

Quelques exigences de la décision collective

En 2005, avec Laurent Falque nous présentions dans Pratiques de la décision¹ une synthèse des méthodes classiques de la décision, identifiées par les sciences de gestion, et des trois principaux pièges guettant les décideurs, avant d'exposer le processus de discernement selon la finalité, inspiré des Exercices spirituels² d'Ignace de Loyola.

En 2020, avec Apprendre à choisir – une méthode pour décider seul ou à plusieurs (Dunod), reprenant le schéma de nos livres précédents, nous montrons comment s'articule nécessairement discernement individuel et discernement collectif. Ce faisant, nous sont apparus bien des obstacles à la pratique d'un discernement collectif permettant un consensus véritablement partagé. Cet article évoque quelques-uns des obstacles qu'il faut dépasser pour atteindre un tel consensus.

La décision collective et ses ambiguïtés

Les promoteurs de la décision collective, comme Howard Rheingold dont le livre *Smart Mobs*³ a connu un grand succès aux Etats-Unis, présupposent que les membres d'un groupe, au regard de leurs compétences et de leurs expériences propres, seraient en mesure de mieux cerner le problème à résoudre, d'imaginer davantage de solutions et de choisir la meilleure alternative.

Toutefois l'observation en psychologie sociale ne confirme pas toujours cette perspective optimiste. De nombreux obstacles s'y opposent⁴. Ainsi, en France, Christian Morel, connu pour ses travaux sur *les décisions absurdes*⁵, s'il dénonce vigoureusement les processus de décision de type autoritaire⁶ se montre critique à l'égard de bien des décisions collectives :

« L'intelligence collective produit régulièrement des décisions complètement erronées ou stupides, par exemple l'autorisation en 1986 de lancer la navette Challenger, alors que les décideurs savent qu'elle souffre d'un grave défaut et que certains d'entre eux sont convaincus qu'elle va s'écraser. Pourtant ces décisions ont fait préalablement l'objet de nombreuses délibérations entre individus haut placés, dont le rang en phase avec les capacités intellectuelles. Elles sont prises dans le cadre d'organisations structurées et ont été alimentées par une grande quantité d'informations. Or, ces trois éléments – les délibérations, l'organisation et l'information – sont susceptibles d'être affectés par de puissants dysfonctionnements, qui vont égarer collectivement des acteurs individuellement rationnels ».⁷

¹ Dunod éditeur. Les 3 premières éditions de cet ouvrage (2005, 2009, 2013), mises à jour et remaniées, sont épuisées.

² Le but de ces *Exercices spirituels* est d'accompagner spirituellement une personne qui désire prendre, dans les conditions d'une plus grande liberté, une décision importante pour elle. Dans nos ouvrages, nous nous inspirons directement du processus proposé par saint Ignace de Loyola.

³ *Smart Mobs (Foules intelligentes)*, M2 Editions, 2002)

⁴ Cf. Bègue, L. & Desrichard, O., *Traité de psychologie sociale*, Bruxelles, De Boeck 2013, p. 42ss.

⁵ Morel, C., *Les décisions absurdes 1*, Gallimard, 2014.

⁶ Morel, C., Oury, J.-M., Des décisions absurdes aux processus de la haute fiabilité, *Les Amis de l'Ecole de Paris du Management*, séminaire « Les Invités », compte-rendu de la séance du 3/10/2011 ; www.ecole.org.

⁷ Morel, C., Les dérives de l'intelligence collective, *Sciences Humaines*, Grand-dossier n° 36, 2014.

Management des organisations et décision collective

Si la question de la participation des salariés aux décisions qui les concernent est ancienne, en France tout au moins les dirigeants d'entreprises se sont généralement montrés plutôt frileux dans la promotion de cette participation de leurs collaborateurs à la vie de l'entreprise. « *La participation des salariés aux décisions de l'entreprise fait l'objet de peu d'obligations légales, et elles sont assez récentes* » remarquent les EDC dans leur cahier *La participation dans l'entreprise*⁸.

