

Décider ensemble, oui et comment ?

Gaëlle Chapiro,
équipe d'éducation
permanente de la
Fédération des
maisons médicales.

.....

Décider ensemble, c'est parfois long et laborieux. Ne perd-on pas un temps précieux qui pourrait être investi dans la relation avec les patients, dans les projets de l'équipe ? Pourtant, on constate que les décisions prises selon un processus de qualité, qui envisage tous les points de vue et fait place au consensus¹ sont mieux mises en œuvre, moins vite remises en question. En 2012, l'équipe d'éducation permanente de la Fédération a animé une série de journées sur la question de la décision collective. Première analyse des approches qui y ont été mobilisées.

.....

1. Ou au consentement : « Le consensus, c'est tout le monde dit oui ; le consentement, c'est personne ne dit non. » (source : www.sociocratie.net) La nuance est importante et invite à réfléchir au poids et au sens des mots. Nous ne l'explorerons cependant pas plus avant ici.

Mots clés : autogestion, démocratie, management, gestion, communication.

«Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité d'associer à parts égales chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions en vue d'arriver à un arbitrage.»

Paul Ricœur

Comment prendre des décisions ensemble ? Comment garantir qu'elles soient portées par tout le monde ? Comment prendre en compte les contradictions et les divergences ? La plupart d'entre nous n'ont pas appris ou pas expérimenté la décision collective. Et pour ceux qui en ont eu l'occasion, celle-ci a parfois été plus décevante que formatrice. Parce que, dans l'intention ou dans les moyens, la participation n'était que factice... Nombreuses sont les questions qui se posent autour des pratiques de décision collective. Car une fois la décision prise de décider ensemble, il reste à décider.

Au menu des journées organisées par la Fédération : entraînement mental, micropolitique des groupes, sociocratie et communication empathique (ou non violente). Après un temps de découverte des principes de ces quatre référentiels, des groupes de 12 à 18 personnes se sont organisés pour expérimenter la décision collective.

A la croisée des chemins

C'est le croisement des quatre pistes d'aide à la décision explorées lors des journées de travail (voir encadré page suivante) qui s'est révélé particulièrement riche. Soit parce que ces approches se complètent (aucune d'entre elles n'appréhende l'ensemble des étapes du processus de décision, de l'analyse de la situation à la prise de décision). Soit parce qu'elles agissent comme des garde-fous face aux écueils des autres. Il y a parfois une contradiction entre les intentions affirmées et la position que le discours induit. Il nous est donc apparu fondamental de rester vigilant-e-s et critiques, tout en ne nous privant pas d'utiliser des éléments issus de ces approches pour construire notre propre pratique de travail collectif.



Les 4 axes de la boussole décisionnelle

- Portant un regard critique sur les dérives de l'institutionnalisation des vieilles et grandes organisations, trop centrées sur les objectifs macropolitiques, la **micropolitique des groupes**² propose d'éclairer les pratiques à partir du récit d'expériences collectives multiples, d'une « mosaïque de situations-problèmes ». Elle invite à sortir des habitudes et fonctionnements hérités de la culture dominante en prêtant attention à la manière de se construire et de travailler, à chercher à comprendre ce qui se passe dans le groupe malgré lui et d'agir consciemment sur cette dynamique.
- L'**entraînement mental**³ est né pendant la seconde guerre mondiale, au cœur de la Résistance. Il est basé sur l'équivalence des savoirs, c'est-à-dire sur le principe selon lequel tous les types de savoirs, qu'ils soient académiques ou issus de l'expérience ont une même valeur. L'objectif était de mettre sur pied une méthodologie qui permette de prendre rapidement des décisions délicates et mettant parfois des vies en jeu. Cette méthodologie a ensuite été enrichie par le secteur de l'éducation populaire. Elle consiste à analyser collectivement une situation concrète en vue d'organiser l'action pour le changement. Pour cela, elle « *encourage, par des expériences et des exercices appropriés une dynamique de pensée mettant la 'pratique' et la 'théorie' en tension active d'interrogation réciproque* ».
- La **sociocratie**, en pleine propagation a été conçue par un entrepreneur hollandais dans les années 70. Il a trouvé son inspiration en tant qu'élève dans une école où un psychosociologue et pédagogue hollandais avait mis en place un mode d'organisation basé sur l'égalité et le consensus. Il a souhaité l'adapter à son entreprise familiale : afin de concilier les intérêts des travailleurs, des investisseurs et des clients, il a développé une nouvelle forme de management, basée sur la transparence, la rémunération juste du capital et du travail, les concepts-clefs de vision, missions et objectifs, et l'application de quatre règles dont la prise de décision au consensus.
- La **communication empathique**, plus communément connue sous le nom de **communication non violente**, développée par Marshall Rosenberg, s'inspire de Gandhi (non-violence), de Carl Rogers (approche centrée sur la personne), et de Maslow et Max-Neef (pyramides des besoins). Elle vise à ancrer dans le quotidien une quête spirituelle basée sur la contribution au bien-être commun et à un projet de société pacifiée. Elle part de l'hypothèse que nous avons appris à parler mais pas à communiquer, et que cette pseudo-communication dégénère trop souvent en rapports de force, dans la relation à soi, comme dans la relation aux autres. Elle propose une communication alternative en quatre étapes : observer les faits, identifier les sentiments qu'ils induisent, identifier les besoins à l'origine de ces sentiments, exprimer une demande claire en vue de pouvoir satisfaire ce besoin.

