collective, il faut que quelques règles (explicites) encadrent le processus d'examen et de sélection d'options, et que ces règles soient jugées légitimes et efficaces par les délibérants. » (Thuderoz, p. 57, *op. cit.*) Pour élaborer collectivement ce cadre de référence commun, il est d'abord essentiel de comprendre les objectifs et les enjeux, liés à la prise de décision, et de vérifier que tous les membres du groupe en ont la même compréhension. Ensuite, ils-elles pourront définir, en fonction de ces derniers, des critères de sélection de potentielles propositions futures et définir une méthode (vote, consensus, consentement...). Ce sont les décisions prises au niveau de ces modalités de fonctionnement qui vont servir de cadre au processus décisionnel proprement dit.

En fait, si ce cadrage n'est pas effectué, la pression à la conformité risque de produire des décisions de faible qualité, comme nous l'avons vu précédemment, mais il est également probable que certain·e·s prendront la parole beaucoup plus que d'autres. Or, dans toute prise de décisions collectives, « Grand est cependant le risque d'une confiscation de la parole des publics non habitués à la prendre (...) » (*Ibid.*, p. 376)

Pour que les discussions ne soient pas inégales, Loïc Blondiaux (2002) propose lui aussi de contrôler ce formatage inéluctable de l'opinion par les individus qui ont plus de facilité à prendre la parole, et ce, en donnant à tou·te·s l'information la plus complète et la plus équilibrée possible. Le principe veut donc que, dans les décisions collectives, l'on intègre au processus décisionnel lui-même un moment spécifique informationnel délibératif, afin que la collecte, le traitement, la vérification et la compréhension des informations deviennent des étapes indispensables à toute prise de décisions en groupe. Christian Thuderoz (2017) va dans le même sens quand il suggère, pour prévenir ce danger d'occultation de la parole citoyenne, d'alterner des moments à visée informative et des moments d'échanges où le débat contradictoire doit pouvoir prendre place.

Ces règles, modalités de fonctionnement ou procédures de prise de décisions, n'ont pas pour objectif, comme dans une organisation bureaucratique, d'empêcher les individus de participer à la prise de décisions, mais au contraire de donner à chacun·e les moyens d'y prendre part. La clarification des rôles des membres, l'accès à l'information et le choix d'un type de prise de décisions particulier vont cadrer les réunions et rendre transparent tout le processus décisionnel. Julien Charles (2016) rajoute, à ces différents principes qui conditionnent le choix effectué démocratiquement, l'importance de la prise en considération des apports de tou·te·s les participant·e·s, notamment en étant attentif·ve·s à conserver la trace de ce qui a été décidé, sans exclure les contributions divergentes.

Ces principes valent pour un groupe, une organisation tout autant que pour les collectifs, telles que les coopératives, dont les intentions sont de pratiquer la démocratie au quotidien.

«Premièrement, pour que les instances décisionnelles fonctionnent bien, il est impératif de rendre à chacun son rôle et de clarifier les rôles de chaque niveau de pouvoir. Différents acteurs et organes décisionnels se côtoient dans une coopérative; ces derniers ont une utilité propre et doivent être complémentaires. Restituer à l'assemblée générale son rôle de gardienne des finalités ou le renforcer est essentiel pour préserver le projet coopératif et l'idéal démocratique; s'assurer que le CA joue son rôle de maître d'œuvre du projet, en tandem avec la direction et l'équipe de travailleurs le cas échéant, est important pour la bonne conduite de la coopérative. (...) Deuxièmement, il est essentiel de

permettre à chacun d'assumer son rôle. Plusieurs pistes peuvent être envisagées : informer les membres et les former aux rôles et au fonctionnement des instances décisionnelles, leur fournir une information au moins basique sur les obligations légales ou encore développer des savoir-faire (lecture des comptes annuels, tenue d'une réunion, etc.) et des savoir-être (écoute, ouverture d'esprit, égalité, etc.). (...) Troisièmement, les coopératives doivent pouvoir se remettre en question, et remettre en question leurs pratiques. Pour cela, elles doivent s'octroyer régulièrement des temps d'évaluation et de réflexion collective, pour s'assurer d'une vision commune à l'égard du projet coopératif, nourrir la dynamique coopérative et associer activement les parties prenantes à la réflexion sur le fonctionnement général. Ce travail de réflexion collective participera du maintien de l'idéal coopératif et de la vitalité démocratique des coopératives. » (Rijpens *et al.*, p. 18, *op. cit.*)

Cependant, même si les organisations et les groupes mettent en place toute une série de règles et procédures pour s'assurer que les décisions soient de qualité et se prennent de manière démocratique, il reste difficile de ne pas être victime de la prise de pouvoir, souvent inconsciente, d'un·e ou plusieurs *leaders*.

## 4.4. L'inégalité au sein des organisations

Une autre raison qui justifie, selon nous, le recours à plus de méthodologie et de réflexivité au sein des groupes est le fait que dans les prises de décisions collectives, l'influence individuelle se répartit inégalement.

Comme nous venons de le voir, on rencontre souvent le présupposé d'une autorégulation spontanée, jugée suffisante et produisant dès lors une certaine résistance au cadre et aux règles plus formalisées dans les réunions, ceci est notamment lié à l'opinion répandue que, lorsque nous avons une équivalence de statuts au sein d'un groupe, personne n'exercerait plus d'influence, chacun·e serait à influence égale avec les autres. À titre d'illustration, dans les discours des participant·e·s, on peut fréquemment relever la croyance « qu'il n'y a pas de jeu de pouvoir au sein du collectif puisque les membres sont égaux. »

On peut faire l'hypothèse qu'elle est basée sur des valeurs égalitaires et des aspirations autoréalisatrices plutôt que sur l'examen des faits, par l'observation et l'analyse critique. Cette croyance, qui est selon nous de l'ordre du présupposé, conduit, paradoxalement, certains groupes désirant pourtant prendre des décisions démocratiques, à laisser beaucoup de place aux *leaders* ou à ceux·celles qui ont le plus d'aisance à défendre leur point de vue, comme nous l'avons vu précédemment.

Questionnant cette opinion répandue, les recherches en dynamique des groupes et en psychologie sociale ont permis de faire apparaître que, dès que plusieurs personnes se réunissent pour prendre une décision, un jeu d'influence s'établit entre les participant·e·s, à différents degrés et à différents niveaux: les affinités, la participation, la responsabilité... Selon Anzieu et Martin (2017), l'influence est l'action volontaire ou non qu'une personne exerce sur les autres. De même que l'on ne peut pas ne pas communiquer (Watzlawick, 2014), on ne peut pas ne pas influencer, ni ne pas être influencé·e. La manière dont une personne va prendre place dans l'espace collectif, parler ou se taire, va automatiquement avoir un impact sur les autres membres du groupe. D'une manière ou d'une autre, consciemment ou non, l'influence est donc répartie inégalement entre tou·te·s.

