



L'art de décider

Un jeu d'équilibre entre trois dimensions

L'art de décider

Les trois étapes du
consentement

L'art de décider

Tous les arguments se valent-ils dans la prise de décision ?

L'art de décider

La rationalité limitée

L'art de décider

Les trois étapes du consentement

1-Ecoute du centre

- * Phase de divergence et complexification (voir ce qu'il y a autour de la décision à prendre)
- * Phase de convergence : inviter chaque personne à se positionner

2-Elaboration de la proposition

- * Lorsque le groupe a déjà bien convergé ou quand il n'arrive pas à converger
 - * Facilite la convergence

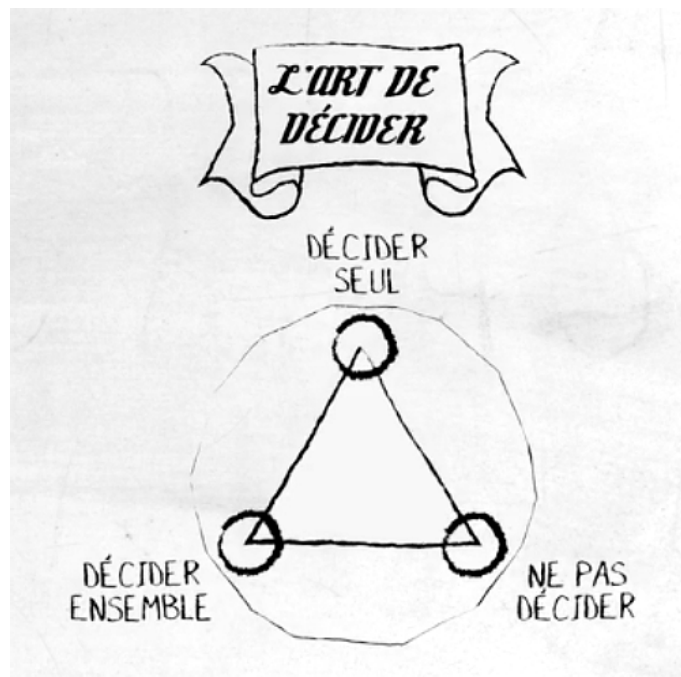
3-La décision par consentement

<https://vimeo.com/216047388>

L'art de décider

Un jeu d'équilibre entre trois dimensions

Dans l'art de décider la difficulté n'est pas dans la façon que nous avons de décider ensemble. Bien souvent elle se situe en amont, dans notre façon d'aborder la décision.



Voir aussi la fiche : toutes les sujets méritent-ils une décision collective ?

L'art de décider

La rationalité limitée

H. Simon en opposition au taylorisme considère que toutes décisions sont situationnelles et contingentes. Elles sont prises par des personnes et des groupes soumis à des logiques mal identifiées.

Les limites liées à l'individu ou le groupe

- Psychologiques
- des Biais cognitifs
- des Croyances
 - des Désirs
 - la Mémoire
 - les émotions

Les limites liées au milieu

- Son mouvement
- Les 3C : complexité, cohérence, complétude
 - Göedel
 - Son histoire
 - Les coutumes
- Les Aléas du quantique
- Le passé bouge !

L'art de décider

Tous les arguments se valent-ils dans la prise de décision ?

Lors de décisions à l'unanimité, ou par consentement, il est parfois demandé d'avancer des arguments, le plus souvent rationnels. Pourtant, il est possible d'assumer que certains choix relèvent de l'animal en nous, de l'instinct.

[Voir la rationalité limitée](#)

L'art de décider

Élaborer une proposition
dans un monde complexe

L'art de décider

Tous les sujets méritent-ils des décisions collectives ?



L'art de décider

Les modalités délibératives

L'art de décider

Le temps de la décision

L'art de décider

Tous les sujets méritent-ils des décisions collectives ?