2. Nous nous inspirons ici du livre de David Vercauteren, intitulé *Microlitique des groupes. L'origine de ce concept remonte cependant plus loin. Il a entre autres été théorisée et utilisée par le philosophe et psychanalyste Félix Guattari.*

3. Source : www.entrainement-mental.info

Points communs

Plusieurs points communs apparaissent entre ces approches :

- La nécessaire prise de conscience de nos habitudes et modes de fonctionnement en groupe afin de se les réapproprier activement, et avec eux notre pouvoir de penser⁴.
- L'intérêt d'éclairer et réanimer le fonctionnement interne du groupe, entre autres grâce à de nouveaux *artifices*⁵ tels que la répartition des rôles en réunion.
- Une autre manière de penser le problème comme une construction collective plutôt que comme un obstacle imposé de l'extérieur, ce qui en soi redonne du pouvoir d'action.
- Le dépassement du raisonnement binaire (OU) et de l'opposition de points de vue, en vue de construire ensemble (ET) le problème et les pistes de solutions.
- L'importance de donner du temps au processus d'analyse et à l'élaboration d'une proposition nourrie d'idées, de connaissances, de ressentis, de besoins et objections jusqu'à l'obtention d'un consensus ou d'un consentement.
- La conviction que ce temps investi permet d'en gagner plus tard par un moindre risque de remise en question, de sabotage ou de non application d'une décision pas assez mûrie ou pas portée par tous.

Articulations

La complémentarité de ces approches peut notamment s'illustrer ainsi. La micropolitique des groupes éclaire les risques liés à la prise de décision au vote. Sauf unanimité, celle-ci crée inévitablement des « perdants », ce qui ne sera sans doute pas sans conséquence. La sociocratie, avec la décision au consensus, offre une alternative. Elle vise à enrichir la proposition de départ avec toutes les objections émises à son propos, au lieu de simplement les entendre et ne rien en faire. Elle présuppose cependant la formulation

de cette proposition mais n'offre pas de méthodologie particulière pour y parvenir. L'entraînement mental peut soutenir l'analyse préalable nécessaire à la formulation d'une première proposition satisfaisante par sa triple vigilance logique, éthique et dialectique et sa méthodologie, il permet de prendre en compte les contradictions. Quant à la communication empathique, elle permettra de s'assurer que chacun puisse être entendu dans ses objections, en prenant en compte les sentiments et besoins qui y sont liés.

Des complémentarités dialectiques

Les apports des quatre approches choisies apparaissent aussi dans leur dimension dialectique, à partir de leurs contradictions. C'est par là qu'elles peuvent se servir mutuellement de garde-fous.

Entre la communication empathique et la micropolitique, se joue la tension entre la nécessaire prise en compte des points de vue, affects et besoins de chacun et les indispensables principes de *dépsychologisation* et *désindividualisation*. D'un côté, l'écueil de ne pas entendre l'individu dans le groupe, avec le risque de souffrance et de repli sur soi, de sabotage ou de montée de l'agressivité. De l'autre, celui de se perdre dans l'interprétation de situations individuelles ou interpersonnelles qui empêcheraient de voir plus largement ce qui se joue pour et dans le groupe. En veillant à ne pas s'y empêtrer, dénouer le malaise d'un participant peut contribuer activement à faire avancer le groupe, en enrichissant celui-ci des spécificités de chacun et en aidant à décoder les dynamiques et les enjeux dans le groupe. L'articulation de ces deux manières d'écouter et observer ce qui se passe dans le groupe peut également aider à dépasser des blocages tels que le report systématique des points sensibles à une réunion ultérieure.

