

de venir, – autant de critères –, alors essayons autrement. En se disant qu'il n'y a là rien de catastrophique, que l'on peut se tromper, et que se le dire, se l'avouer et le prendre en compte constituent les meilleurs préalables pour vouloir recommencer, ni au début, ni à la fin, mais au milieu, là où la vie se meut...

Pour prolonger sur la question de la mutation des groupes, voir Événement et, sur leurs manières de cheminer, voir Programmer et Détours.

Décider

« Décider » nous vient du latin *decidere*, dans lequel interviennent d'autres mots tels que *caedere/caesus*, qui signifie « couper », « trancher », « tailler » mais aussi le suffixe « cide », que l'on retrouve par exemple dans « matricide », « parricide », où il sert à désigner le meurtrier ou le meurtre lui-même. Sur *caesus* s'est construit le mot *caementum* qui, en bas latin, désignait le « mortier dans lequel les maçons incorporaient des éclats de pierre¹ ».

« Décider » désigne donc ce moment où le groupe se cimente et où il sédimente en même temps son aventure, ce moment où il élabore les options, les choix de son histoire.

Mais ce moment a ceci de particulier qu'il se situe à un point limite entre les différents échanges et débats qui ont peu ou prou construit les « problèmes » qu'il s'agit de solutionner et la mise en acte de ce qui a été décidé. Il interrompt en quelque sorte une forme d'agencement collectif pour en déclencher une nouvelle. Sa singularité se situe dans la découverte et la formulation des différentes pistes « possibles », « probables », « souhaitables » qu'un groupe élabore en vue de répondre à l'une ou l'autre question ou problème qu'il cherche à transformer.

Le moment de la décision est donc une étape dans un cheminement. Étape qui dépend en bonne partie de la manière dont se sont déroulées les précédentes. Et si le groupe les a évacuées rapidement, il y a de fortes chances pour que les décisions prises soient à la hauteur de sa précipitation. La difficulté dans cette histoire de décision réside donc en partie là : « l'amont » est souvent délaissé au profit d'un « que faire ? »

1. J. Picoche, *Dictionnaire étymologique du français*, éd. Le Robert, Paris, 2002.

À cette question des différentes étapes qui élaborent la possibilité de prendre une « bonne » décision fait écho celle du mode choisi : la prend-on au vote ou au consensus ? Ces deux modalités décisionnelles ne se distinguent pas seulement par leur forme, mais engagent deux manières de penser et de vivre le processus de construction collective qui amène à la décision.

Un mode n'est pas l'autre

Le vote est un procédé avant tout dual, où il s'agit bien souvent de choisir, au final, entre deux propositions. Celle qui se révélera majoritaire l'emportera, et la (ou les) minorité(s) n'auront plus qu'à se plier, à suivre la décision. Ce procédé peut avoir pour conséquence directe d'écarter un certain nombre de personnes, qui en retour ne se sentiront pas liées au choix collectif. Les « perdants » dans ce modèle ne resteront pas pour autant sans pouvoir d'action : il leur sera loisible d'effectuer du sabotage passif, de l'éloignement, de critiquer chaque effet « nuisible » d'une décision qu'ils continueront à juger négativement...

Le consensus, lui, est un processus plus complexe. Il parie, d'une part, sur la capacité du groupe à inventer les termes du problème qu'il cherche à résoudre et, d'autre part, sur la multiplicité des options à découvrir pour atteindre ce but.

En cela, la question du consensus est moins de rallier une unanimité que d'ouvrir un processus d'*empowerment*². Autrement dit, l'unanimité est d'un certain point de vue seconde par rapport aux chemins qui ont présidé à l'obtention d'un accord. Ou encore : le consensus est à la fois le mode et la résultante d'une construction d'un objet collectif ; en cela, il est donc loin de s'apparenter à un vote à l'unanimité.

2. Terme anglais sans traduction littérale qui désigne le passage d'une situation à une autre où les capacités des personnes et du collectif se voient « grandies », « renforcées ».

