

L'art de décider - R. Vignes

Dans l'art de décider, j'observe que la difficulté n'est pas seulement due à la façon que nous avons de décider ensemble, au processus de décision. Bien souvent, elle se situe en amont, dans notre façon d'aborder la décision. Dans ce module, l'invitation est de considérer l'art de décider comme un jeu d'équilibre entre trois dimensions : décider seul, décider ensemble, ne pas décider. Et bien j'observe que trop souvent, nos difficultés viennent que nous ne jouons qu'avec une de ces dimensions.

Prenons deux exemples, volontairement "extrêmes".

Imaginons une organisation pyramidale très hiérarchique. Il y a un bonhomme tout en haut qui décide seul de tout. Aucune décision ne peut être prise seule par d'autres, aucune décision n'est prise ensemble, tout est contrôlé et planifié, rien n'est laissé au hasard.

Comme la vie s'amuse à sortir des plans définis à l'avance, surtout quand ils sont décidés par une seule personne, il y aura forcément des décisions à prendre sur le chemin, qui devront donc toutes passer par la validation de cette personne tout en haut.

Si l'organisation grandit, il va y avoir un goulot d'étranglement sur cette personne, et cela deviendra vite intenable. En réaction, soit il y aura tout un tas de décisions qui seront prises par les uns et les autres :

- Seul, mais de manière officieuse,
- Hors cadre sans concertation ou transparence, et donc source de tensions,
- Soit toutes ces décisions qui seraient nécessaires pour s'adapter ne vont pas être prises, et l'organisation va petit à petit devenir obsolète, archaïque et mourir.

Autre exemple, avec une autre polarité.

Imaginons un collectif axé à 100% sur la dimension « décider ensemble ». Non seulement personne ne peut décider seul, mais tout doit être anticipé et décidé à l'avance. Le groupe va passer des jours et des jours à chercher à décider avec tout le monde, de tout, avec des ordres du jour interminables, allant jusqu'à décider de la couleur, de la marque et de l'épaisseur du papier toilette.

Là aussi, avec la montée en puissance du projet, cela va vite devenir intenable et épuisant. Nous arrivons à une situation finalement assez proche de la situation précédente. Le contrôle omniprésent est passé du "décider seul" au "décider ensemble", de l'autoritarisme d'une personne à l'autoritarisme du groupe au détriment des deux autres axes.

Et l'effet est le même :

- Soit les décisions nécessaires pour s'adapter vont être prises seuls, mais sans légitimité,
- soit elles ne seront pas prises et l'organisation sera en danger.

Dans les deux cas, nous avons deux axes délaissés dans notre champ de vision du jeu collectif. Ils sont bien à l'œuvre mais de manière officieuse, subie, non consciente et cela est source de tensions, de frustrations, et de perte de confiance...

A l'inverse, si nous apprenons à cultiver notre art de décider dans ces trois dimensions, une spirale positive peut se mettre en place.

Exemple :

Si nous consacrons les temps précieux que nous avons ensemble à des décisions vraiment importantes pour tout le monde, en se centrant sur nos besoins réels du moment, nos ordres du jour sont ainsi allégés, nous pouvons prendre le temps de décider vraiment ensemble, dans de bonnes conditions : prendre soin du chemin.

Ainsi nous prenons confiance en chacun d'entre nous dans la capacité du groupe à décider. Grâce à cette confiance, après l'ordre du jour, c'est le contenu de nos décisions qui s'allège - car plus besoin de décider des détails de mise en œuvre ou de prendre en compte tous les cas de figure qui pourraient arriver ... un jour peut-être ! Le groupe prend de la vitesse et de l'agilité et même du plaisir à décider ensemble, seul ou à ne pas décider.

Il joue dans ces trois dimensions de manière consciente, explicite, partagée... et son point d'équilibre se déplace au fur et à mesure que son niveau de confiance et de maturité augmente.

Dans les pratiques de gouvernance partagée que vous allez voir dans ce MOOC, le point d'équilibre proposé est le suivant : décider ensemble des périmètres d'autorité de rôles et de cercles. C'est à dire décider ensemble qui a la légitimité de décider seul de quoi. C'est-à-dire à faire le choix, consciemment, de ne pas décider du comment ni du quand, mais de faire confiance à ceux qui seront en prise avec le réel pour leur laisser la possibilité de s'adapter. Mais ça va plus loin : ces périmètres ne se décident que sur la base de besoins ressentis ici et maintenant, qui ont émergé sur le chemin de vie de l'organisation en réaction à son activité réelle, c'est-à-dire en acceptant de jouer pleinement dans l'axe "ne pas décider" tant que ce n'est pas nécessaire.



Ainsi nous passons d'un mode de contrôle à priori, à un mode de contrôle à posteriori, d'un mode de "planification et contrôle" à un mode "ressentir et ajuster".

Nous passons d'un mode où seul ce qui a été décidé peut être fait à un mode où tout ce qui n'est pas interdit est autorisé ! Un espace de confiance où la vie, la créativité, l'initiative peut se développer dans son plein de potentiel, car nous sommes en confiance que nous saurons décider ensemble... si cela est nécessaire !