Dans les organisations il y a de nombreuses décisions qui sont prises à chaque instant toutes ne sont pas de même nature. On peut les répertorier selon leur durée, leur degré de répétition, leur contexte

I. Ansoff distingue des décisions :

Stratégiques : qui concernent toute l'organisation
Tactiques : qui touchent une fonction de l'entreprise
Opérationnelles : de court terme et très local

H. Simon observe des décisions :

Structurées et répétitives que l'on peut mettre sous forme d'algorithme

M. Porter distingue les décisions **délibérées** des décisions **imposées**. Le critère est ici le degré de liberté du décideur

Prendre une décision collective prend du temps. Il est important de bien discerner les décisions à prendre ensemble de celle que l'on peut prendre seul. Les sujets critique impliquent décision collective.

Identifier les familles de décision avec les cahier des tiers-lieux

L'art de décider

Elaborer une Proposition dans un monde complexe

Une bonne proposition doit être simple, compréhensible par tous et proposer un vrai choix à l'écoute de la situation.

Elaborer une proposition est rarement un processus linéaire. C'est une chaîne d'interaction complexe, incohérente, redondante

Dans le cas d'une décision par consentement, il n'est pas nécessaire d'élaborer plusieurs propositions. Une seule suffit, elle sera bonifiée lors de la séquence de décision par les participants.

L'art de décider

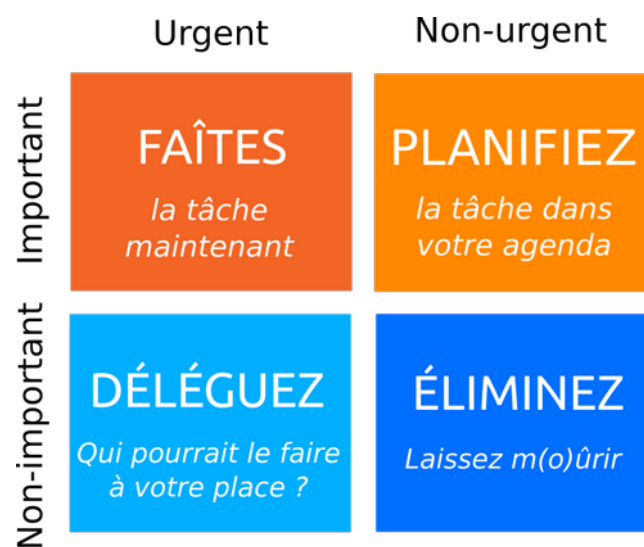
Le temps de la décision

Une décision collective peut nécessiter du temps, de la réflexion, et surtout un mode de décision choisi et explicité

C'est pour cela qu'il est vital d'identifier l'importance du sujet et son degré d'urgence pour l'organisation. On peut pour cela utiliser des outils de priorisation comme

La matrice d'Eisenhower

https://sessions.animacoop.net/Paris_automne_2022/?Module4MatriceEisenhower



CC-BY-SA 4.0 - Par Ofol, travail personnel - adaptation par Collecti.cc

La méthode MOSCOW

https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_MoSCoW

L'art de décider

Les modalités délibératives

Préciser clairement le niveau de participation attendu

Echelle de participation : Information, Consultation, Concertation, Co-Construction, Co-Décision

Construire un processus adapté au sujet et au contexte

Utiliser des outils adaptés au contexte de la décision

Quelque soit l'outil il est important de bien **préciser les modalités d'usage et le fonctionnement**

Au besoin faire des essais à blanc

Respecter le processus et accepter les résultats obtenus.

Les échelles de participation
https://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/fiche_32%20Echelle%20Participation.pdf

L'art de décider

Prendre une décision en
s'inspirant des logiques du
vivant

L'art de Décider

D'un contrôle à priori ou
contrôle à postérieur

L'art de décider

Décider dans un monde
complexe

Case vide

Case vide

L'art de décider

D'un contrôle à priori ou contrôle à postérieur

Dans les organisations en recherche d'horizontalité et soumise à des aléas externes important Il est souvent nécessaire de changer de paradigme de contrôle.

