

Une prise de décision plus efficace et plus efficiente dans les partenariats multipartites

Les difficultés des prises de décision dans les partenariats multipartites

Dans les partenariats multipartites (PMP), des acteurs venant de l'État, du secteur privé, de la société civile et du monde scientifique planifient, coordonnent et mettent en œuvre des activités communes pour lutter contre les difficultés liées au développement durable. Pour ce faire, ils recourent à une structure de pilotage convenue leur donnant une capacité d'action stratégique et opérationnelle. Dans une telle coopération inter-organisationnelle, un facteur essentiel est de disposer entre autres de mécanismes de prise de décisions efficaces. Selon le niveau de complexité de la question à traiter, la prise de décision peut parfois ressembler à une gageure.

Ce manuel décrit de premières pistes concrètes qu'un PMP et les organes qui le composent peuvent suivre en vue de parvenir à un mode de prise de décision plus agile, c'est-à-dire plus efficace et plus efficient. Ces pistes se fondent sur l'approche de développement organisationnel du « leadership collégial »¹, qui a été mise au point pour le contexte intra-organisationnel. Ce manuel présente des éléments du leadership collégial, dans leur forme originale et dans leur transposition au contexte interorganisationnel des partenariats multipartites.

« Le leadership collégial est un travail de direction réparti de façon dynamique et décentralisée entre de multiples collègues, à la différence d'une direction centralisée effectuée par un noyau exclusif de cadres de direction. »²

Ce document est structuré comme suit :

1. Les fondamentaux de la prise de décision agile
2. Rôles et choix des rôles
3. Les outils décisionnels
4. La prise de décision dans les organes d'un PMP
5. Décider à un niveau de complexité réduit : mode de décision universel
6. Décider à un niveau de complexité élevé : intégration des objections par thèmes – adaptée au contexte des PMP
7. Perspectives

¹ Bernd Oestereich et Claudia Schröder : <https://kollegiale-fuehrung.de/>

² Bernd Oestereich & Claudia Schröder (2019) : « Agile Organisationsentwicklung », éditeur Franz Vahlen GmbH

1. Les fondamentaux de la prise de décision agile

Pour rendre la prise de décisions plus agile, on peut utiliser l'approche du leadership collégial dans les organes d'un PMP. Le leadership collégial implique une attitude spécifique, une expérience des questions de direction et de prise de décision et le recours aux outils appropriés. Pour transposer son approche organisationnelle dans le contexte inter-organisationnel du système de coopération qu'est un PMP, on l'adaptera aux exigences concrètes de la décision à prendre en faisant preuve de créativité. Le travail de direction au sens du leadership collégial consiste en tout premier lieu à prendre des décisions. Et c'est précisément l'objet de ce qui suit, notamment concernant la prise de décisions agile dans le contexte interorganisationnel d'un PMP. Dans un PMP idéal, la coopération est égalitaire. Les outils agiles du leadership collégial peuvent aider à ce que les décisions soient prises d'égal à égal dans un contexte de PMP et ce, en dépit ou en complément des hiérarchies officielles et officieuses et des cultures organisationnelles différentes.

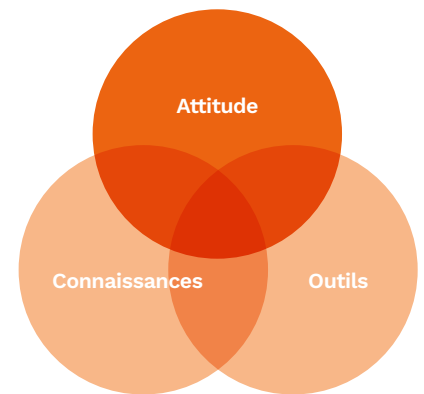


Figure 1:
Les éléments du leadership collégial

Une **attitude** est une conviction intérieure faite de valeurs, prises de conscience, schémas de pensée et schémas émotionnels qui guide notre comportement. Au cœur des prises de décision agiles – c'est donc une partie intégrante de l'attitude, on trouve l'hypothèse que les humains sont des êtres coopératifs. C'est un aspect particulièrement important dans la coopération non hiérarchique et auto-organisée. Nous disposons d'un libre arbitre pour nos propres agissements. Pourtant, nous subordonnons cette autonomie et ce libre arbitre individuels au groupe à partir du moment où nous avons le sentiment d'en faire partie. En effet, seule la coopération nous permet d'accroître notre efficacité. Un autre aspect de l'attitude est de procéder en se concentrant sur des solutions. Dans cette démarche, l'attention est focalisée le plus possible sur des solutions, des possibilités et des occasions offertes et le moins possible sur des problèmes, des déficits ou des défaillances.³

