



**WeLL**  
Wallonia e-health Living Lab

**La prise de décision  
par consentement**

**Étape par étape**

[www.well-livinglab.be](http://www.well-livinglab.be)

# La prise de décision par consentement

## #01 Définition de l'objet

Il s'agit d'identifier, en amont, le thème sur lequel il faut prendre une décision ou l'objet de la discussion.

## #02 Élaboration de la proposition

Le point de départ de la prise de décision doit être formulé de manière claire et sur base d'arguments. Cette proposition peut être l'objet d'une seule personne ou le résultat d'une réflexion collective.

## #03 Exposé de la proposition

Le proposeur énonce la proposition au groupe et l'argumente pour qu'elle soit bien comprise par tous.

## #06 Tour de réaction

Chacun à leur tour, les participants expriment leurs avis, leurs ressentis positifs et négatifs. Le proposeur note et analyse les réactions.

## #05 Centrage

Les participants réfléchissent à leur ressenti vis-à-vis de la proposition. Lesquels de leurs besoins sont satisfaits / insatisfaits ? Qu'ont-ils à dire ?

## #04 Tour de clarification

Les participants posent des questions pour s'assurer de la bonne compréhension de la proposition.

## #07 Retour sur la proposition

Le proposeur effectue une modification de la proposition en fonction de son analyse des réactions. Il apporte les changements qu'ils jugent les plus convenables pour le groupe.

## #08 Centrage

Le proposeur invite les participants à réfléchir aux potentielles objections sur la proposition améliorée.

## #09 Tour d'objection

Chaque participant énonce son objection et l'argumente pour qu'elle soit comprise de tous.

## #11 Validation du consentement et célébration

Le facilitateur invite chaque participant, ce compris le proposeur, à prononcer devant le groupe qu'il consent et accepte la proposition finale. La célébration peut commencer !

## #10 Résolution des objections

Le facilitateur accompagne le groupe dans la résolution de chaque objection, une à une. Le tour se termine quand la proposition de nouveau modifiée ne soulève plus aucune objection.

# La prise de décision par consentement

## #01 Définition de l'objet

S'agit-il de la sélection d'un candidat à un poste ? De la construction d'une vision d'entreprise ? De la sélection d'axes stratégiques ? L'objet peut être déterminé de manière collective ou individuelle (il est alors l'émanation d'un commanditaire qui le présentera au groupe de travail). Un outil méthodologique comme « Les 5 pourquoi » peut s'avérer utile dans le choix du bon objet.

**Exemple de thématique :** Renouveler la vision de notre organisation afin de créer davantage d'adhésion et de cohérence parmi les membres du personnel.

Dans certains cas, l'objet est connu de facto, une proposition est formulée par le proposeur et le processus commence à l'étape 3

Deux scénarios peuvent se présenter :

- La proposition, sur base de l'objet, est générée par une seule personne ou un petit groupe de personne en amont. Il est alors important que le.s protagoniste.s puissent tenir compte d'un maximum de données pour formuler une proposition sensée pour le groupe de décision auquel elle sera présentée.
- La proposition, sur base de l'objet, est générée par le groupe de décision. Grâce à un exercice d'intelligence collective comme le World Café, les participants doivent converger vers une formulation de la proposition. Très souvent, la formulation finale est le fait d'une personne ou d'un binôme qui aura synthétisé le fruit du travail collectif.

A la fin de cette étape, la proposition doit être formulée de la manière la plus claire possible :

**Exemple de formulation :** Notre organisation vise la construction d'un monde plus juste et durable par une éducation accrue et originale des grands principes de l'écologie, du développement durable, de la décroissance et de l'entraide.

## #02 Élaboration de la proposition

Une personne identifiée comme le proposeur énonce la proposition au groupe de décision. Il s'agit d'une ébauche, d'une brique à casser soumise aux avis des participants.

La proposition doit être écrite, argumentée, formulée positivement, ouverte à négociation et, si cela est approprié, réalisable. Le proposeur, seul à prendre la parole durant cette courte étape, rappelle également le thème de départ.

Il est important, à ce moment, que le groupe ait bien identifié l'importance de la méthodologie. Certaines personnalités voudront réagir spontanément et pourraient ressentir une frustration à l'idée de ne pas pouvoir le faire.