« Dans le cadre d'un processus décisionnel, on peut dire que sa qualité se mesure au fait que (tous) ceux qui y ont participé savent que c'est leur décision, qu'ils y ont été personnellement partie prenante, mais que la possibilité de dire "c'est ma décision", ça, c'est la réussite du collectif. Dans un tel cas de figure, le consensus atteint n'est pas un consensus mou ou résultant de rapports de forces, de jeux d'alliances et d'affrontements d'opinions. Il résulte d'une définition collective du problème posé, à complexité variable suivant la question traitée, une définition qui pose le dissensus comme force d'appui : elle prend en compte dans son élaboration les différents points de vue en présence et les différents savoirs mobilisables dans le groupe et dont la singularité des points de vue a précisément permis l'émergence. La décision devient la traduction d'une position que le groupe s'est construite, donc d'une puissance qu'il se donne, à partir des différentes positions particulières qui l'habitaient au départ ; elle résulte d'un passage de plusieurs "moi, je pense" vers un "nous, nous pensons"³. »

Ce processus est-il mobilisable en toutes circonstances ? Tout dépend, en somme, de la culture du groupe. Même dans les situations les plus périlleuses et dans de larges assemblées, un groupe bien entraîné à cette pratique pourra se tenir à cette manière de décider, qui garantira sans doute plus d'impact et de force dans le passage à la réalisation, à la mise en œuvre collective de la décision.

En tout état de cause, il n'est pas sans intérêt qu'en cas de recours au vote, le groupe se pose au minimum la question de savoir ce qu'il compte faire des « perdants », quelle procédure il va mettre en place pour accompagner cette réalité, comment faire de cette faiblesse une force pour le groupe ? Une des manières de faire consiste à recourir au principe du « droit de réserve », c'est-à-

3. Retranscription de l'intervention de Isabelle Stengers dans l'Atelier de recherche et formation Penser=créer, 19 avril 2000, Centre nerveux d'Ottignies (Belgique).

dire de permettre à ceux « sans qui » ou « contre qui » la décision a finalement été prise d'avoir la possibilité de ne pas participer à sa réalisation. On peut également organiser un rôle ou inventer un artifice permettant de constituer un regard critique sur ce qui va se passer, sur les effets de la décision, ce qui, sans provoquer dans le groupe une crispation, lui demandera tout de même d'établir dans les faits la validité et l'intérêt de la position majoritaire qu'il a prise. Cela laisse au courant minoritaire la possibilité, sur cette base d'une évaluation pratique et permanente de la décision prise, soit de remettre en question cette position, soit de revenir après coup sur sa propre position de retrait ou de désaccord et de rallier alors le reste du groupe dans la dynamique qu'il s'était donnée. Tout cela nécessite évidemment que, au-delà de ses désaccords, le groupe reste lié par des mobiles ou des intérêts suffisamment communs : il est des cas où le désaccord est tel ou construit de telle manière qu'il vaut mieux prendre appui sur son émergence pour (re)penser le collectif.

Une autre manière de sortir du vote et de sa production de « perdants », ou de dépasser un improbable et fatigant consensus, consiste à se décaler un tant soit peu en se demandant si diverses pistes ne peuvent pas cohabiter. Souvent, un groupe croit sauver sa force collective en s'imposant une direction unique, une seule manière de faire, comme s'il allait de soi qu'à expérimenter parallèlement des chemins différents, on allait *de facto* vers la rupture, alors que ces diverses approches pratiques, dès lors qu'elles sont acceptées, peuvent trouver à se combiner sur le terrain et à s'éclairer mutuellement.

Les absents ont toujours tort

Fabriquer de la décision n'est donc pas simple. Cela requiert dans chaque situation d'être vigilantes aux « petits détails » qui peuvent positivement nous ralentir ou nous éclairer.

Prenons le cas d'un groupe qui était attaché à la volonté de sauver une ferme biologique dans laquelle ses membres s'impliquaient tous bénévolement et à des rythmes différents. Les finances de la ferme étaient telles que, pour la sortir d'un endettement bancaire, le groupe décida que la meilleure solution était de lancer une vaste campagne de recherche de fonds afin de constituer une coopérative capable de racheter le capital foncier. Tout le monde approuva cette idée ambitieuse.