Ces dernières décennies, au-delà de la consultation obligatoire du Comité d'entreprise, de nombreux courants managériaux ont fleuri où la question de la participation aux décisions des collaborateurs de l'organisation⁹ est largement mise en avant : entreprise libérée, holacratie, sociocratie, entreprise opale, autogérée, coopérative, en gouvernance partagée,...

Quel que soit le modèle d'organisation retenu, il semble que l'équilibre dans la participation aux décisions se joue entre la part faite à la contribution stratégique et à celle des niveaux opérationnels. Une étude de l'Anact¹⁰ le pointe : « *Les modèles qui ouvrent la discussion uniquement sur des enjeux opérationnels risquent de reproduire la coupure entre les personnes qui pensent l'organisation et celles qui doivent la mettre en œuvre.* » Ce que prétendraient changer ces mêmes nouveaux modèles managériaux, dont fréquemment l'initiative relève du seul dirigeant. Ce qui faisait dire à un salarié d'une « entreprise libérée » que « *le processus de libération n'était pas très libéré* »¹¹...

Quelques biais qui entravent les décisions collectives

Le groupe de décideurs, centré sur la tâche à accomplir, s'inscrit-il dans une logique de coopération et de succès collectif ? Ou bien ses membres sont-ils en concurrence les uns avec les autres, en conflits d'autorités, développant des stratégies personnelles d'affirmation de soi, de leur légitimité ou de leur expertise ? Ou encore, ses membres recherchent-ils avant tout un consensus ou une bonne entente au détriment de l'efficacité ? De telles dispositions individuelles ouvrent grande la porte à ce que le psychosociologue américain Irving Janis nomme la « pensée de groupe* ». De celle-ci, il rend responsable un certain nombre de désastres survenus dans l'histoire des États-Unis comme la destruction, le 7 décembre 1941, de la flotte américaine rassemblée à Pearl Harbour.¹²

***La pensée de groupe** : Elle peut apparaître lorsque le groupe soumis à une forte pression temporelle (décision devant être prise rapidement), à un leadership autoritaire ou affronté

⁸ Les cahiers des EDC, *Entrepreneurs et dirigeants chrétiens*, avril 2019 p. 28.

⁹ Par *organisation* nous désignons toutes les structures publiques et privées où les questions de management sont à l'ordre du jour : entreprises, administrations, collectivités locales ou encore associations...

¹⁰ La participation des salariés aux décisions : pourquoi et comme, quels impacts sur les conditions de travail ?, entretien avec C. Ruffier, Anact, *La Revue des conditions de travail*, n° 12 juillet 2021, p. 5.

¹¹ Idem p. 4.

¹² Janis, I. (1991). Groupthink. In E. Griffin (Ed.) *A First Look at Communication Theory* (pp. 235 - 246). New York: McGrawHill. Selon Janis, c'est une décision prise selon « une pensée de groupe » qu'il rend responsable du rassemblement de la flotte américaine en un seul port.

à des circonstances stressantes recherche un accord rapide, au détriment d'une appréciation plus réaliste et objective de la situation et des actions possibles¹³.

D'autres facteurs encore interviennent pour mettre à mal l'efficacité de décisions collectives :

- *La taille du groupe* : plus les participants sont nombreux, plus le risque est grand de voir les décisions suivre l'avis de quelques-uns considérés comme experts, l'accord n'est qu'apparent.
- *Seul contre tous* : si quelqu'un dénonce une erreur dans un groupe qui soutient cette erreur, il pensera qu'il est lui-même en train de se tromper.
- *Les comportements bienséants* : Ces règles non écrites, plus ou moins présentes dans les groupes, qui tendent à limiter ou à empêcher la prise de parole. Ainsi, il est de bon ton de « ne pas insister », de « ne pas intervenir si l'on n'est pas spécialiste du sujet », de « ne pas contredire telle ou telle personnalité », etc.
- ...

Des études en psychologie sociale mettent en évidence des phénomènes de « polarisation du groupe » (distinct de la « pensée de groupe ») : les décisions prises après discussion correspondent à une accentuation des avis ou des positions de départ des participants. Ainsi, les décisions seront orientées vers un plus grand risque si les tendances individuelles sont à la prise de risque ; au contraire, vers une plus grande prudence si la tendance initiale, partagée par les membres du groupe, est à la prudence.