## #03 Exposé de la proposition

# La prise de décision par consentement

## #04 Tour de clarification

Les membres du groupe posent des questions (une personne à la fois, sans ordre établi) au proposeur. Le facilitateur sollicite des questions de clarification et vérifie que les participants ont tous compris la proposition. À chaque question, le proposeur répond le plus clairement et synthétiquement possible. Le proposeur peut aussi préciser que l'élément questionné n'est « pas spécifié dans la proposition ».

Ce tour n'inclut pas de question « pourquoi » ! Il s'attarde sur la signification des termes, la compréhension des éléments du contexte, etc. L'important est que tout le monde soit au diapason. Toute réaction à la proposition ou toute discussion qui s'amorce au sujet de la proposition est coupée court par le facilitateur.

### Exemple de questions valables à cette étape :

- Qu'entend-on exactement par écologie ?
- Jusqu'où va le terme « éducation » ?
- La vision sur laquelle nous travaillons doit-elle également convenir à notre succursale à l'étranger ?
- Comment cette proposition a-t-elle émergé ?

### Exemple de questions valables à cette étape :

- Pourquoi avoir utilisé « écologie » et non pas « respect de l'environnement » ?
- Décroissance, ce n'est pas un peu fort ça ?

Le proposeur invite les participants à réfléchir aux sources de satisfaction et d'insatisfaction de la proposition. Les participants peuvent noter leurs ressentis. Une durée de 5 à 10 min peut être nécessaire en fonction de la dynamique de groupe et de la complexité de la proposition.

Le facilitateur attise la réflexion grâce à des questions comme : comment vous sentez-vous par rapport à cette proposition ? Lesquels de vos besoins sont satisfaits / insatisfaits ? Qu'est-ce qui vous parle / vous heurte particulièrement ? Qu'est-ce que cette proposition évoque chez vous ?

### Exemple de réactions :

- Je suis particulièrement en phase avec le développement durable.
- Le mot « décroissance » me dérange, je ne suis pas à l'aise.
- Je pense que la phrase n'est pas assez ambitieuse

## #05 Centrage

# La prise de décision par consentement

Ce tour permet à chacun de s'exprimer sur la proposition. Tous les commentaires et réactions sont les bienvenus. Chacun peut librement formuler son opinion, son ressenti. Un maximum d'information doit être exposée durant ce tour.

Le Facilitateur demande à chaque membre du groupe à son tour de réagir à la proposition. Il empêche toute forme de discussion entre les membres ou de réponse aux réactions exprimées. Le groupe s'engage à ne pas juger les réactions et à respecter chaque avis, chaque ressenti. Une fois que la personne a terminé de parler, elle n'intervient plus durant le tour.

Le proposeur doit écouter, noter, analyser. Il peut reformuler ou poser des questions pour comprendre le mieux possible ce que les participants veulent dire. Il ne doit pas juger, il ne doit pas se justifier. Il doit prendre du recul et se déposséder de la proposition.

Il est important de remarquer que chaque personne intervient une seule fois. Contrairement à une démarche plus ouverte de type brainstorming, les personnes ne rebondissent pas sur ce que les autres ont exprimé.

## #06 Tour de réaction

## #07 Retour sur la proposition

Le proposeur est invité sur la base de l'étape précédente, à clarifier sa proposition, à proposer des modifications et apporter des compléments, pour créer une proposition améliorée, enrichie par les réflexions de chacun. Il peut poser des questions aux groupes pour clarifier certains aspects. Le proposeur peut être amené à trancher entre des avis divergents émis lors de la phase de réaction. C'est son rôle. Une fois ces modifications apportées, le proposeur énonce la proposition amendée.

Ces modifications peuvent se faire, en pratique, de différentes manières :

- Soit petit à petit, au fur et à mesure des commentaires reçus durant le tour ;
- Soit à la fin du tour, en prenant un moment de pause pour les participants, le temps pour le proposeur de synthétiser ses notes
- Soit lors d'une session prochaine si le proposeur estime avoir besoin de temps pour travailler plus largement sa proposition.

Dans certains cas, le proposeur peut décider de retirer sa proposition s'il l'estime nécessaire suite aux remarques reçues.

**Exemple de formulation clarifiée :** Notre organisation se bat pour un monde plus juste par une approche originale de l'éducation et qui s'intéresse à l'écologie, au développement durable, à la décroissance et l'entraide.