Or, si l'on désire partager le pouvoir et pratiquer la démocratie, cela induit de « rendre égale la possibilité pour tout citoyen, usager, membre d'une organisation ou d'un groupement, de participer à la construction des décisions (présentes ou futures) le concernant. » (Thuderoz, p. 325, *op. cit.*)

Julien Charles (2016) confirme cette contrainte à la prise de décisions collectives: « Chacun ne dispose pas, en tout temps et en tout lieu, des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les compétences attendues par les institutions y compris démocratiques. Ces ressources sont inégalement distribuées et donc ces capacités ne dépendent pas seulement des individus qui sont supposés les réaliser. » (Charles, p. 73, *op. cit.*)

Ainsi, si au départ, la possibilité de prendre part aux décisions dans un groupe (dont les membres possèdent des statuts équivalents d'un point de vue hiérarchique) va favoriser la pratique de la démocratie, la capacité variable de chacun des membres à influencer, pour que l'on prenne en compte sa contribution dans la décision finale, va tronquer cette pratique. Le *leader* étant « la personne perçue comme étant plus susceptible



de guider un groupe vers l'atteinte de sa visée commune et qui exerce le plus d'influence dans le groupe.» (Landry, 2007, p. 329), c'est malheureusement lui qui risquera le plus de mettre à mal le processus décisionnel participatif.

Pour Christian Thuderoz (2017), afin de s'assurer que les groupes intègrent l'information dont disposent effectivement leurs membres et que leur action ne soit pas entravée par la pression à la conformité, il est nécessaire de réduire le *leader* au silence, sans quoi il risquerait de nuire au processus démocratique. « En affirmant très tôt dans le débat son point de vue, il encourage l'autocensure et décourage les prises de parole dissidente. Il conviendrait plutôt, (...), qu'il encourage l'expression des désaccords; qu'il affirme publiquement son souhait d'entendre des objections; qu'il n'exprime pas ses préférences avant la fin des échanges; qu'il donne la parole aux délibérants moins à l'aise pour prendre la parole en public » (Thuderoz, p. 329, *op. cit.*)

Christian Thuderoz (2017), dans son ouvrage *Décider à plusieurs*, invite de cette manière les *leaders* à transformer leur rôle d'influence spontanée en un rôle institué au service du groupe. D'une influence directe sur la décision exercée par un ou plusieurs *leaders*, on passerait ainsi à une influence indirecte découlant des interventions de facilitation. « Faciliter, c'est "rendre simple". (...) En accordant plus d'attention au processus et à la qualité des échanges. » (Cristol et Joly, 2019, pp. 11 et 16) L'idée est que, si un membre du groupe prend ce rôle en charge, il pourra, avec l'accord de tous et de manière consciente, utiliser son influence pour instaurer un cadre et mettre en place les règles du jeu dont nous avons parlé précédemment.

## 4.5. Le nécessaire rôle de la facilitation au service du groupe

La facilitation au sein des groupes est une parade naturelle aux obstacles à la prise de décisions collectives et, de ce fait, s'assurer qu'elle sera prise en charge par un membre du groupe concourt indirectement à soutenir le processus décisionnel démocratique. S'il accepte de ne plus exercer d'influence directe, le *leader* ou un autre membre volontaire du groupe pourra plus aisément

se consacrer entièrement à son rôle de facilitation. En fonction du contexte professionnel, on l'appellera « l'animateur·rice professionnel·le », « le·a conducteur·rice de réunion » ou « le·a facilitateur·rice », mais sa tâche sera globalement la même : animer le groupe afin de l'aider à s'organiser et à utiliser de façon efficace les énergies présentes. « L'art du facilitateur consiste à savoir redonner la parole à chacun, pour renforcer l'engagement individuel et collectif. » (*Ibid.*, 4<sup>ème</sup> de couv.) La gestion de la parole, des oppositions et de la dynamique de groupe est essentielle pour que les dispositifs participatifs soient efficaces et viables. Or, l'acceptation de points de vue différents et le refus du conformisme ne sont pas spontanés au sein des groupes, comme nous l'avons vu précédemment. Les interventions d'un·e facilitateur·rice servent donc à instaurer un climat de confiance et à garantir un cadre de fonctionnement « qui fait sentir, agir et penser ensemble chacun à sa manière, "mais avec les autres et grâce aux autres" (Stengers, 2020). » (Frère et Laville, p. 234, *op. cit.*)

Le·a facilitateur·rice interviendra particulièrement en début de séance de travail, pour ensuite ne faire des interventions que si elles correspondent à un besoin ou une demande du groupe. Il·elle peut, par exemple, proposer une technique de prise de décision qui favorise l'expression des différentes idées comme le *brainstorming* ou suggérer au groupe d'élaborer des critères de sélection des propositions émises, pour ensuite rester en retrait. Alain Blanchet et Alain Trognon (2008) expliquent que la non-intervention ne signifie pas que le·a facilitateur·rice ne prend plus du tout la parole, mais plutôt qu'il·elle n'oriente plus directement le groupe. Il·elle peut alors prendre une position "méta" et faire des interventions neutres : reformuler les points de vue, synthétiser, signaler que tou·te·s ne se sont pas exprimé·e·s... De cette manière, son attention sera centrée sur l'expression de toutes les opinions, en assurant à chaque participant·e le droit d'exposer ses idées et de les faire entendre par les autres, et ce, afin que toutes les propositions soient prises en compte et analysées en profondeur avant d'être acceptées ou rejetées.

C'est à ce prix que le·a facilitateur·rice peut intensifier les interactions entre les participant·e·s et favoriser le débat contradictoire.

Ce rôle particulier, s'il est correctement mené, « garantit » en quelque sorte l'aspect qualitatif du processus démocratique et

de son résultat décisionnel. Mais pour faire de la facilitation, il faut avoir la volonté de se mettre au service d'un collectif puisque cela implique, notamment, de ne pas intervenir sur le contenu.

Qu'il-elle soit animateur·rice, conducteur·rice de réunion ou facilitateur·rice, le membre du collectif qui a accepté ce rôle institué est effectivement uniquement le·a maître·sse du processus, il-elle n'a pas de pouvoir décisionnel et devra donc mettre de côté ses enjeux personnels. Cette particularité du rôle explique peut-être pourquoi certains collectifs font malheureusement l'impasse sur celui-ci.