Dans la prise de décisions agile aussi, il est plus efficace d'exploiter des **acquis de l'expérience** plutôt que de tout réinventer. Cela vaut d'une part pour la prise en charge de rôles. Pour animer un processus de décision assez complexe par exemple, il est ainsi conseillé de choisir une personne ayant une expérience en la matière. D'autre part, il peut être utile pour un organe directeur de PMP de commencer avec des outils de prise de décision agiles qui sont déjà familiers à certains de ses membres. En outre, les astuces pratiques données dans ce manuel entendent mettre à disposition des connaissances empiriques tirées du contexte des PMP.⁴

Les **outils** de prise de décision agile sont décrits amplement dans la bibliographie⁵. Les chapitres qui suivent présentent en détail deux éléments centraux, le choix des rôles et les outils de prise de décision, et en expliquent l'application pratique au travers d'exemples.

³ Bernd Oestereich & Claudia Schröder (2019) : « Agile Organisationsentwicklung », éditeur Franz Vahlen GmbH

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

2. Rôles et choix des rôles

Rôles

Les rôles sont un élément fondamental de la collaboration auto-organisée. Un rôle est une responsabilité prise temporairement par une personne dans le processus de prise de décisions. Il décrit un domaine d'attributions et de compétences délimité que le ou la titulaire du rôle exerce en toute autonomie. Pour les décisions collégiales – c'est-à-dire ne venant pas de la hiérarchie – prises par un organe, on travaillera utilement avec la sélection des quatre rôles ci-après et leurs fonctions. Il est conseillé de changer de titulaires de rôles régulièrement, par exemple au début de chaque réunion ou d'une réunion sur deux de l'organe.



Organisateur·rice

S'occupe de faire choisir et occuper tous les autres rôles, et de rendre et maintenir le groupe opérationnel.

Conseil pratique : dans un PMP, ce rôle pourrait correspondre p. ex. à celui de président d'un organe directeur. Si le périmètre des fonctions n'est pas trop important, ce rôle peut être fusionné avec celui du modérateur ou de la modératrice.



Modérateur·rice

Modère au besoin le processus décisionnel et aide à respecter les temps.

Conseil pratique : dans ce rôle tiraillé entre intérêts personnels et exigences de la plus grande neutralité possible, la difficulté est de trouver le juste équilibre et de rester attaché à l'intérêt général supérieur. On recommande d'éviter de combiner ce rôle avec une fonction technique ou alors d'opérer une séparation claire et nette entre les rôles. Si on le souhaite, on peut recourir à une personne externe à l'organe pour le rôle de modérateur.



Secrétaire

Consigne les résultats du choix des rôles et des processus de décision.

Conseil pratique : le ou la secrétaire se concentre sur la consignation des résultats, notamment les résultats intermédiaires tels que les solutions proposées à des objections, mais pas les étapes suivies pour aboutir à la solution.



Médiateur·rice d'apprentissage

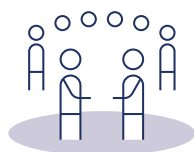
Fait en sorte que le groupe tire des enseignements de son travail opérationnel et organise des rétrospectives régulières.

Conseil pratique : sa tâche principale consiste à permettre au groupe de réfléchir à ce qui a été vécu et appris et, pour ce faire, à sélectionner des outils adéquats et à y initier le groupe. De nombreux et excellents outils de rétrospective se trouvent ici : <https://retromat.org/>

Choix des rôles

Les rôles sont choisis temporairement, pour une durée déterminée ou pour un processus décisionnel particulier, parmi les membres de l'organe concerné. Les personnes sélectionnées assument les fonctions décrites ci-dessus pour cette durée. En principe, tout membre est disponible pour chaque rôle. Or, la prise en charge d'un rôle revient en quelque sorte à fournir un « petit service » au profit de l'organe. Exercer ce rôle demande à la personne de mettre de côté ses propres intérêts ou ceux de l'organisation. Bien sûr, une personne peut retirer la « casquette » de son rôle par moments pour défendre ses intérêts, notamment en tant que membre de l'organe. Au besoin, une même personne peut occuper plusieurs rôles. On peut cumuler p. ex. les rôles d'organisateur·rice et de modérateur·rice ou de modérateur·rice et de secrétaire.