Quelques mois plus tard, ce fut la rupture : les reproches et les accusations fusèrent de la part de celles qui s'étaient investies dans la mise en œuvre du projet à l'égard de ceux qui n'avaient pas fait grand-chose jusque là. Or, à l'analyse, on s'aperçoit qu'au moment où le groupe avait pris sa décision, il n'avait pas élaboré les modalités d'application que cela allait impliquer ni complété la décision de « lancer la campagne » par celle qui aurait porté sur les engagements précis que chacune allait prendre dans le travail à accomplir. Dans un tel cas de figure, à quoi engageait alors individuellement et collectivement une telle décision ? Quelle validité avait-elle si elle ne s'accompagnait pas de ces deux volets connexes ? À faire ce travail, le groupe en aurait peut-être déduit qu'il ne disposait pas des énergies suffisantes à la mise en pratique de son idée, ce qui aurait pu l'entraîner vers d'autres options davantage à sa portée et moins périlleuses pour son existence.

En analysant plus finement le récit qui nous est livré, nous relevons d'autres « vices de procédures ». Ainsi fut manifestement appliqué l'adage bien connu : « Qui ne dit mot consent. » Choisisant l'option inverse, « Qui ne dit mot ne consent pas », le groupe aurait constaté que sa décision était loin d'être aussi unanime qu'elle le paraissait.

Il en va de même des absents. À la réunion suivante, rien n'est prévu pour leur permettre de contextualiser la décision ni pour la remettre en débat, alors qu'elle est censée les lier pour l'avenir au même titre que ceux qui l'ont effectivement prise.

Lorsque l'on prend collectivement une décision, se donner les moyens et le temps de vérifier l'effectivité de sa validation peut parfois paraître lourd mais s'avérer payant sur le long terme. Et, ici, faire des absences une force nous semble une piste intéressante à explorer : *primo*, elle peut forcer le groupe à ralentir et à se tenir à jour sur ce qu'il retient de ses échanges et sur les traces qu'il en transmet ; *secundo*, en offrant aux absents l'occasion d'un retour sur ce qui s'est dit et décidé, on permet aussi aux autres, après un temps de réflexion, de confirmer leur position ou de la remettre en question.

Mémoire

Les traces d'un groupe sont multiples, l'une d'elles concerne précisément le cheminement des décisions, leur histoire, la façon dont elles ont voyagé dans le projet. Elles sont une des scansion de la vie collective, qui acte un moment de son élaboration et cherche à en orienter le devenir. Ce fait n'est pas bénin. Dès lors, s'attacher à rendre une décision claire, à la coucher sur papier et à en décrire l'usage n'est pas qu'une histoire de document, de procès-verbal que l'on va vite classer et oublier. C'est avant tout un bout de la mémoire collective qui, comme on l'a vu ci-dessus, peut être saisi par les absents mais également par les arrivants ou par toute autre personne du groupe qui voudrait reconstituer un peu le fil du projet.

À ce titre, c'est aussi un outil intéressant en ce qu'il permet de revenir sur ce qui avait été décidé : manière d'interroger par comparaison la réalité du chemin parcouru. Identifier les bifurcations, ramener sur la table les dispositions et orientations mises au placard, les appréhender comme signes des mouvements du groupe. On peut aussi questionner ce à partir de quoi se sont dessinées ces bifurcations non « décidées », au sens où elles n'ont pas forcément fait l'objet d'une concertation ou d'un énoncé explicite et unanime.

Ramener la mémoire des décisions abandonnées peut alors constituer une manière d'interroger les systèmes de prise de décision qui continuent d'opérer dans le groupe de manière implicite et informelle, afin de pouvoir choisir, soit de les laisser agir, soit à l'inverse, de mieux les encadrer.