Lors d'une expérimentation, une personne reformule les deux options qui lui semblent s'offrir au groupe à un moment donné en

4. C'est pourquoi l'entraînement mental propose une méthodologie plutôt qu'une méthode. Il s'agit de se réapproprier la méthode (odos : la voie, le chemin) en prenant distance avec elle grâce aux mots, au langage (logos).

5. L'artifice, en micropolitique, est ce qui permet à un groupe de sortir de ses habitudes et modes de fonctionnement naturels - qui ne sont bien évidemment pas sans rapport avec la culture dominante - d'apprendre à devenir attentif à la manière dont il se construit, dont il travaille ensemble. Une manière technique de répondre aux problèmes qu'il rencontre.

demandant à ce qu'un choix explicite soit réalisé et acté. Elle n'est pas entendue ; le groupe poursuit jusqu'à ce qu'un autre participant demande un temps d'arrêt car il constate son insatisfaction exprimée non verbalement. Cette intervention permet au groupe tant d'éviter la frustration et l'éventuel retrait d'un de ses membres que de clarifier la suite du processus.

La micropolitique appelle à ne pas oublier la dimension du même nom en se focalisant sur la macropolitique uniquement (c'est-à-dire les interactions du groupe avec la société, avec ce qui lui est extérieur) à travers ses missions et objectifs. La sociocratie quant à elle attire l'attention sur la nécessité de se définir une vision, des missions et des objectifs communs. Un exercice à réitérer car ces éléments vont avoir à évoluer avec le groupe lui-même, au fil du temps, de ses expériences, des événements qui jalonnent sa vie dont les départs et arrivées des membres³. Ces deux dimensions, micro et macro, sont donc essentielles à la vie du groupe.

Le principe d'autodissolution offert par la micropolitique propose de « sortir de l'évidence d'être ensemble », de prendre conscience de la « finitude » du groupe. « On devient tout le temps autre chose », par des bifurcations, des métamorphoses. Ce qui suggère de dépasser le désir de transmission des anciens aux nouveaux, avec ses risques d'indigestion ou de rejet de la greffe, pour aller vers la prise de conscience d'un processus de transformation par la réappropriation⁶.

Par ailleurs, le groupe peut ressentir un malaise en raison de la contradiction entre ses valeurs et la culture dominante de la société dans laquelle il évolue. « On ne va pas la résoudre là. » disait un participant. Mais il s'agit bien de l'éclairer, de la mettre au travail. Le groupe peut s'autoriser à rêver le monde autrement et se définir une mission pour contribuer au cheminement vers cette vision alternative.

Des outils pour décider

Réunions : des rôles formalisés et tournants

Comment répartir les divers rôles qui permettront de cadrer et dynamiser la réunion ? Généralement, quelqu'un endosse le rôle d'animateur, implicitement ou explicitement. Il s'agit souvent d'un animateur omnipotent qui facilite la discussion, gère le temps, distribue la parole, écrit sur un support lisible pour tous les fruits de la réflexion collective, intervient en cas de conflit voire tranche en fin de réunion lorsqu'aucun consensus n'apparaît et que la décision semble urgente. Certains groupes fonctionnent tant bien que mal dans un épuisant chaos. Les approches explorées

6. Voir aussi à ce sujet l'analyse publiée en ligne « Des traces de l'histoire pour dessiner le futur dès aujourd'hui ».



ici invitent à plus de réalisme en dissociant ces différents rôles.