Le choix des rôles peut se dérouler selon deux modes : le « **choix du centre** » et le « **choix collégial** »



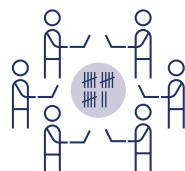
Déroulement

Remarque

Le choix du centre

Tous les membres du groupe souhaitant revêtir le rôle à attribuer se placent « au centre » ou se lèvent. Ce sont ces membres qui s'entendent entre eux sur la personne qui occupera le rôle en question.

Si, au bout de 2 à 3 minutes, aucun accord n'est atteint, c'est l'autre mode de choix qui vient s'appliquer (→ choix collégial).



Le choix collégial

Tour 1 : Chaque membre du groupe inscrit sur un papier un·e seul·e candidat·e. Il est possible de se proposer soi-même. Tous les membres énoncent alors à tour de rôle leur proposition en donnant une motivation brève. Le nombre des voix reçues par chaque candidat·e est noté de façon visible.

La motivation donnée indique les raisons en faveur de la personne proposée (contrairement aux raisons à l'encontre d'une autre personne).

Tour 2 : Chaque membre du groupe inscrit à nouveau un·e seul·e candidat·e. Les opinions peuvent avoir changé par suite des raisons données au premier tour. À nouveau, tous les membres énoncent à tour de rôle leur proposition en donnant une motivation brève. Le nombre des voix reçues par chaque candidat·e au deuxième tour est noté de façon visible. Est alors choisie la personne qui a recueilli le plus de voix au deuxième tour.

S'il y a égalité entre deux candidat·e-s ou plus, on applique un autre mode de sélection – p. ex. le choix du centre, un scrutin de ballottage, une décision aléatoire ou la préférence donnée au ou à la plus jeune.

3. Les outils de prise de décision

Les méthodes de décision collégiales introduisent souvent un élément nouveau et inhabituel dans le monde du travail classique. D'éventuels rapports de pouvoir et jeux d'influence indirects sont moins cachés puisque les méthodes collégiales apportent plus de transparence et de compréhensibilité des décisions et que les personnes doivent prendre position de façon plus ouverte. L'espace où des personnes exerçaient une grande influence en raison de leur position se transforme en un terrain de jeu aux règles transparentes. Pour qu'un organe donné parvienne à des décisions fondées et portées collectivement, il est indispensable de déceler les résistances ou tensions s'opposant à certaines décisions et à les minimiser en améliorant les décisions proposées.⁵ C'est à cette étape que l'approche du leadership collégial fournit les outils d'aide ci-après. Dans cette représentation, on opère une différenciation selon la complexité de la question à trancher d'une part et entre les différentes propositions et plusieurs alternatives dont il faut décider d'autre part.

La suite fait ressortir succinctement les particularités de chaque outil d'aide. Une vue d'ensemble plus détaillée de ces outils se trouve [ici](#).

Les outils destinés aux propositions uniques



Consentement

Dans ce processus, le ou la modérateur-riche élabore une proposition consensuelle avec le groupe. Les objections sont alors demandées. Un consensus est atteint quand toutes les objections de poids ont été intégrées.



Intégration collégiale des objections

L'intégration collégiale des objections suit un déroulement similaire à celui de la méthode du consentement. À la différence que c'est ici plutôt l'initiateur-riche de la décision qui élabore la décision proposée. Par principe, tout membre du groupe peut apporter une proposition de décision.



Décision consultative au cas par cas

Dans la décision consultative au cas par cas, un groupe donne pouvoir à une personne de trancher avec force obligatoire et en totalité sur une décision unique à prendre et ce, assorti du souhait et de la mission de consulter certaines personnes à cet effet.



Intégration des objections menée par thèmes en grand groupe

Le point de départ est une proposition de décision de portée générale et concernant de nombreux membres de l'organisation. Un atelier organisé par un-e modérateur-riche en plusieurs tours permet de recueillir les objections et solutions proposées. L'analyse différencie ici plusieurs niveaux : (a) organisation globale, (b) groupe et (c) individu.