« Si vous avez un facilitateur dans votre réunion, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. En effet, avoir une personne extérieure au débat qui répartit la parole, pousse les participants à prendre des décisions et réalise un débriefing en fin de réunion pour apporter du recul sur son déroulement, c'est non seulement confortable mais également terriblement efficace. Oui mais voilà, il n'est pas toujours évident de pouvoir se payer le luxe d'avoir un participant qui ne rentre pas dans le fond du sujet. Et puis, être facilitateur c'est un métier et il est délicat de faire peser cette lourde responsabilité sur les frêles épaules d'un participant lambda. Si vous attribuez cette responsabilité à un manager ou un directeur, c'est encore pire. Difficile pour lui d'être réellement neutre et de ne pas influencer des personnes qui sont peut-être sous sa responsabilité hiérarchique. » (Lopez *et al.*, 2016, p. 36)

S'il est bien utile, il est effectivement difficile d'attribuer et de maintenir le rôle de facilitateur·rice dans un groupe qui n'a pas l'habitude de consacrer du temps à la facilitation ou dont aucun membre ne se sent compétent pour assumer ce rôle. Cette difficulté peut néanmoins partiellement être surmontée en formant l'un ou plusieurs membres du collectif à la dynamique des groupes, aux techniques d'animation et/ou à la conduite de réunion.

De fait, accompagner démocratiquement un groupe dans ses prises de décisions signifie être capable d'initier et d'animer une réflexion collective, non pas quant au contenu du sujet soumis à une décision, mais quant aux choix méthodologiques à réaliser pour prendre la décision la plus pertinente possible en regard des attentes des différent.e.s participant.e.s. « Il ne reste plus au groupe démocratique qu'à élaborer sa décision en recherchant un accord fondamental sur ses propres normes de fonctionnement et ses cadres de référence ; ceux-ci seront

fondés sur la hiérarchisation préalable des critères de choix applicables à diverses éventualités clairement définies et perçues. La création d'un tel ordre de valeur, suivie d'un effort permanent pour les ajuster au rythme des événements, constitue le fondement de l'action cohérente. Force est donc de ménager, à l'usage de ceux qui ont à participer à l'élaboration de décisions, un entraînement approprié au travail en groupe, si l'on veut leur assurer un minimum d'efficacité». (Anzieu et Martin, p. 188, *op. cit.*)

Idéalement, cet entraînement au travail en groupe ne devrait pas être envisagé que pour un seul membre du groupe destiné au rôle de facilitateur, mais pour l'ensemble de ses membres. On peut en effet distribuer les tâches liées à la facilitation à différent·e·s participant·e·s et par exemple, attribuer quatre rôles délégués. L'idéal est alors que ces quatre rôles soient répartis sur base volontaire, en s'assurant que ce ne soient pas toujours les mêmes personnes qui jouent, à chaque réunion, le même rôle.

- **L'animateur·rice** : son rôle sera de réguler la prise de parole et de permettre la contradiction dans le respect de chacun·e.
- **Le·a gardien·ne du temps** : il·elle rappellera le temps alloué à chaque sujet et alertera en cas de dépassement du temps pour permettre à l'équipe de se recentrer.
- **Le·a pousse-décisions** : il·elle veillera à ce qu'un sujet soit traité jusqu'au bout, avec une prise de décision claire et partagée. Il·elle pourra demander aux membres de l'équipe : «Pouvons-nous récapituler clairement toutes les décisions prises?». Il·elle s'assurera également de rendre explicite ce qui n'a pas été précisé et en ne se contentant pas d'un classique «Et voilà, le dernier point à l'ordre du jour a été discuté, on se revoit le ...» Il·elle pourra aussi jouer le rôle de l'avocat·e du diable pour prémunir le groupe d'une décision trop hâtive.
- **L'observateur·rice** : «c'est sûrement le rôle le plus singulier pour des personnes déjà habituées à l'animation collective. L'observateur fait un retour au groupe en fin de session sur ce qu'il a perçu de la dynamique de groupe (l'énergie, l'ambiance, l'équilibre des contributions, les moments clés de la réunion, la perception des difficultés, etc.). Il aide le groupe à prendre conscience des "processus parallèles" éventuels

qui se jouent et de l'efficacité collective». (Frimousse et Peretti, 2019, p. 111)

Selon Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (2019), dans l'implémentation de modes de *management* plus participatifs, la mise en place à chaque réunion, atelier ou groupe de travail, de quatre rôles délégués est un moyen efficace d'assurer une participation équitable aux prises de décisions sans que la facilitation ne repose que sur la responsabilité d'une seule personne. Par ailleurs, le fait d'en envisager à tour de rôle la prise en charge de la facilitation permet d'augmenter les capacités méthodologiques d'un plus grand nombre de participant·e·s qui pourront, dans d'autres groupes, les mettre à profit pour d'autres décisions collectives démocratiques.



## 5. Perspectives

Une décision collective est de qualité, nous l'avons vu, quand elle est prise à l'issue d'un débat contradictoire où différentes options sont envisagées et les opinions divergentes prises en compte. Pour que les réunions produisent engagement et innovation et, surtout, rendent acteur·rice·s les membres du collectif, cela présuppose d'une part, que chacun·e soit en mesure de choisir en ayant eu accès à toute l'information nécessaire et d'autre part, que les obstacles liés aux phénomènes de groupe soient déjoués. Il est en conséquence fondamental de garantir l'anticipation, la formalisation et le maintien du cadre du processus décisionnel démocratique. Nous avons également montré que le rôle de facilitateur·rice permet cette garantie, notamment parce qu'il a pour mission de lancer la séance de prise de décisions avec des modalités de fonctionnement particulières et de l'animer avec des méthodes qui suscitent l'analyse collective approfondie de toutes les propositions.

Cette promotion de la méthodologie pourrait faire penser que, finalement, nous cautionnons les outils "clés sur porte" décriés dans ce livret. Il n'en est rien car, loin de nous l'idée de faire valoir le processus au détriment des résultats attendus en termes d'émancipation. « Pour certains, dont nous sommes, la démocratie participative ne vaudrait pas une heure de peine si elle ne parvenait pas, à terme, à modifier les relations de pouvoir à l'échelle de la société, à renforcer les capacités d'influence des publics faibles ou minoritaires ou à questionner efficacement la responsabilité des représentants. » (Blondiaux, 2022, p. 78)

Toutefois, l'intention démocratique n'est, selon nous, pas suffisante pour que la participation aux décisions incarne, dans le fonctionnement quotidien des organisations et des associations, une réelle pratique des relations égalitaires. À l'opposé d'une démocratie à vivre sur le mode de la prophétie autoréalisatrice, qu'il suffirait de désirer pour qu'elle existe, le processus de prise de décisions collectives, s'il est pensé et animé pour faciliter la prise en compte de tous les avis et besoins, permet de faire émerger les conditions du pouvoir d'agir des individus, leur *empowerment*.