Une vigilance particulière s'impose ici. Toute décision est prise dans un contexte déterminé. Revenir sur une décision passée implique non seulement de scruter l'environnement qui lui a donné jour mais également le parcours que le groupe a effectué depuis lors. Cette précaution d'usage peut avoir son importance pour éviter de se figer dans une position de principe : « Nous avons dit que... ». Éviter de se sentir pris en otage par un énoncé désincarné, vidé du contexte dans lequel tel ou tel choix avait été effectué six mois ou deux ans plus tôt. Ni se figer, ni se flageller (« On a encore réussi à ne pas mettre en œuvre ce que l'on avait dit que l'on ferait »), mais, comme nous le proposons plus haut, envisager cet écart comme un signe utile pour penser la réalité du groupe.

Bricoler

S'aider, dans cette histoire, peut passer par des bricolages de positions, par des jeux d'invention et de distribution de fonctions. Ainsi, l'animateur de la réunion peut avoir dans ses prérogatives de rappeler la décision qui a été prise la semaine passée et aussi de soumettre au groupe la question de savoir si, aujourd'hui, il est censé prendre l'une ou l'autre décision et s'il est en mesure de le faire : disposons-nous des informations nécessaires et d'un temps suffisant... ? De même, en fin de réunion, c'est lui qui peut rappeler la ou les décisions prises en cours de route⁴ que « le secrétaire » ou

4. On connaît ces très nombreux cas où, faute d'avoir été rappelées clairement et en tant que telles en fin de réunion, bien des décisions furent rapidement oubliées ou restèrent interprétées par certains comme de simples suggestions ou propositions non tranchées... Ambiance garantie à la première occasion !

« l'écrivain public » ne manquera pas de reprendre en détail dans le procès-verbal de la réunion qui sera remis en débat au début de la séance suivante.

Un groupe à mémoire courte, cela existe. Un groupe qui oublie trop rapidement son histoire et qui s'ennuie quelque peu dans cet oubli. Pour dépasser cette difficulté, il peut inventer le rôle de « l'appelleur de mémoire » : celui qui est en charge de rappeler les décisions antérieures et leur contexte...

Pour conclure sur cette question de « la prise de décision », nous offrons une proposition à ceux ou celles qui aiment à pousser l'une ou l'autre question. Dans le cadre d'une évaluation d'un groupe, nous avons bricolé cinq axes d'interrogations concernant la manière dont les décisions s'effectuaient. À vous d'en faire un dispositif utile et malléable en fonction de vos propres questionnements.

Cartographie des pratiques décisionnelles d'un groupe

- Établir une topologie des lieux de décision (réunions de travail, bureaux ou ateliers, couloirs, assemblées générales, conseil d'administration, bistrots, appartement de l'un ou l'autre, réunions avec d'autres groupes...) et de ce qui s'y décide : il s'agit de dessiner la *structuration* de l'exercice du pouvoir décisionnel ;
- identifier qui participe dans ces espaces, donc qui y prend quelle(s) décision(s), et qui les applique, avec quel type de valorisation : il s'agit de dessiner la *composition* de l'exercice du pouvoir décisionnel ;
- décrire comment les décisions sont prises, selon quelles procédures et avec quels critères et dispositifs de validation : il s'agit ici de dessiner les *modalités* de l'exercice du pouvoir décisionnel ;
- se représenter quel suivi est donné aux décisions, activé par qui, quand et comment : il s'agit maintenant de dessiner les dispositifs de *contrôle* qui opèrent sur l'exercice du pouvoir décisionnel ;

- enfin, s'intéresser à la mémoire des décisions et aux modalités de leur convocation, exercées par qui, dans quelles circonstances et sous quelles formes : il s'agit alors de dessiner les dispositifs d'*évaluation* qui vont se mettre en place autour de l'exercice du pouvoir décisionnel.

Pour prolonger la question de la décision à partir d'un des lieux où elle s'élabore, voir Réunion, ou en rapport au mouvement du groupe, lire Assembler, et en vue d'utiliser la cartographie des lieux de décision dans un éclairage des relations de pouvoir, lire Pouvoir.