Complexité de la décision

Les outils destinés aux propositions optionnelles multiples



Décision à la majorité (notation unique)

Les membres du groupe peuvent voter pour une seule proposition, c'est-à-dire donner un point. Aucune intégration des objections n'a lieu. Est choisie la proposition recueillant le plus de points.



Vote par approbation (notation multiple)

Les membres du groupe peuvent voter pour plusieurs propositions, c'est-à-dire donner plusieurs points. Aucune intégration des objections n'a lieu. Est choisie la proposition recueillant le plus de points.



Vote par rejet (recherche de consensus systémique)

Pour chaque proposition, on détermine l'opposition de chaque membre du groupe et ces « contre » sont additionnés. Est mise en œuvre la proposition affichant la plus faible opposition.



Mode de décision universel

Un-e modérateur-riche mène une procédure sélectionnant la variante rencontrant la plus faible opposition parmi de nombreuses propositions. Ces propositions peuvent être de divers types. C'est le vote par rejet qui est appliqué dans cette procédure.

Figure 2: Survol des outils de prise de décision



Un veto est une objection qui empêche ou retarde l'acceptation d'une décision. Par un veto, on exprime : « J'ai de sérieuses inquiétudes. Cette proposition n'est pas acceptable pour moi. » Le droit de mettre un veto est une possibilité à éclaircir au sein du groupe, soit d'office, soit au cas par cas. Toute proposition de décision peut s'accompagner de dispositions spécifiques concernant le veto. Par exemple : « Si plus de deux participant-e-s expriment une opposition de 5 (extrême), ma proposition sera considérée comme retirée. »

4. La prise de décision dans les organes d'un PMP

Dans un PMP, les organes comptant dans le processus décisionnel sont classiquement l'assemblée des membres, le comité de pilotage, les groupes de travail et le secrétariat. Concernant les décisions des PMP, ces organes ont la mission suivante ou poursuivent la finalité suivante :

Assemblée des membres : tous les groupes d'acteurs sont représentés dans l'assemblée des membres. Là ont lieu information, échanges et prise de décisions. Un exemple type de décision sera la sélection du comité de pilotage ou la fixation de la mission et de la vision.

Comité de pilotage : le comité de pilotage est responsable de l'orientation stratégique du partenariat. Il fixe les mécanismes de prise de décisions et prend des décisions. Un exemple type de décision sera l'accueil de nouveaux membres ou la détermination de la stratégie globale du PMP.

Groupes de travail : certains PMP intègrent des groupes de travail en en faisant des organes de leur structure de gouvernance. Ces groupes élaborent des contenus sur mandat du comité de pilotage et rendent compte des résultats à l'assemblée des membres et au comité de pilotage.

Secrétariat : le secrétariat a un mandat officiel du comité de pilotage et assiste entre autres ce dernier dans les prises de décision.

Le tableau de la figure 3 récapitule des exemples de décisions prises dans les deux organes du PMP que sont l'assemblée des membres et le comité de pilotage.

Pour une analyse approfondie, nous présentons en détail deux outils d'aide à la décision aux chapitres 6 et 7. Ce choix intègre l'aspect de la complexité de la décision et l'existence d'une ou de plusieurs propositions alternatives. Nous commençons par expliquer une méthode de décision portant sur plusieurs propositions optionnelles de faible complexité (mode de décision universel). Puis, nous présentons un outil employé pour des propositions isolées plus complexes (intégration des objections par thèmes). Pour faciliter la compréhension de ce dernier passage, nous le complétons par son application dans un exemple concret.

Overview of sample decisions within two PMP bodies

Organe du PMP	Complexité		
	Faible	Moyenne	Élevée
Assemblée des membres			
Adoption de la vision et de la mission			●
Détermination de la structure de pilotage			●
Choix du comité de pilotage		● ●	
Préparation, adoption et signature d'(auto-)engagements (déclaration d'intention p. ex.)			● ● ●
Définition de thèmes, objectifs et activités (à l'assemblée annuelle p. ex.)			● ● ●
Comité de pilotage			
Adoption de la stratégie du partenariat		● ● ●	
Décision quant à la forme juridique			● ●
Décision quant aux modes de financement (long terme contre court terme)			●
Décisions budgétaires			●
Accueil de nouveaux membres			● ●
Fixation de l'ordre du jour des réunions		● ●	●
Décision quant au format d'apprentissage et d'échange		●	
Décision quant aux projets pilotes	● ●		
Constitution de groupes de travail			● ● ●
Thèmes confiés aux groupes de travail		● ● ●	●
thèmes/introduction de nouveaux groupes de travail par thème		● ● ●	