Nous pensons que c'est, notamment en se prémunissant des obstacles inhérents aux prises de décisions collectives que chaque collectif pourra élaborer ses propres processus décisionnels, ceux qui lui permettront d'exercer une pratique de la démocratie viable sur le long terme. Nous sommes persuadés que tous les groupes au sein des organisations peuvent développer, s'ils le désirent, leurs capacités à prendre démocratiquement des décisions, et ainsi, contribuer indirectement à influencer l'évolution de notre société. Développer le pouvoir d'agir des citoyen·ne·s au sein des petits groupes, c'est en effet aussi accroître leur pouvoir d'agir sur la société. Les capacités à argumenter son point de vue et à prendre part aux décisions sont, entre autres, bien utiles lorsque l'on désire avoir un impact sur les stratégies de son organisation ou sur les pouvoirs publics.

Les erreurs cognitives, les décisions hâtives, les tensions qui animent les débats sont ainsi des occasions d'apprentissage d'un faire-ensemble riche, qui ne demande qu'à progresser. Pour cela, il est nécessaire que les participant·e·s prennent le temps d'évaluer collectivement la pertinence des décisions qu'il·elle·s ont pris·e·s, en regard du processus mis en place. La promotion d'une remise en question régulière de nos pratiques démocratiques, au travers de la réflexivité collective, est d'ailleurs à l'origine de cette publication.

Cependant, la question de l'envie ou de la volonté de prendre démocratiquement des décisions n'a jusqu'à présent pas encore été questionnée. Et pourtant, à contre-courant de tous les collectifs résolus à pratiquer la démocratie, n'y-a-t-il pas une majorité d'organisations qui n'ont tout simplement pas le désir de la concertation et encore moins, celui de développer le pouvoir d'agir de leurs travailleur·euse·s ? D'autre part, au niveau de la société civile, la plupart des dispositifs les plus innovants et durables de participation ne concernent qu'une petite minorité de citoyen·ne·s. L'accroissement des collectifs capables de prendre des décisions démocratiques peut-il suffire au déploiement progressif d'une authentique participation de tou·te·s aux décisions qui concernent notre avenir, et celui de la planète ?







# 6. Bibliographie

## Livres

- Anzieu, Didier, Martin, Jacques-Yves, (2017/1968), *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF.
- Blanchet, Alain, Trognon, Alain, (2008/1994), *La psychologie des groupes*, Paris, Armand Colin.
- Boissonade, Jérôme, (2013), Du dispositif délibératif à la pragmatique coopérative, in Louis, Adrien, Revel, Ariane (dir.), *L'art de gouverner : questions éthiques et politiques*, Éditions Peter Lang, pp. 179-192.
- Brassac, Christian, Fixmer, Pierre, (2004), La décision collective comme processus de construction de sens, in Bonardi, Christine, Grégori, Nicolas, Menard, Jean-Yves, Roussiau, Nicolas (dir.), *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines*, Paris, In Press, pp. 111-118.
- Charles, Julien, (2016), *La participation en actes. Entreprise, ville, association*, Éditions Desclée De Brouwer.
- Cristol, Denis, Joly, Cécile, (2019), *L'art de la facilitation*, Paris, ESF Sciences humaines.
- De Visscher, Pierre, (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, PUF.
- Doise, Willem, (2016), Comment se crée un consensus. Propos recueillis par Leconte Jacques, in Dortier, Jean-François (dir.), *La Communication*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, pp. 179-183.
- Frère, Bruno, Laville, Jean-Louis, (2022), *La Fabrique de l'émancipation. Repenser la critique du capitalisme à partir des expériences démocratiques, écologiques et solidaires*, Paris, Seuil.
- Gramsci Antonio, (1971/1948-1951), *Lettres de prison (1926-1934)*, traduit de l'italien par Hélène Albani, Christian Depuyper et Georges Saro, Paris, Gallimard.
- Hellriegel, Don, Slocum, John W., Woodman, Richard W., (1992/1989), *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Joule, Robert-Vincent, Beauvois, Jean-Léon, (2014/1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Fontaine, Presses Universitaires de Grenoble.
- Laloux, Frédéric, (2015), *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Éditions Diateino.
- Landry Simone, (2007), *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Presses de l'Université du Québec.
- Lopez, Sasha, Lemesle, David, Bourguignon, Marc, (2016), *Guide de survie aux réunions*, Paris, Éditions Pearson France.
- Maisonneuve, Jean, (2011), *La dynamique des groupes*, Paris, PUF.
- Miramon, Jean-Marie, (2009), *Manager le changement dans les établisse-*

ments et services sociaux et médico-sociaux, Rennes, Presses de l'EHESP.

- Morel, Christian, (2014/2002), *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Folio Essais n°445.
- Mucchielli, Roger, (2000), *La dynamique des groupes : pour un processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, Paris, ESF Sciences humaines.
- Poupard, Jean-Philippe, (2017), *Devenir facilitateur. Professionnaliser ses pratiques collaboratives en entreprise*, Paris, Librairie Eyrolles.
- Robin, Didier, (2017), La réunion d'équipe (Ch.10), in Meynckens-Fourez, Muriel, Vander Borgh, Christine, Kinoo, Philippe (dir.), (2017), *Éduquer et soigner en équipe. Manuel de pratiques institutionnelles*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, pp. 203-233.
- Thuderoz, Christian, (2017), *Décider à plusieurs*, Paris, PUF.
- Ughetto, Pascal, (2018), *Organiser l'autonomie au travail*, Limoges, FYP Éditions.
- Watzlawick, Paul, Helmick Beavin, Janet, Jackson, Don D., (2014/1967), *Une logique de la communication*, Paris, Points Essais.
- Wright, Erik Olin, (2020), *Utopies réelles*, Paris, La Découverte.

