

# Prise de décision

## Décisions collectives

Les décisions collectives présentent un degré de complexité qu'il importe de bien gérer : multiplicité des logiques individuelles, phénomène de groupe, rapports de pouvoir, etc.

La décision en groupe présente plusieurs avantages potentiels :

- Le groupe permet une analyse plus complète des informations selon plusieurs points de vue
- Il a un potentiel créatif plus important
- Lorsque la décision doit être appliquée par les membres du groupe, ceux-ci seront davantage capables de se l'approprier si la décision a été prise collectivement.

La prise de décision en groupe présente cependant aussi des inconvénients et des pièges :

- Elle prend davantage de temps
- Des jeux d'influence, une prise de contrôle du groupe par certaines personnes peuvent orienter la prise de décision
- La cohésion à l'intérieur du groupe peut provoquer une certaine recherche de conformité
- A l'inverse, les prises de position peuvent engendrer des conflits difficiles à gérer.

Beaucoup va dépendre de la dynamique du groupe, de la qualité de ses processus et du mode de décision adopté. Si le groupe fonctionne bien, il ne sera pas dominé par une ou deux personnes, ses participants ne camperont pas sur leurs positions, la richesse des avis et expériences pourra être mise au bénéfice des prises de décision.

## Modalités de prise de décision en groupe

Différentes modalités peuvent être utilisées pour prendre une décision collective.

Lorsque le groupe fonctionne suffisamment bien, que les décisions sont complexes et le temps à disposition est suffisant, le **consensus** offre de nombreux avantages : il développe l'intelligence collective et permet d'aller au-delà de la recherche de compromis par une prise en compte de l'ensemble de la situation, de tous les besoins et perspectives. Les accords qui en découlent sont durables et soutenus par les personnes concernées.

Le but dans le consensus consiste non pas à obtenir un accord total (unanimité), mais à développer une compréhension commune et une réelle acceptation de tous pour la proposition la meilleure pour le groupe en entier (ce qui implique un engagement de tous à mettre en œuvre la décision prise). Il importe ici d'identifier les intérêts (valeurs, besoins, peurs) derrière les opinions et positions et d'éviter pour ce faire de travailler sous pression. Procéder par petits pas, comme pour une négociation gagnant-gagnant. En cherchant à satisfaire les besoins de tous, par l'élaboration de propositions innovantes si possible.

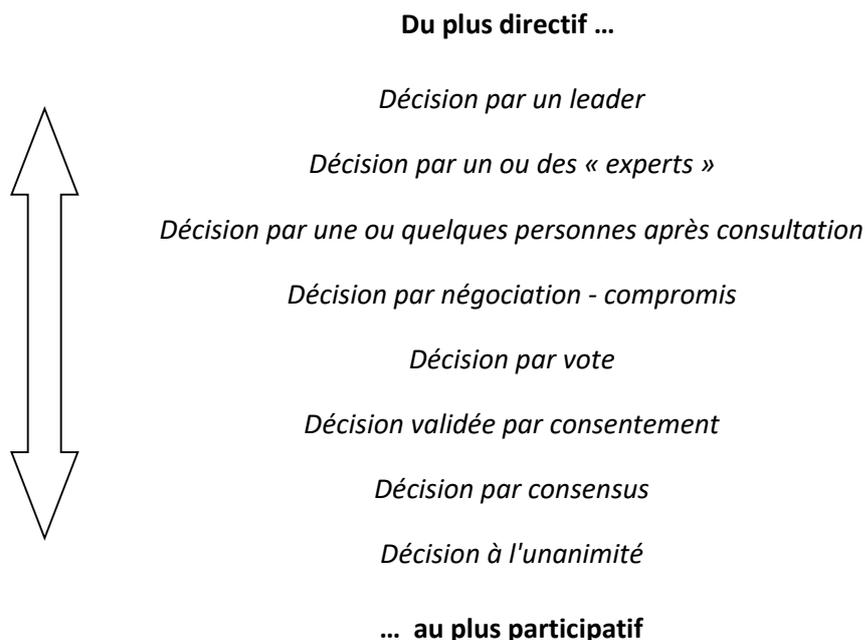
Le **compromis** (« couper la poire en deux ») suppose que l'on renonce à certains intérêts pour obtenir un accord.