Figure 3: Tableau des décisions types prises dans deux organes des PMP



5. Décider à un niveau de complexité réduit : mode de décision universel⁶

Dans le mode de décision universel, c'est la variante présentant le moins d'opposition qui est choisie dans un ensemble de propositions, ces propositions pouvant être de différents types (contenus, mode de décision, procédure, personnes).

1. Déterminer les personnes assurant la modération ou une aide :

Qui modère le processus décisionnel et mène les étapes suivantes ? Qui aide à compter les mains levées ?

2. Vérifier les conditions préalables :

Le statu quo (tout reste en l'état) reste toujours une possibilité explicite.

Pour chaque alternative (sauf le statu quo) : Qui (avec éventuellement l'aide d'autres personnes) prend la responsabilité d'appliquer la décision et, le cas échéant, l'organisation de la rétrospective ? Quand convient-il de réaliser une rétrospective ?

Toute proposition peut contenir des dispositions particulières relatives au veto et à la procédure (exemple : « plus de deux votes de rejet de 4 (doigts) constituent un veto »). De plus, la personne assurant la modération peut fixer au besoin des options de veto pour toutes les différentes propositions ou pour certaines seulement (s'il n'existe pas d'option de veto par défaut).

3. Présenter les propositions :

Chaque proposition de décision est lue brièvement et les éventuels éclaircissements demandés sont apportés. La personne assurant la modération n'autorise aucune prise de position ou discussion. La réponse à une demande d'éclaircissement sera fournie si possible par la seule personne dont émane la proposition. Si une personne estime nécessaire de faire un tour des opinions, de tenir une discussion, de procéder à un ajournement ou similaire sur ce thème, elle peut en faire une proposition qu'elle soumet à décision.

Le-la modérateur-riche demande s'il y a d'autres propositions/variantes, et répétera dans ce cas les étapes précédentes (conditions préalables et demandes d'éclaircissement).

Important : les options possibles incluent aussi d'autres formes de propositions : modes de vote (intégration des objections, décision consultative au cas par cas p. ex.), ajournement ou nouvelle présentation ou encore transfert à d'autres organes.

4. Mesurer les oppositions :

Le-la modérateur-riche déclare que les cinq doigts levés sont des oppositions possibles et, pour chaque proposition optionnelle, pose la question suivante à tour de rôle :

« Avec quelle force vous opposez-vous à cette alternative ? ». Tous lèvent la main et la personne chargée du comptage compte le nombre total de doigts levés. Ce nombre est noté. Un non-avis compte toujours comme 1. Dans le contexte de PMP et selon les modes de décisions habituels, on compterait non les points d'opposition de tous les participant·e·s, mais une seule valeur par organisation représentée. On équilibrerait ainsi le poids des possibilités de décision entre les organisations membres.

5. Constater l'acceptation :

Le-la modérateur-riche demande si une personne a une objection sérieuse pour vice de procédure. Si tel est le cas, cette personne doit alors faire une proposition pour résoudre le problème. Ensuite a lieu un vote par rejet pour choisir entre les alternatives

- a) « suivre la proposition de solution » et
- b) « reconnaître le résultat tel qu'il est ».

6. Constater les résultats :

Le-la modérateur-riche consigne bien en évidence l'alternative qui a rencontré le moins d'opposition et relit à haute voix la décision ainsi retenue.

⁶ Bernd Oestereich et Claudia Schröder : <https://kollegiale-fuehrung.de/>

Quelle est la force de l'opposition à cette option ?



1 Aucune



2 Faible



3 Moyenne



4 Élevée



5 Extrême

Quelle est la différence entre opposition, objection et vote par points ? Les deux premiers termes indiquent une non-approbation partielle d'une proposition. Dans le vote par rejet, cette non-approbation prend la forme d'une attribution de points d'opposition. Dans la formulation par objections, ce sont des affirmations qualitatives qui expriment l'objection. Au besoin, il est aussi possible d'exprimer le degré d'objection en le quantifiant avec les doigts de la main. Le vote par rejet permet d'intégrer un veto contrairement au vote par points. Cela signifie qu'une proposition sera automatiquement éliminée de la décision si elle obtient un nombre convenu auparavant de votes de 4 ou de 5 doigts. Cette possibilité d'exclusion n'existe pas dans le vote à la majorité de points.