## Articles

- Ajzen, Michel, Donis, Céline, Taskin, Laurent, (2015), Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique, *Gestion 2000*, n°32, 2015/3, pp. 125-147, Bruxelles, ICHEC.
- Bacqué, Marie-Hélène, Biewener, Carole, (2013), L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, n° 173, 2013/3, pp. 25-32, Réseau Canopé.
- Blondiaux, Loïc, (2001), Démocratie locale et participation citoyenne : la promesse et le piège, *Mouvements*, 2001/5, pp. 44-51, Paris, La Découverte.
- Blondiaux, Loïc, (2002), Sondages et délibération. Une épistémologie alternative de l'opinion publique ? *Politix*, Vol. 15, n°57, 2002/1, pp. 167-180, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- Blondiaux, Loïc, (2022), Le participatif en actes : quel avenir pour l'injonction à la participation ?, *Questions de communication*, n° 41, 2022/1, pp. 73-86, Nancy, Éditions de l'Université de Lorraine.
- Bohler, Sébastien, (2016), Bien raisonner ensemble s'apprend. Entretien avec Dominique Oberlé, Les clés de l'intelligence collective, *Cerveau & Psycho*, n°78, Paris, Maison de la Presse.
- Boissonnade, Jérôme, (2013), L'émancipation coopérative face à la compétence participative, *Politique et Sociétés*, Vol. 32, Number 1, Montréal, Société québécoise de science politique.
- Bonaccorsi, Julia, Nonjon, Magali, (2012), « La participation en kit » : l'horizon funèbre de l'idéal participatif, *Quaderni*, n°79, 2012/3, pp. 29-44, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

- Borzeix, Anni, Charles, Julien, Zimmermann, Bénédicte, (dir.), (2015). Participer. Pour quoi faire ?, *Sociologie du travail*, Vol. 57, n°1, pp. 1-19, Paris, Université Paris-Dauphiné.
- Brasseur, Martine, Biaz, Fatine, (2018), L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation, *Question(s) de Management ?*, n° 21, 2018/2, pp. 143-155, Caen, Editions EMS.
- Cukier, Alexis, (2018), Travail démocratique et citoyenneté, *Le Journal de Culture & Démocratie*, n°48, pp. 10-13, Bruxelles, Culture & Démocratie.
- Frimousse, Soufyane, Peretti, Jean-Marie, (dir.) (2019), Regards croisés. Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective, *Question(s) de management ?*, n°25, 2019/3, pp. 99-129, Caen, Editions EMS.
- Goldszlagier, Julien, (2015), L'effet d'ancrage ou l'apport de la psychologie cognitive à l'étude de la décision judiciaire, *Les Cahiers de la Justice*, n°4, pp. 507-531, Paris, Dalloz.
- Landemore, Hélène, (2013), Pourquoi le grand nombre est plus intelligent que le petit nombre, et pourquoi il faut en tenir compte, *Philosophiques*, Vol. 40, n°2, pp. 283-299, Montréal, Société de philosophie du Québec.
- Laurens, Stéphane, (2001), La valeur du consensus en fonction de ses conditions d'obtention, *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, n°50, pp. 60-69, Liège, Presses universitaires de Liège.
- Lemoine, Claude, (2014), Décision et non-décision dans les organisations, *Connexions*, n°101, 2014/1, pp. 19-30, Toulouse, Eres.
- Lohest, Guillaume, (2021), Démocratie et éducation permanente, *En Question*, n°137, Bruxelles, Centre Avec.
- Rijpens, Julie, Jonet, Christian, Mertens, Sybille, (2015), *Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives*, Liège, Barricade, Chaire Cera (HEC Liège - ULiège).
- Silva, François, Ben Ali, Anis, (2010), Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail, *Management & Avenir*, n° 36, 2010/6, pp. 340-365, Caen, Management Prospective Ed.
- Urfalino, Philippe, (2007), La décision par consensus apparent. Nature et propriétés, *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-136, pp. 47-70, Genève, Librairie Droz.

## Livret

- Stéveny, Cloé, Muysshondt, Marie-Anne, Moura, Marc, (2021), *Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale*, Coll. Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.



# Un exercice de prise de décisions : « Kaléidosphère »

Cloé Stéveny, avec la contribution de Jeanine Baiwir

## Mémoire

### Intentions

- A. Conscientiser aux difficultés d'une pratique de la démocratie ;
- B. Conscientiser aux difficultés d'obtenir, de façon collective, une décision de qualité ;
- C. Identifier les interventions de facilitation mises en place pour faire face à ces difficultés.

### Objectifs

#### Devenir plus capable de :

- A.1. Confronter les différents vécus quant à la prise en compte des avis et des besoins de tous et toutes, autant que réalistement possible ;
- A.2. Identifier les interventions qui ont freiné cette prise en compte ;
- A.3. Identifier les comportements qui contribuent à créer un climat groupal coopératif.
  
- B.1. Favoriser la prise de recul en vue de poser un regard critique quant à la qualité du résultat final de la prise de décisions ;
- B.2. Distinguer avantages et inconvénients d'une décision ;
- B.3. Identifier les freins à la formulation d'objections argumentées.
  
- C. 1. Identifier les interventions de facilitation qui concourent à cadrer et maintenir le processus démocratique ;
- C.2. Identifier les interventions de facilitation qui concourent à explorer et à analyser les options possibles de la prise de décisions.

## Nature de la tâche

Prise de décisions

## Forme de la tâche

Jeu de rôles, réunion-discussion

## Situation

Les participant·e·s, membres d'une communauté qui a pour ligne de mire le développement durable et un mode de gouvernance démocratique, doivent prendre des décisions pour assurer la survie de leur communauté, en tenant compte, en accord avec leur mode de gouvernance, des besoins de tous et toutes, autant que faire se peut.

## Nombre possible de participant·e·s

De 9 à 20

- Le jeu de rôles peut être effectué avec 6 personnes au minimum, 14 personnes au maximum.
- 3 observateur·rice·s au minimum sont requis, 6 au maximum.

## Matériel

Pour chacun·e, un exemplaire des documents suivants :

- la description de la situation et la consigne du jeu de rôles : annexe 1 ;
- le tableau de suivi des locations pour les espaces partagés : annexe 2 ;
- la liste des membres dont les besoins sont connus : annexe 3
- en plus, pour les observateur·rice·s, un exemplaire des consignes qui leur sont propres et des axes d'observation : annexe 4 ;
- un chevalet porte-nom pour chaque participant·e au jeu de rôles ;
- une table entourée d'autant de sièges qu'il y a de participant·e·s au jeu de rôles ; autant de sièges disposés au pourtour, et à l'écart de cette table, qu'il y a d'observateur·rice·s.



## **Procédure et durées**

### **Lancement de l'exercice (30 à 45 minutes)**

Répartition des participant·e·s en acteur·rice·s du jeu de rôles et observateur·rice·s.

Lecture à haute voix du descriptif de la situation et des consignes du jeu de rôles, après avoir distribué à chacun·e un exemplaire de l'annexe 1.

Distribution à chacun·e d'un exemplaire de l'annexe 2 : le tableau de suivi des locations pour les espaces partagés.

Distribution à chacun·e d'un exemplaire de l'annexe 3 : la liste des membres dont les besoins sont connus.

Dans la foulée, attribution à chacun·e du rôle qui lui est dévolu ; invitation à prendre le chevalet porte-nom qui lui est propre, à prendre place autour de la table et à placer le chevalet devant lui·elle, visible par les autres personnes.