Comment dépasser certains de ces obstacles ?

La première condition est de les avoir bien présent à l'esprit. A tout le moins chez l'animateur du groupe de décideurs.

Pour éviter, par exemple, les méfaits de la « pensée de groupe », le sociologue Irving Janis formule trois règles : 1) Informer les participants de l'existence de la « pensée de groupe », de ses causes et de ses conséquences ; 2) L'animateur de la réunion sera attentif à favoriser l'expression des doutes, des objections et des avis minoritaires ; 3) Un participant jouera le rôle d'avocat du diable en critiquant les idées en cours et en proposant des contre-arguments.

Dans *Décider ensemble* (Seuil 2021), Philippe Urfalino¹⁴ invite à une réflexion de fond sur ce qu'est la décision collective et ce qu'elle engage. Distinguant le choix de la décision, il définit cette dernière comme l'arrêt de la délibération. C'est-à-dire ce moment où le choix (la préférence) s'est porté sur une option et la retient. Puis, à partir d'une analyse critique des définitions classiques de la décision collective il propose celle-ci : « *La décision collective est la décision d'un collectif* » (p. 65). Ainsi, il lie étroitement la décision collective aux rôles, mandats, fonctions ou responsabilités des participants réunis par ce cadre institutionnel où ils doivent choisir.

Ph. Urfalino s'intéresse particulièrement aux modalités d'arrêt de la décision collective. C'est-à-dire comment il est mis fin à la délibération. (Toute la seconde partie de son livre y est

¹³ Cf. Les exemples in Augustinova M., Oberlé D., *Psychologie sociale du groupe au travail*, De Boeck 2013, pp. 175-177.

¹⁴ Directeur de recherche au CNRS et directeur d'études à l'EHESS il est devenu un spécialiste reconnu de la décision collective.

consacré.) Déjà, en 2010, il constatait que dans les réunions d'équipes ou les conseils, les modalités « d'arrêt de la décision » sont, en dehors de l'appel au vote, rarement indiquées¹⁵. Pourtant ces modalités doivent être clarifiées pour fixer les conditions du débat et son terme.

a. Le vote comme première règle d'arrêt de la décision

L'appel au vote à main levée, oral, à bulletin secret ou électronique est peut-être la procédure la plus fréquente de prise de décision. Il requiert une majorité des voix, définie comme simple, qualifiée, ou selon un pourcentage fixé à l'avance. L'unanimité peut être aussi recherchée. Et en cas d'absence de majorité claire la voix du président sera considérée comme prépondérante, etc.

Annoncé à l'avance, le moment du vote indique que le débat a atteint son terme. Le plus souvent ce sera à l'initiative de l'animateur du groupe. Après avoir reformulé la ou les propositions auxquelles le groupe est parvenu, l'animateur s'assurera que tous approuvent cette reformulation ; puis, à partir des résultats du vote il entérinera la décision ainsi prise comme étant celle du groupe.

Le vote met l'accent sur l'approbation : on est « pour » ou « contre » une proposition. La voix de chaque participant est d'un poids égal. La somme des avis fait office de décision. À main levée comme à bulletin secret, chacun est obligé de se prononcer, sinon de faire connaître son abstention. Le groupe accepte donc des désaccords en son sein. Il les identifie et en mesure la proportion lors du résultat du vote. L'ampleur du résultat rend la décision plus ou moins solide, comme cela peut se vérifier quotidiennement dans les organisations, le consensus restant partiel.

b. Le « consensus apparent » comme seconde règle d'arrêt de la décision

À côté du vote, Philippe Urfalino, identifie une seconde règle d'arrêt des débats, pratiquée dans les organisations en l'absence de règles de prise de décision initialement fixées : le *consensus apparent* :

*« Vous avez une assemblée, un comité, une commission, qui a une décision à prendre et il y a une discussion. Suite à cette discussion à un moment donné, un membre du comité – le plus souvent, quelqu'un qui a une certaine autorité, qui peut être formelle, un Président de séance, par exemple – prend la parole d'une manière un peu plus solennelle et propose ce qui lui semble être le résultat de la discussion. L'idée est que du débat pourrait sortir une proposition qui a vocation à rassembler les avis des uns et des autres. Une fois qu'elle est émise, il y a deux solutions : quelques-uns approuvent, la plupart se taisent. À ce moment-là, la décision est prise. La proposition qui a été émise devient décision. Pourquoi ? Parce qu'elle n'a pas fait l'objet d'une contestation, quelle que soit la forme de cette contestation »*¹⁶.