6. Décider à un niveau de complexité élevé :

Cette conception d'atelier permet d'intégrer les objections et idées d'un grand groupe dans une proposition de décision, par exemple quand un groupe de travail ou le secrétariat soumet une proposition à l'assemblée des membres ou au comité de pilotage. On organise à cet effet un seul atelier pour un grand groupe ou une série d'ateliers pour des sous-groupes. Les étapes à suivre sont présentées ci-après et un exemple pratique imaginaire l'explique plus en détail.

Déroulement	Exemple pratique
Préparation	
<p>On part d'une proposition formulée par une personne ou un organe qui a une portée générale et concerne de nombreux membres de l'organe – par exemple la rédaction de statuts qui sont préparés par le comité de pilotage et adoptés par l'assemblée des membres. Une condition est que la décision ne soit pas encore tranchée et reste modifiable. Il faut en outre toujours savoir qui prendra la décision et en assumera la responsabilité. L'équipe chargée de la modération devra inviter toutes les parties devant y prendre part. Il s'est révélé nécessaire que la proposition et les autres informations soient diffusées par avance (dans l'idéal par écrit ou par courriel) afin que toutes les parties prenantes puissent s'entendre au sein de leur organisation.</p>	<p>Situation de départ : le comité de pilotage d'un PMP a élaboré une proposition de statuts par décision consultative au cas par cas (incluant un conseil juridique spécialisé). Cette proposition est retravaillée par l'assemblée des membres et adoptée par le comité de pilotage. Elle a été envoyée par courriel à tous les membres deux semaines avant l'atelier organisé en grand groupe. Chaque organisation membre s'est préparée au préalable au grand atelier de la manière suivante : dans un processus par consentement, toutes les objections particulières de l'organisation ont été rassemblées et des propositions de solution, élaborées. Un choix de rôles collégial est organisé pour sélectionner deux personnes qui représenteront les intérêts de l'organisation à l'atelier. Ce faisant, une seule personne par organisation a un droit de vote, point qui a fait l'objet d'une concertation préalable. L'atelier en grand groupe d'intégration des objectifs par thèmes est dirigé par deux modérateur-ric-e-s externes.</p>

Déroulement

Exemple pratique

Présentation et formation de petits groupes

Les modérateur-ric-e-s présentent le déroulement et le mode de travail (p. ex. l'importance du schéma de couleurs pour les travaux en groupe qui suivront). La personne choisie auparavant explique le besoin de prendre une décision et la solution proposée. Le grand groupe est alors scindé en petits groupes de 3 à 5 personnes.

La personne représentant le comité de pilotage (choisie par choix de rôle collégial) explique la nécessité qu'a le comité de pilotage d'adopter des statuts pour le PMP et elle fait alors appel à la participation de l'assemblée des membres. Elle renvoie à la proposition de statuts envoyée auparavant. Elle présente un expert juridique ayant été consulté comme conseil pour la rédaction de la proposition de statuts. Le-la modérateur-ric-e procède ensuite à la répartition en petits groupes. Dans ce cas, les groupes de travail se composent de représentant-e-s de mêmes groupes d'acteurs. Dans d'autres cas, il pourra être judicieux de prévoir une collaboration en groupes mixtes.

Travail de compréhension

Pendant 10 à 15 minutes, chaque petit groupe se consacre à la question suivante : « Qu'ai-je compris à propos de la proposition de décision ? Ce peut être une discussion libre ou sinon la parole est donnée à tour de rôle avec une écoute active.

Quand un groupe compte de 3 à 5 personnes, les échanges peuvent être libres et non modérés. Dans notre cas, les petits groupes décident d'accorder la parole à tour de rôle. Ainsi, chacun-e dit à son tour ce qu'il-elle a compris jusqu'à ce que tous aient parlé ou que le temps soit écoulé. Tout le monde veille à ne s'exprimer que sur la question traitée. Dans ce travail en petits groupes, seule participe activement la personne de l'organisation ayant le droit de vote dans un but d'équilibre des voix représentées. La personne habilitée à voter s'entend régulièrement avec la deuxième personne représentant son organisation.