Le contrôle à postérieur permet aux personnes de décider seul sans laisser de place à un arbitraire parfois source de confusion (perte de sens)

Pour cela il faut commencer par se répartir les décisions
Définir ensemble les périmètres d'autorité

Qui ? est légitime pour décider seul de quoi ?

Cela nécessite de

- faire confiance en ceux qui sont en prise avec le réel
- ne pas décider tant que ce n'est pas nécessaire
- décider uniquement ce qui est important ici et maintenant
- donner les moyens humains (le temps) financiers, techniques aux bonnes personnes.

En changeant de paradigme
on passe de

- On fait ce qui est décidé vers
- **Tout de qui n'est pas interdit est autorisé**

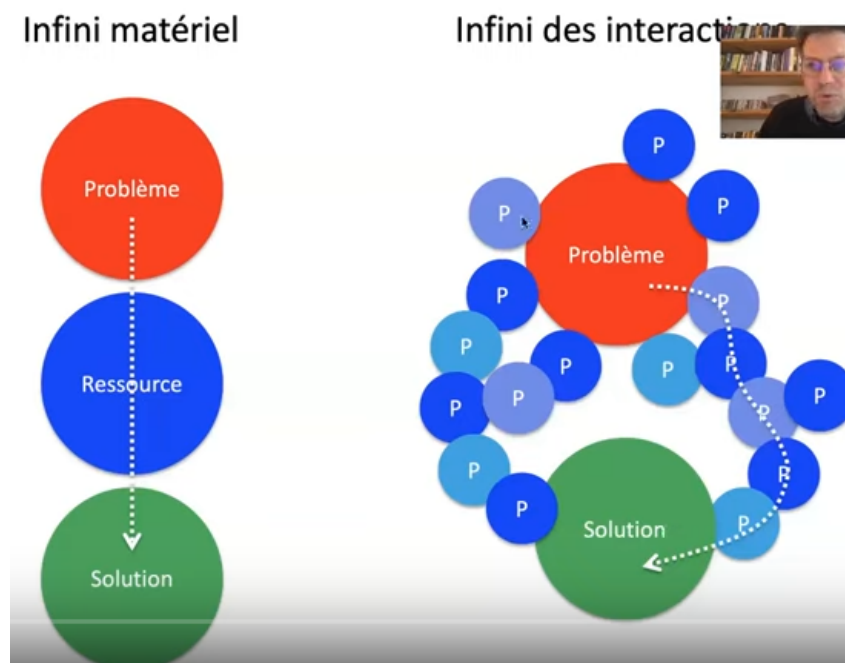
Voir les modèles d'organisation Sociocratie / Holocratie /
Gouvernance Partagée...

L'art de décider

Prendre une décision en s'inspirant des logiques du vivant

Olivier Hamant est Directeur de recherche à l'Inrae dans le laboratoire de Reproduction et développement des plantes. Il intervient à l'école urbaine de Lyon dans le master sur l'anthropocène.

Dans cette vidéo, Il nous explique que le vivant ne fonctionne pas de manière mécanique et linéaire pour élaborer une solution à un problème. Le vivant agit de manière incohérente, redondante, aléatoire. Le vivant s'appuie sur l'infini des interactions. Des interactions permanentes, des feedback positifs / négatifs oriente vers les solutions obtnues ne sont pas forcément optimales, mais elles sont robustes car déjà éprouvées par les interactions.



Case vide

Case vide

L'art de décider

Décider dans un monde complexe

Le processus de décision est dépendant de la complexité du milieu dans lequel le sujet est traité.

Le cadre conceptuel cynefin identifie 5 niveaux de complexité et des approches décisionnelles pour les 5 niveaux

Simple : Ressentir, Catégoriser, Agir

Compliqué : Ressentir, Analyser, Agir

Complexe : Sonder/Investiguer, Ressentir, Agir

Chaotique : Agir, Ressentir, Répondre

Désordre : c'est la position de départ d'un changement

https://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_conceptuel_Cynefin