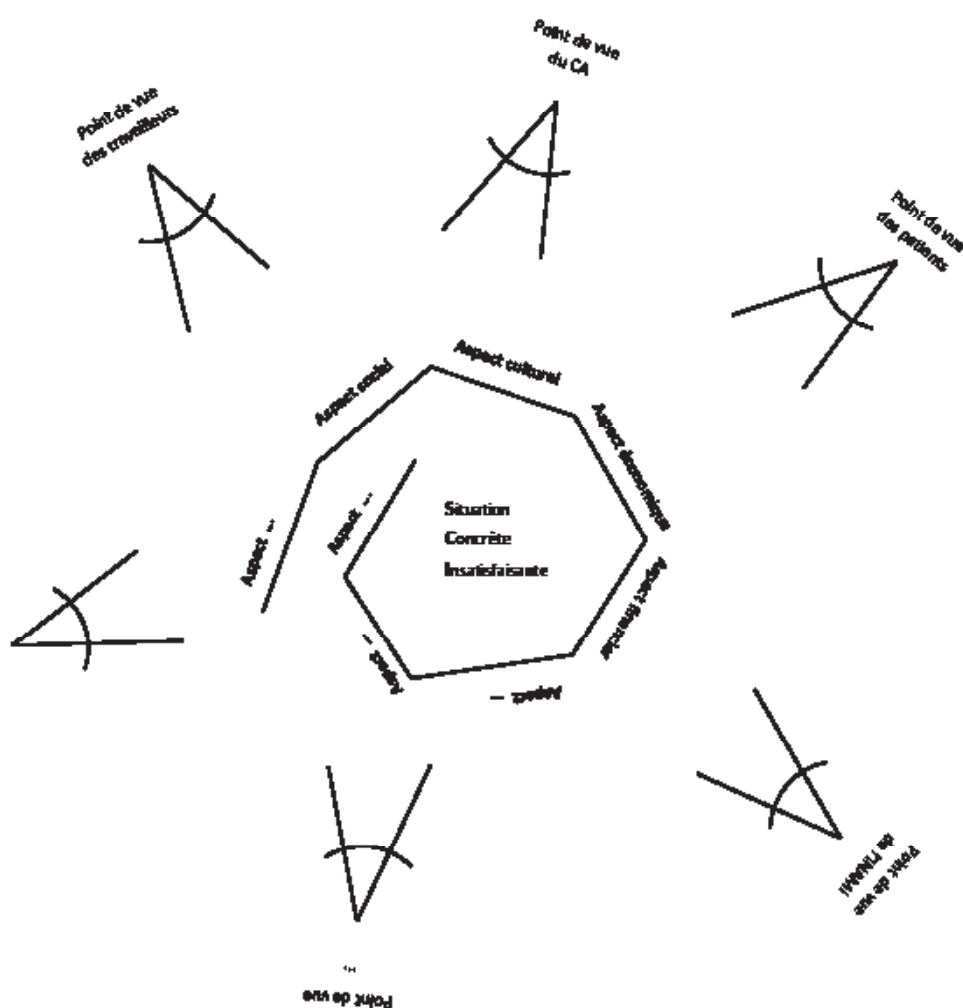
La micropolitique des groupes nous indique qu'on a tout à gagner à organiser la répartition des rôles. Cela donne une certaine légitimité pour intervenir dans le processus de discussion et de décision. C'est donc un moyen de prévenir la *psychologisation* et ses dérivés. Assurer une tournante dans les rôles y contribue également. Après un temps de familiarisation avec cet *artifice*, il devient notamment intéressant de s'essayer à des

rôles dans lesquels on s'imaginait moins. Cette tournante constitue également un *artifice* susceptible de contrecarrer les prises de pouvoir, volontaires ou non, tout comme l'épuisement de certains membres très actifs.

'Problémer' pour prendre des décisions éclairées

L'entraînement mental propose des éléments méthodologiques pour favoriser l'élaboration d'un problème. Il invite à se poser quatre questions successives. Quels sont les faits ?

Figure 1 : le polygone des aspects



Quels sont les problèmes ? Pourquoi est-ce ainsi ? Que faire ? Souvent en effet, on passe directement de la première à la dernière étape, du constat d'insatisfaction à la piste de solution, sans prendre le temps d'analyser la situation. La deuxième étape prend toute son importance. Elle consiste à 'problémer', c'est-à-dire à formuler collectivement le problème. Elle aide à sortir des évidences et des fausses certitudes⁷, à éviter les raccourcis. Le *polygone des aspects* (voir figure 1) est un des outils de l'entraînement mental qui peut aider à analyser une situation donnée. Il s'agit dans un premier temps de représenter graphiquement les différents aspects (économique, culturel, relationnel, lié aux valeurs,...) d'une *situation concrète insatisfaisante*. On identifie ensuite les différents *points de vue* sur cette situation (« d'où je regarde la situation »). Cet exercice permet notamment de faire exister le point de vue du *tiers exclus*, celui qui n'est pas présent lors de la prise de décision, le patient par exemple. Partant de l'hypothèse que l'insatisfaction vient de la non prise en compte de contradictions entre différents points de vue sur l'un ou l'autre aspect, on cherche alors à repérer ces *contradictions*.