Le mode **consultatif** de prise de décision repose quant à lui sur un leader, qui sollicite les avis mais opérera les choix lui-même : il permet de bénéficier des apports du groupe en un minimum de temps et est approprié notamment lorsque les actions seront portées et réalisées en fin de compte par le leader.

Le **vote** peut être utile notamment lorsque l'on a très peu de temps ou pour éliminer certaines alternatives peu bénéfiques. Il ne favorise cependant pas le développement du travail de groupe et tend à accroître les retranchements de chaque personne sur ses positions.

Les résultats sont différents si le vote se fait « à bulletin secret ». Il n'est pas rare que les personnes minorisées reviennent ultérieurement à la charge et résistent à mettre en œuvre la décision majoritaire.

On peut y placer également le cas particulier du vote par tirage au sort...



## Critères de prise de décision

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

De nombreux écrits ont montré qu'une démarche rationnelle est généralement plus efficace qu'une approche purement intuitive. Il y a plusieurs formes de rationalité (qui ne s'excluent pas) :

- Rationalité par rapport à un but (recherche de la meilleure manière d'atteindre un objectif)
- Rationalité par rapport à des valeurs (adopter un comportement au nom d'une éthique)
- Rationalité par rapport à des connaissances et critères objectifs
- Rationalité subjective (choisir en fonction de croyances ou théories personnelles)
- Rationalité par rapport au processus même de décision (suivre une méthode et une logique par étapes : de l'analyse de la situation à l'évaluation des différentes options produite)

Si l'on tend à insister sur l'importance d'un processus rationnel de décision, la rationalité reste limitée, ne serait-ce que par le fait que nous sommes limités dans notre capacité de percevoir, récolter et traiter les informations nécessaires. Dans les situations complexes, par ailleurs, le degré d'incertitude liée aux informations que l'on peut recueillir est élevé, ce qui réduit également la rationalité.

## Matrice de prise de décision

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

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

Il s'agit de dessiner un tableau de ce type :

	Option n°1	Option n°2	Option n°3
Critère A			
Critère B			
Critère C			
Critère D			
<b>Total</b>			

Par exemple, pour l'achat d'une nouvelle voiture, les options seraient représentées par différents modèles de voitures envisagés, et les critères pourraient être : le prix d'achat, le coût d'utilisation, la consommation de carburant, le volume, la fiabilité, le confort, etc.

Dans la réalisation d'un projet, les options pourraient consister dans différents choix de moyens, qui seraient croisés avec des critères tels que : l'énergie requise pour la mise en œuvre, la probabilité d'atteinte des résultats visés, le temps nécessaire pour la réalisation, le degré d'acceptation ou de mobilisation estimé par rapport aux personnes concernées, le coût financier.

Un tel tableau peut être rempli collectivement, ou d'abord individuellement, les scores étant ensuite assemblés.

Deux types de consignes peuvent être donnés :

- identifier si l'option est compatible avec le critère A, B, C, D ... (en indiquant des + et des -), ou
- donner des points à chaque option en regard de chaque critère (par exemple de 1 - très positif - à 4 - très négatif)

Il peut être utile également de pondérer les critères : par exemple, considérer que le coût a un poids double ou triple par rapport à d'autres critères, etc.

		Option n°1		Option n°2		Option n°3	
Critère A	X 3	3	<b>9</b>	1	<b>3</b>	4	<b>12</b>
Critère B	X 2	1	<b>2</b>	2	<b>4</b>	1	<b>2</b>
Critère C	X 1	3	<b>3</b>	3	<b>3</b>	1	<b>1</b>
Critère D	X 1	3	<b>3</b>	2	<b>2</b>	1	<b>1</b>
<b>Total</b>			<b>17</b>		<b>12</b>		<b>16</b>

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

## Vote pondéré

Lorsque l'on doit arrêter un choix parmi de multiples propositions et que l'on veut passer à un vote, il peut être intéressant d'utiliser la méthode du vote pondéré.

Elle peut se dérouler de différentes manières. L'approche la plus courante est la suivante :

1. Chaque personne choisit les trois options qui ont sa préférence (par exemple parmi 6 options évoquées) ;
2. Chacune dispose d'un total de X points à répartir entre ses trois choix, par exemple, 7 points, qu'elle attribue aux options choisies (minimum 1 point par option) ;
3. Tous les points sont additionnés en regard de chaque option et on multiplie le total de chaque option par le nombre de votants (propre à chaque option, pour obtenir la pondération.