Les participant·e·s au jeu de rôles sont invité·e·s à prendre connaissance, individuellement, des documents reçus et à préparer l'immersion dans leur rôle : entrer dans la peau de leur personnage et chercher à élaborer, mettre au point leur intervention.

Pendant ce temps, les observateur·rice·s s'isolent avec le·a formateur·rice qui leur transmet l'annexe 4. Il·elle la lit à voix haute.

### **Exécution de la tâche (60 minutes)**

L'animateur·rice reformule la consigne :

« Je vous rappelle que l'ordre du jour de votre réunion est relatif au faible taux d'occupation des espaces partagés. Certains l'attribuent à l'insuffisance de places de parking à proximité de Kaléidosphère. Je vous invite donc à élaborer des propositions aussi réalistes que possible en prenant en compte votre situation personnelle, décrite dans le rôle que vous endossez, et votre adhésion au mode de gouvernance démocratique pratiqué. »

## Élucidation (60 minutes minimum)

Les participant·e·s au jeu de rôles sont invité·e·s à lire, chacun·e à voix haute, la consigne qui leur était propre. L'animateur·rice les convie ensuite à partager leurs perceptions et ressentis par rapport à la manière dont ils et elles ont porté leur rôle, notamment quant à leur prise en compte des avis et des besoins des autres protagonistes. (Objectif A.1)

L'accent est mis sur l'identification des interventions qui ont fait obstacle à cette prise en compte (Objectif A.2), puis sur celles qui ont contribué à créer un climat de coopération (Objectif A.3).

Lors de ces échanges, les observateur·rice·s, sur invitation de l'animateur·rice, transmettent leurs perceptions des faits en lien avec les contenus exprimés.

Dans un deuxième temps, les participant·e·s sont appelé·e·s à porter un regard critique sur la qualité de leurs décisions et à dégager le degré de pertinence des solutions adoptées relativement au problème posé et aux enjeux (Objectifs B.1 et B.2).

Dans le cadre de l'analyse de ces décisions, les freins à la formulation d'objections argumentées sont mis en lumière (Objectif B.3)

À nouveau, les observateur·rice·s ciblent et transmettent leurs recueils de perceptions des faits.

Les échanges se focalisent ensuite sur la recherche des facteurs qui ont favorisé l'existence d'un processus démocratique (Objectif C.1) et sur la mise en évidence des éléments ayant facilité l'exploration et l'analyse d'un maximum d'options envisagées (Objectif C.2).

Là encore, la transmission de relevés de faits sur ces points est prise en charge par les observateur·rice·s.

Enfin, une réflexion est menée sur les transferts que les participant·e·s et observateur·rice·s peuvent opérer par rapport à la manière dont les décisions sont prises dans les différents groupes où il·elle·s sont engagés. Comment agir personnellement dans ces contextes pour que les décisions, prises ensemble, soient davantage de qualité ?

# Annexe 1. Situation et consignes du jeu de rôles

## Situation

Vous êtes membres de la communauté de Kaléidosphère à Arpent-Le-Nid. Située au cœur de cette ville de près de 200 000 habitant·e·s, dans un bâtiment entièrement rénové, Kaléidosphère accueille sur près de 6.000 m<sup>2</sup> une communauté d'entrepreneur·e·s et citoyen·ne·s locaux. Ce bâtiment, outre son espace de restauration « local et bio », propose des espaces de travail en location et un accès illimité à l'internet. Des espaces communs sont aussi à disposition, tels que des salles de réunion ou des espaces de convivialité et de créativité. Chaque « loueur·euse » dispose d'un espace de travail individuel payé soit par un abonnement « Espace flexible » (sans place fixe), soit par un abonnement « Espace privé » (réservé à la personne abonnée).

Dès son ouverture, les fondateur·rice·s de Kaléidosphère ont choisi pour ligne de mire le développement local et durable.

La communauté de Kaléidosphère est actuellement composée d'une soixantaine de personnes avec des statuts différents: certain·e·s sont employé·e·s par la communauté, d'autres louent à temps plein ou partiel un espace de travail, et quelques-un·e·s sont membres en tant que fondateur·rice·s de la communauté. Ces statuts distincts sont néanmoins considérés comme équivalents quant aux prises de décisions communes; Kaléidosphère pratique un mode de gouvernance démocratique. Ainsi, tous les membres de la communauté sont systématiquement invités à une réunion mensuelle au cours de laquelle se prennent les décisions.

L'ordre du jour de la réunion à laquelle vous allez participer est relatif au faible taux d'occupation des espaces partagés. Certains membres de la communauté attribuent cette situation inquiétante au manque de places de parking à proximité de Kaléidosphère. En effet, à Arpent-Le-Nid, il devient de plus en plus difficile de se garer. Seul·le·s les riverain·e·s peuvent se parquer près de leur domicile (système de contrôle électronique sur la base de la plaque d'immatriculation du véhicule). Par ailleurs, le nombre de places pour les riverain·e·s est limité et les autres emplacements

du centre-ville sont payants entre 8 et 12h et entre 13h30 et 17h30 (à l'heure, à la journée ou par abonnement annuel).

Kaléidosphère ne dispose pas de garage, ni de parking propres.

## **Consignes du jeu de rôles**

Vous êtes, à titre divers, membres de la communauté de Kaléidosphère. Vous êtes bien conscient·e·s de l'enjeu de l'ordre du jour : vous êtes invité·e·s, à partir des informations reçues, à élaborer des propositions réalistes en vue d'atteindre l'objectif d'assurer la survie de la communauté.

En accord avec votre adhésion à une pratique de gouvernance démocratique, veillez à prendre en compte tout autant vos intérêts propres que ceux des autres membres.

La durée de votre réunion est de 60 minutes.