Même si cette démarche peut parfois mener au même résultat que le raccourci, elle peut aussi ouvrir de toutes nouvelles voies. Dans tous les cas, les propositions auxquelles elle aboutira seront argumentées et tiendront compte de la complexité de la situation et de la diversité des acteurs. Elles auront plus de chances de conduire à des décisions valables et qui tiennent dans la durée.

Un pas de côté pour ne pas se noyer dans le sablier

Des principes comme des expérimentations ressort l'importance de prendre le temps... Le temps d'écouter jusqu'au bout et s'assurer de comprendre ce que dit l'autre. Le temps de 'problémer', et de 're-problémer'. Laisser du temps entre la discussion et la prise de décision afin de la laisser mûrir, réduire le risque de prise de pouvoir par les plus rapides

de l'équipe. Lors des expérimentations, plusieurs groupes ont ressenti la pression du temps : « *Nous nous sommes mis la pression* ». Rien d'étonnant, dans une société de l'urgence et de la performance. Un *pas de côté* micropolitique peut aider. Si le timing fixé semble intenable, mieux vaut se donner la liberté d'un *pas de côté*, d'un changement de tactique, d'une redéfinition d'objectifs plus atteignables, sans voir cela comme un échec.

Décider

Il y aurait beaucoup de choses à dire sur ce point. Mais le moment de la décision n'est qu'un instant dans tout le processus. La micropolitique nous invite à regarder la décision comme un moment de passage pour le groupe d'un état vers un autre. La sociocratie propose quant à elle, à travers sa roue du consensus, un processus qui permet de mûrir la proposition initiale, soumise à décision en l'enrichissant de toutes les questions, points de vue et objections de tous les participants.

Préparer son sac à dos

« *Au lieu de concepts extraordinaires, j'ai donc découvert des idées toutes simples. [...] Je me suis débarrassé du pénible impératif de créer du nouveau en permanence. J'ai compris que toute méthode, aussi étonnante soit-elle, ne fonctionne que si elle est réappropriée et détournée par chacun de nous.* » (Eltchaninoff, 2012).

Cette analyse est une mise en bouche, un éclairage à un moment donné de quelques-uns des multiples possibles offerts par la rencontre de quatre approches. Une invitation à aller plus loin. Ces quatre axes, parmi d'autres, offrent des repères pour créer son propre outil de décision collective. A chaque équipe de se créer son propre itinéraire, de se préparer son sac à dos avec un équipement qu'elle sera sans doute amenée à faire évoluer. Cela tout en restant vigilants et critiques vis-à-vis du contenu de son sac, de ses origines et de sa manière de s'en servir.

7. Béatrice de Coene (1981) parle de « remplacer les fausses certitudes par des incertitudes collectives ». Selon elle, « Gérer une maison médicale revient à : gérer des divergences, des contradictions ; gérer un projet en évolution ; tout en tenant compte du point de vue de l'équipe, de la population, de l'environnement ; ce qui crée des incertitudes et des doutes, entraînant de ce fait la peur du changement et des erreurs qui obligent au changement. ».

Diversifier son contenu contribuera à éviter les écueils de l'une ou l'autre approche en l'éclairant avec les autres.

Décider ensemble, c'est un processus. Nos explorations et expérimentations pour y parvenir également. Elles se poursuivront dans le cadre du vaste chantier « autogestion », entre autres au cours du colloque des 22 et 23 mars prochains. ●

Références

- <http://www.entrainement-mental.info/>
- <http://www.sociocratie.net>
- <http://www.communicationbienveillante.eu/> et <http://www.cnvbelgique.be>
- David Vercauteren, *Micropolitique des groupes, Pour une écologie des pratiques collectives* ; HB Editions 2007. Réédition en 2011 par Les Prairies ordinaires, Collection « Essais ». Diffusion : Les Belles Lettres. En ligne : <http://micropolitiques.collectifs.net>
- B. Gérard et G. Chapiro, *Des traces de l'histoire pour dessiner l'avenir dès aujourd'hui*, 2012. Analyse publiée en ligne : <http://www.maisonmedicale.org/Des-traces-de-l-histoire-pour.html>
- Eltchaninoff, Michel. « D'où viennent les idées ? » *Philosophie magazine* n°60 - juin 2012.
- De Coene Béatrice, « La gestion collective des maisons médicales », *Cahier du Groupe d'étude pour une réforme de la médecine (GERM)* n°152, décembre 1981.