# La prise de décision par consentement

## #08 Centrage

Une objection est raisonnable si :

- elle identifie un problème qui causerait du tort à l'organisation, la ferait régresser ou l'empêcherait d'accomplir sa mission, se trouverait en conflit avec la 'Raison d'être' ou les valeurs de l'organisation ;
- elle se base sur des éléments connus à ce jour et non pas sur des hypothèses ;
- il ne s'agit pas d'une préférence ni d'une autre proposition (même de manière détournée) ;
- elle identifie un élément qui rend la proposition impossible à réaliser ;
- elle exprime une impossibilité réelle pour la personne d'y adhérer (par exemple un conflit de valeurs) ;

De plus, on mentionnera que :

- l'objection doit être argumentée de manière claire et convaincante.
- l'objection doit donner lieu à la recherche d'une condition qui permettrait de la lever, soit directement proposée par la personne qui objecte, soit à l'aide de l'intelligence du groupe.

### Exemple d'objections :

- Le mot décroissance n'est pas en cohérence avec notre programme stratégique qui vise la croissance.
- J'ai besoin de la notion de pérennité dans la vision.
- Le mot « s'intéresser » ne me convient pas. Il ne rend pas compte de notre combat quotidien et déforçerait les efforts de nos équipes.
- Le mot « original » n'est pas suffisamment concret. La vision doit rendre compte de toute la créativité dont nous faisons preuve.

Le Facilitateur demande à chaque participant, à tour de rôle, s'il a une objection à l'adoption de la proposition. Les participants répondent par oui/non. S'il n'y a pas d'objection, le facilitateur passe à l'étape de recueil du consentement. S'il y a des objections, il veille à ce que toutes les objections soient clairement formulées et argumentées. Il peut poser des questions dans le but d'aider la personne qui soulève une objection pour vérifier que celle-ci répond aux critères requis pour être retenue. Le proposeur peut également s'exprimer à la fin du tour.

Le Facilitateur dresse la liste des objections. Une fois un premier tour effectué, le facilitateur s'assure qu'aucune autre objection ne doit encore être formulée, lors d'un second tour.

## #09 Tour d'objection

# La prise de décision par consentement

## #10 Résolution des objections

Le Facilitateur conduit une discussion ouverte, ayant pour objet chaque objection soulevée, abordée une à une. L'objectif est de parvenir à modifier ou amender la proposition de manière à éliminer les objections et à résoudre les tensions apparues. Les participants élaborent les amendements avec la personne à l'origine de l'objection. Le Facilitateur s'appuie sur le groupe afin de déterminer si la proposition amendée supprime bien chaque objection soulevée.

Ce tour est à voir comme un jeu coopératif : tout le monde gagne si les objections sont levées. Il faut donner le meilleur de soi. L'étape suivante est accessible uniquement s'il ne reste pas d'objection face à la proposition.

Dans la pratique, le groupe pourrait rester bloqué sur l'une ou l'autre objection. En cas de blocage, il est conseillé de mettre en pause la réflexion et d'analyser en profondeur les causes du blocage avec le(s) protagoniste(s) avant de revenir vers le proposeur.

Il est possible, pour les sujets les plus complexes, qu'il soit nécessaire de réaliser 3 voire 4 tours d'objections afin de s'assurer de les avoir bien toutes levées.

**Exemple de formulation finale :** Notre organisation se bat pour un monde plus juste et pérenne par une approche disruptive de l'éducation et qui défend l'écologie, le développement durable, la décélération et l'entraide.

Sans plus d'objections, la proposition finale est de facto validée. Elle est proprement retranscrite.

Le facilitateur propose un tour final durant lequel chaque participant prononcera devant le groupe qu'il consent et accepte la proposition finale. Cette étape est importante, symboliquement, pour marquer concrètement le consentement de chacun.

Rappelons l'état d'esprit : la proposition doit convenir à tous et n'opposer aucune résistance. Elle aurait pu être une autre, mais elle est celle-là et en tant que participant, je l'accepte comme telle et lui donne ses chances, même si je pense qu'il aurait été possible de faire mieux.

La célébration du consentement est une étape importante : applaudissement, repas, ouverture d'une bouteille, etc., en fonction de l'importance de la démarche.

## #11 Validation du consentement et célébration