Il peut arriver, tout au contraire, qu'une objection soit faite. La discussion reprendra jusqu'à ce qu'une nouvelle proposition ne soulève aucune contestation. Si ce n'est pas le cas, aucune décision ne sera prise et il faudra se réunir à nouveau.

¹⁵ Novak, S., Entretien avec Ph. Urfalino, *Comment s'arrêtent les décisions collectives*, laviendesidees.fr, 29-01-2010

¹⁶ Idem, p. 1.

Comme le souligne Ph. Urfalino :

« Le consentement est quelque chose d'assez subtil qui va de l'approbation que l'on ne veut pas formuler jusqu'à l'opposition qu'on ne peut pas formuler ». Entre les deux « il y a l'approbation avec réserve qu'on manifeste par le silence, il y a l'indétermination (je ne sais trop ce qu'il faut faire, donc je ne dis rien) »¹⁷.

Il peut masquer une forme de démission : laisser d'autres décider pour soi ; ou bien une forme de perplexité... Dans ce type de fonctionnement, la décision proviendra de la non-opposition à la dernière proposition soutenue par un des membres du groupe. L'engagement des personnes dans la discussion, ou leur retrait, est alors déterminant. Et, au contraire du vote où toutes les voix ont un poids égal, dans le consensus apparent la décision peut être prise sans que soit connu comment se répartissent les préférences des participants.

c. Discernement collectif et consensus partagé

Le discernement collectif bien mené offre une troisième règle d'arrêt de la décision : **le consensus partagé**. Comment les personnes peuvent-elles faire un choix collectif en toute sérénité lorsqu'elles savent pertinemment que sa mise en œuvre concernera plusieurs d'entre elles et qu'elles ne partagent pas le même point de vue ? Comment parvenir, non pas à se mettre d'accord sous forme de compromis, mais en faisant un choix dont le bien-fondé sera reconnu par tous ?

Que les décisions soient d'ordre stratégique, financier, administratif, managérial, etc. ; qu'elles relèvent du droit, de l'éthique, de l'aménagement du territoire, de la protection de l'environnement, de la sécurité des biens et des personnes, etc. ; aucune de ces décisions ne peuvent être le fait d'un seul. C'est pourquoi, en les entendant énoncées, journalistes et commentateurs s'interrogent : comment ont-elles été prises ? Qui a été consulté ? Quelles influences se sont exercées ? Quelle concertation ? Quelle adhésion a été recherchée ? ... ?

Qu'entendre par « consensus partagé » ? Ce consensus marque l'arrêt de la délibération. Il se présente comme un accord unanime sur le choix d'une option après la mise en œuvre d'un processus de discernement. Ce processus exige, tout d'abord, que tous soient d'accord sur la « raison d'être » de leur organisation, qu'ils définissent ensemble le problème à résoudre, partagent les mêmes enjeux et identifient les options du choix à faire.

Dans un second temps, en vue de préparer la délibération, le groupe devra s'assurer que chacun et tous sont en mesure de considérer chaque option avec une égale sympathie, avant même de poser les termes de leur délibération.

Le cadre de cet article ne permet pas de traiter en détail du processus de discernement collectif¹⁸. Nous souhaitons seulement mettre en quelque sorte « l'eau à la bouche ». Faire comprendre qu'il est possible – même si cela demeure exigeant et difficile - de dépasser les

¹⁷ Idem, p. 2.

¹⁸ Cf. B. Bougon, L. Falque, *Apprendre à choisir – une méthode pour décider seul ou à plusieurs*, 4^{ème} édition, Dunod 2020.

formes de décision où chacun risque de rester sur son quant à soi. Aller dans le sens de choix pris ensemble et véritablement partagé.

Bernard Bougon s.j.
Professeur invité Centre Sèvres.