Exemple :

Option n°1 :	1 + 2 + 3 + 3 + 1	= 10 pts	X 5	= <b>50</b>
Option n°2 :	3 + 4 + 3	= 10 pts	X 3	= <b>30</b>
Option n°3 :	1 + 2 + 2 + 1 + 2 + 2	= 10 pts	X 6	= <b>60</b>
etc.				

Cette méthode permet d'obtenir des écarts plus significatifs entre les résultats du vote.

Une autre approche consiste à demander à chaque personne d'ordonner ses préférences pour toutes les options présentes.

Si on a par exemple quatre options, chaque personne affectera alors 4 points pour celle qu'elle considère comme devant avoir la priorité, puis 3 points pour la seconde et ainsi de suite jusqu'à 1 point pour la dernière.

On fait ensuite le total des points obtenus.

Exemple :

	A	B	C	D	E	TOTAL	Classement
Option n°1	2	1	2	1	1	<b>7</b>	<b>4</b>
Option n°2	3	4	1	4	3	<b>15</b>	<b>2</b>
Option n°3	1	2	3	3	2	<b>11</b>	<b>3</b>
Option n°4	4	3	4	2	4	<b>17</b>	<b>1</b>

Afin d'éviter les influences, chaque votant établit d'abord son choix individuellement.

On peut ensuite discuter des raisons des choix effectués et échanger sur les critères utilisés. Chaque personne peut ajuster éventuellement ses votes après le temps d'échange.

## Processus de décision par consensus en groupe

Dans un groupe, l'approche de décision par consensus exige du temps et de la disponibilité dans la mesure où toutes les personnes échangent jusqu'à ce que chacun-e soit d'accord pour accepter la décision et participer ensuite à sa concrétisation.

Tout le monde a la possibilité d'influencer la décision et développe une compréhension partagée de l'ensemble des enjeux, besoins, options.

La prise de décision par consensus a l'avantage d'utiliser pleinement les ressources de tout le groupe et de favoriser de nouvelles mises en perspective et des décisions créatives et de meilleure qualité. Elle facilite également l'engagement de tous dans la mise en œuvre et développe les compétences collectives du groupe pour d'autres décisions.

Les principales étapes d'une prise de décision par consensus peuvent être résumées ainsi :

Mise en place de la rencontre Préparation	Cadrage de la décision à prendre Réflexions individuelles	<i>Prévoir un espace - temps confortable, ne pas être sous pression</i>  <i>Préciser le cadre dans lequel s'inscrit la décision, le « quoi » (sa nature) et le « comment », quel va être le mode de décision privilégié (consensus)</i>
Mise en commun des besoins et souhaits (en plenum)	Récolte – écoute mutuelle Recherche d'une compréhension commune	<i>On cherche à favoriser l'expression et à récolter tous les vécus et opinions</i>  <i>Il ne s'agit pas de discuter des avis exprimés, mais d'accueillir l'expression des besoins, des peurs, etc., d'écouter et de clarifier les malentendus</i>
Recherche des options	Réflexions individuelles et en groupe Identification des options et de leurs conséquences	<i>Les options gagnent à prendre en compte le maximum des besoins et vécus exprimés précédemment dans le groupe</i>
Exploration + discussion des options (en plenum)	Partage sur le sens, les avantages et les inconvénients Mises en perspective nouvelles puis synthèse	<i>La parole circule, on évoque des aspects concrets, les vécus émotionnels, les liens entre les personnes, etc.</i>  <i>On cherche à être créatif, à apposer les idées plutôt que les opposer</i>
Prise de décision (en plenum)	Critères et préférences Est-ce qu'il y a une réserve ? Pour qui ? Est-ce qu'il y a des impossibilités, des oppositions ? Consensus sur le choix et vérification : est-ce OK pour chacun-e ? Expression des besoins pour la suite (mise en œuvre)	<i>On négocie, on cherche la meilleure solution pour tout le monde</i>  <i>Les réserves exprimées sont notées, elles signifient des préférences mais ne sont pas des oppositions</i>  <i>S'il y a des impossibilités ou des oppositions, on reprend la recherche des options et leur discussion</i>
Bilan (en plenum)	Partage : vécus, satisfactions, inconforts de chacun-e	