## Annexe 2. Tableau de suivi des locations pour les espaces partagés

Type d'offre	Accès et services offerts	Prix	Taux d'occupation
«Espace flexible» <i>Location ponctuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Open space</i><sup>1</sup></li> <li>• Internet haut débit</li> <li>• Imprimantes</li> <li>• Téléphone fixe</li> <li>• Deux petites salles de réunions</li> <li>• Espaces de convivialité et de créativité</li> </ul>	20 euros/ jour	60%
«Espace flexible» <i>Abonnement mensuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Open space</i></li> <li>• Internet haut débit</li> <li>• Imprimantes</li> <li>• Téléphone fixe</li> <li>• Deux petites salles de réunions</li> <li>• Espaces de convivialité et de créativité</li> </ul>	250 euros/ mois	60%
«Espace privé» <i>Abonnement mensuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espace privatif et sécurisé par un badge nominatif</li> <li>• Internet haut débit</li> <li>• Accès Imprimantes</li> <li>• Téléphone fixe</li> <li>• Deux petites salles de réunions</li> <li>• Espaces de convivialité et de créativité</li> <li>• Visibilité sur le site web de Kaléidosphère</li> <li>• Service de réception client</li> </ul>	350 euros/ mois	14 espaces loués sur 20 espaces disponibles
«Espace d'incubation» <i>Location ponctuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salle de réunion de 30 personnes</li> <li>• Espace de relaxation</li> <li>• 6 écrans</li> <li>• Matériel didactique</li> <li>• Restauration</li> </ul>	900 euros/ jour	60%

1 « (anglicisme) Espace de travail collectif dans lequel les différents postes ne sont pas séparés par des cloisons. » (Dictionnaire *Le Robert*)

## **Annexe 3. Liste des membres dont les besoins sont connus**

### **Camille Daval**

Vous êtes le·a coordinateur·rice de Kaléisdosphère et à ce titre, vous bénéficiez d'un espace de travail privé gratuit. Vous vous rendez au travail en voiture, car vous habitez dans un village non desservi par les transports en commun et devez réaliser régulièrement des déplacements. Vous vous garez souvent très loin de Kaléisdosphère, car vous ne trouvez pas de place gratuite à proximité. Vous avez à cœur que les réunions de la communauté soient efficaces et prennent en compte l'ensemble des besoins des membres de la communauté.

### **Sasha Lopez**

Vous êtes un·e jeune entrepreneur·euse dans le domaine de la construction. Favorable à une dynamique de décroissance, vous vous rendez de votre domicile à Kaléisdosphère avec votre vélo pliable (que vous portez de l'entrée du bâtiment jusqu'à votre espace privé). Selon vous, si certain·e·s n'arrivent pas à « lâcher leur voiture », c'est parce que les solutions alternatives ne sont pas suffisamment attractives.

### **Alix Dessouroux**

Vous êtes médiateur·rice à titre d'indépendant·e et louez un espace de travail "privé". Après avoir conduit vos enfants à l'école en périphérie d'Arpent-Le-Nid, vous trouvez rarement une place de parking gratuite à moins de cinq minutes à pied de Kaléisdosphère.

### **Charlie Boushaba**

Vous êtes chargé·e du développement entrepreneurial de Kaléisdosphère et à ce titre, vous recevez dans les bâtiments de nombreux·euses partenaires ou client·e·s. C'est vous, notamment, qui avez proposé la problématique du manque

de places de parking à proximité en explication du faible taux d'occupation des espaces partagés. En effet, selon les enquêtes que vous avez réalisées, le manque de places pour garer son vélo ou sa voiture est un frein à l'attractivité de Kaléidosphère.

### **Kim Flandroy**

Vous êtes dessinateur·rice de bandes dessinées et ne disposez d'aucun véhicule. Vous avez un abonnement d'espace de travail "privé"; vous êtes très impliqué·e dans la communauté. Le prix payé pour votre espace «mange» malheureusement une grande part de vos revenus, mais les relations qui se créent à Kaléidosphère sont pour vous une source d'inspiration.

### **Lou Barthelet**

Vous êtes un·e jeune entrepreneur·euse qui tente de lancer le concept «*Fleurs et insectes comestibles*» à travers le pays. Militant·e écologiste, vous vous déplacez à pied, à vélo ou en transports en commun. Vous avez un abonnement d'espace de travail "flexible", un jour par semaine, à Kaléidosphère.

### **Noah Tilman**

Vous êtes indépendant·e commercial·e dans le domaine des nouvelles technologies. Vous travaillez dans plusieurs espaces de travail partagés en Belgique et louez un "espace flexible", un jour par semaine, à Arpent-Le-Nid. Vous vous déplacez en voiture électrique et aimeriez une solution durable et économique qui vous permettrait de stationner et recharger votre voiture près de Kaléidosphère.

### **Eden Lambert**

Vous êtes cuisinier·ère à temps plein pour l'espace de restauration de Kaléidosphère. Vous vous déplacez à vélo électrique et vous aimeriez que l'on puisse trouver une solution pour garantir sa sécurité car vous êtes obligé·e de le laisser à l'extérieur, dans un endroit propice au vol.

## **Jacky Toledo**

Vous êtes un·e des membres fondateur·rice·s de la communauté de Kaléidosphère. C'est le concept de développement durable et la valorisation du patrimoine qui vous ont amené·e à investir dans ce projet innovant en milieu urbain. Vous n'avez pas d'espace de travail à Kaléidosphère : vous n'en avez pas besoin. Vous venez à vélo aux réunions de la communauté ; vous tenez à ce que celle-ci soit d'une part, un modèle de participation démocratique et d'autre part, économiquement viable sur le long terme.

## **Andrea Leroux**

Vous êtes comptable bénévole au sein de la coopérative qui brasse et fournit les bières de l'espace de restauration de Kaléidosphère. En échange, vous bénéficiez gratuitement d'un espace de travail flexible deux jours par mois. Vous vous y rendez en voiture et vous vous gardez sur un emplacement payant (environ 15 euros/jour).

## **Maxence Tombeux**

Vous êtes réceptionniste et chargé·e de l'accueil à Kaléidosphère. Vous avez un abonnement de stationnement annuel de 600 euros/an pour pouvoir garer votre voiture à 50 mètres de l'entrée du bâtiment. Vous constatez que beaucoup de loueur·euse·s d'espaces se déplacent à vélo et ont pris l'habitude de le rentrer dans le bâtiment pour le garer dans leur espace de travail ce qui, par mauvais temps, salit le hall d'entrée et les couloirs.

## **Dominique Swan**

Vous êtes *designer* à titre d'indépendant·e et bénéficiez d'un emplacement de parking gratuit à proximité de Kaléidosphère et ce, parce que vous prenez en covoiturage un·e voisin·e qui travaille dans un bâtiment proche, disposant de nombreux emplacements dont l'un réservé à votre partenaire de covoiturage. Vous louez à raison de deux jours par semaine un espace de travail "flexible" à Kaléidosphère.



## **Jo Tilkin**

Vous êtes responsable de l'espace de restauration de Kaléidosphère, dont son approvisionnement. Deux emplacements réservés aux livraisons sont situés près des cuisines pour un stationnement de moins d'une demi-heure. Il vous faut donc décharger votre camionnette puis, aller la garer dans un parking-relais aux abords d'Arpent-Le-Nid. Néanmoins, vous revenez ensuite à Kaléidosphère en trois minutes à peine avec l'un des vélos électriques de location disponibles au parking-relais.

## **Jesse Accor**

Vous télétravaillez à temps plein pour une entreprise informatique; vous avez un abonnement d'espace de travail "privé" à Kaléidosphère. Vous n'avez pas de problème de parking car commençant dès 7 h et riverain·e du centre de la ville, vous trouvez facilement une place pour vous garer.

## **Annexe 4. Consignes aux observateur·ice·s et axes d'observation**

### **Consignes**

Vous êtes invité·e·s à observer les faits parmi lesquels les échanges, de façon à pouvoir, lors de l'élucidation, faire rapport au groupe de vos perceptions sur les axes qui figurent sous l'une des rubriques suivantes. Chacun·e de vous se concentre sur un seul axe.

Après en avoir pris connaissance, il y aura lieu de les répartir entre vous.

### **Axes d'observations**

#### **A. Démocratie**

1. Chacun·e a-t-il eu l'opportunité de s'exprimer? Chacun·e a-t-il été écouté·e?
2. A-t-il été tenu compte des besoins de tous les membres de la communauté?
3. Le respect mutuel était-il présent?
4. Les comportements ont-ils été davantage coopératifs que conflictuels ou l'inverse?
5. Le climat groupal permettait-il une acceptation des divergences d'opinions? Si oui, quels sont les comportements qui ont favorisé ce climat d'écoute et de prise en compte de l'autre? Si non, quels sont les comportements qui ont contribué à entraver l'atteinte d'un climat d'écoute et de prise en compte de l'autre?
6. Les membres parvenaient-ils à se comprendre: parlaient-ils le même langage ou étaient-ils sur des registres de parole différents, voire inconciliables?
7. Les participant·e·s recherchaient-il·elle·s à défendre leurs besoins personnels ou à répondre aux objectifs communs?

## **B. Décision**

1. Des propositions créatives ont-elles été formulées ? Étaient-elles argumentées ?
2. Des objections réalistes et argumentées étaient-elles énoncées pour donner suite aux propositions ? Si oui, ont-elles été prises en compte ?
3. Les participant·e·s ont-il·elle·s essayé de se convaincre mutuellement ? Quels arguments avançaient-il·elle·s ?
4. Quelles sont les interventions qui tenaient compte autant des enjeux liés au mode de gouvernance démocratique qu'à la survie de la communauté ?
5. Les participant·e·s ont-il·elle·s exploré les possibilités qui s'offraient à eux·elles pour augmenter le taux d'occupation des espaces partagés ?
6. Les participant·e·s ont-il·elle·s exploré les possibilités qui s'offraient à eux·elles pour rendre plus accessibles ces espaces partagés ?

## **C. Facilitation**

1. Une procédure de fonctionnement de la réunion a-t-elle été proposée ? Si oui, laquelle ?
2. L'espace a-t-il été aménagé afin de permettre à tou·te·s d'accéder à un support visuel commun (tableau, chevalet de conférence, ...) ?
3. Des rôles ont-ils été distribués pour faciliter la réalisation de la tâche (gardien·ne du temps, secrétaire, animateur·rice/facilitateur·rice...) ?
4. La compréhension des informations fournies par les participant·e·s a-t-elle été vérifiée ?
5. Des objectifs communs à atteindre ont-ils été dégagés ?
6. Une procédure particulière de prise de décisions (consensus, vote, consentement...) a-t-elle été proposée ?

7. Des critères d'évaluation des solutions envisagées ont-ils été suggérés pour prendre une décision réfléchie collectivement ?
8. Des méthodes ont-elles été proposées pour faire en sorte que les avis et propositions de l'ensemble des membres de la communauté soient analysés (ex. : tour de table, support visuel commun, liste synthétique des différents besoins...)?
9. Y a-t-il eu des interventions qui reformulaient des points d'accord et de désaccord ?
10. Y a-t-il eu rappel des décisions prises et vérification de l'adhésion de tou·te·s ?

## Sources

- Analogie à un cas réel.
- « La co-habitation », un « jeu » de découverte du processus de décision, utilisé lors d'un atelier de sensibilisation à la sociocratie auquel a participé Cloé Stéveny dans le cadre l'Université de Paix (Namur).

## Bibliographie

- De Visscher, Pierre, (janvier 1979), Des exercices structurés en dynamique des groupes : pourquoi ?, *Les Cahiers de Psychologie sociale*, n°2, Université de Liège, Sart-Tilman.
- Baiwir, Jeanine, Delhez, Robert, (janvier 1979), Des exercices structurés en dynamique des groupes : comment ?, *Les Cahiers de Psychologie sociale*, n°2, Université de Liège, Sart-Tilman.

**Intéressé·e par :**

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique  
des Groupes et d'Analyse  
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B-4102 Seraing  
Belgique

[www.cdgai.be](http://www.cdgai.be)

+32 (0) 4 366 06 63

[info@cdgai.be](mailto:info@cdgai.be)

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

# Prendre des décisions collectivement

## *De la nécessité aux difficultés*

Au sein des organisations et des associations, un grand nombre de décisions sont prises au quotidien lors de réunions de comités, assemblées ou séances de travail. Ces décisions collectives sont, malencontreusement, le fruit de processus décisionnels trop souvent impensés, alors que leurs conséquences sont susceptibles d'être dommageables ou, à l'inverse, et fort heureusement, profitables aux travailleur·euse·s et aux citoyen·ne·s. Effectivement, les décisions collectives peuvent conduire à des petits ou des grands changements, elles peuvent faire l'objet de frustrations ou d'une réelle adhésion, elles peuvent favoriser le pouvoir d'agir de chacun·e ou n'être que le résultat de la domination d'une minorité. Plus globalement, on peut considérer qu'elles impactent les relations que nous entretenons avec les autres et notre niveau d'engagement dans les actions à venir. Elles sont également le reflet de la manière dont le pouvoir se partage. C'est pourquoi, questionner les modalités des prises de décisions au sein des collectifs, quels qu'ils soient, c'est également questionner nos pratiques de la démocratie.

Ainsi, l'ambition de l'exercice structuré proposé, au travers d'un jeu de rôles où les participant·e·s ont choisi pour ligne de mire le développement local et durable, est d'accroître le degré de prise de conscience des obstacles auxquels un groupe fait face lorsqu'il vise à prendre des décisions démocratiques de qualité. En expérimentant la prise de décisions collectives dans une situation fictive, nous espérons que les participant·e·s identifieront davantage encore, non seulement ces obstacles, mais aussi des pistes pour les dépasser.

Le livret qui précède cet exercice a pour objectif une meilleure compréhension des raisons qui expliquent les difficultés de la prise de décisions collectives et surtout, pourquoi cette option contient un potentiel émancipateur.