Recherche et recueil des questions, objections et idées

À ce stade, les petits groupes reçoivent des modérateur-ric-e-s une mission d'éclaircissement qu'ils exécutent en se modérant eux-mêmes : « Quelles sont mes questions, objections et idées qui doivent absolument encore être tirées au clair avant de mettre en œuvre la proposition ? ». Chacun-e commence par réfléchir à cette question de son côté pendant 1 à 3 minutes et note les points qu'il ou elle veut aborder.

Chaque petit groupe collecte alors ces apports en suivant des tours de rôle : chaque personne parle à son tour en citant un aspect n'ayant pas encore été soulevé et ne parle que pour elle-même (sans évaluer les contributions des autres). Il est fait plusieurs tours jusqu'à ce que le temps soit écoulé ou que plus personne n'ait de nouvelle contribution.

Les petits groupes conservent leur composition et veillent ensemble à l'efficacité du processus en étant p. ex. vigilants sur la gestion du temps. Dans notre cas, les participant-e-s décident de choisir par la méthode du choix du centre un-e modérateur-ric-e qui animera la suite du travail en petits groupes. La personne en charge de modérer commence par expliquer le schéma de couleurs et d'objections ci-après qui sert à catégoriser et trier les idées, les questions et les objections. Pendant que tous les membres du groupe partagent leurs contributions, le-la modérateur-ric-e veille à ce que les contributions ne soient pas évaluées.

Déroulement	Exemple pratique
<p>Pour chaque contribution apportée à tour de rôle, la modération est la suivante : « Sommes-nous dans une situation de questionnement ou de tension urgente ou importante au point que son éclaircissement doit intervenir avant l'application de la proposition ? ». C'est seulement dans ce cas que la contribution continue à être traitée et que la question suivante est posée : « Faudrait-il de ce fait craindre un dommage non supportable pour notre PMP ? »</p> <p>La personne dont la contribution est traitée inscrit alors son avis sur une note adhésive (voir codage par couleurs dans la figure ci-après) et le colle dans le bon segment du tableau d'affichage préparé – les contributions les plus graves vers l'intérieur et les plus légères vers l'extérieur.</p>	<p>Pendant que les membres du groupe partagent leurs contributions, le-la modérateur-riche veille à ce que les contributions ne soient pas évaluées. Dans cet exemple pratique, la question est la suivante : « L'idée/la question/l'objection est-elle si urgente ou importante qu'il faille absolument la traiter avant l'adoption des statuts ? », suivie de la question suivante : « Faudrait-il de ce fait craindre un dommage non supportable pour notre PMP ou mon organisation membre ? ». Les contributions sont classées en conséquence dans le schéma du tableau d'affichage. Dans ce cas pratique, on distingue entre les niveaux suivants : 1) intérêt général, 2) PMP dans sa globalité, 3) organe du PMP, 4) acteur du PMP, 5) personne.</p>

Intégration des objections et idées

<p>Dans la partie suivante de l'atelier, les petits groupes recueillent des idées pour intégrer les objections. Sont traitées en premier les objections graves qui concernent le PMP dans sa globalité, puis les objections graves qui touchent le groupe (un organe p. ex.), un acteur du PMP ou une personne isolée (représentant sa propre organisation). Selon le nombre d'objections et le temps disponible, on traitera ensuite de la même manière les objections moins sérieuses.</p> <p>Chaque groupe traite une objection et se répartit pour ce faire en mini-groupes d'environ 3 personnes travaillant en parallèle. Chaque mini-groupe dispose de 5 à 10 minutes pour traiter une objection.</p> <p>Concernant les objections graves touchant le PMP dans son ensemble, la question directrice sera : « Qu'avons-nous comme idée permettant de minimiser assez l'objection pour pouvoir tenter la proposition au moins une fois sans créer de dommage non supportable pour le PMP ? »</p> <p>Concernant toutes les autres objections : « Quelle réponse ou idée pouvons-nous apporter qui élimine suffisamment les questions/objections formulées ? »</p> <p>Une fois les idées recueillies dans les mini-groupes, elles sont échangées dans les petits groupes, notées également sur des notes adhésives (orange ou jaunes) et ajoutées aux objections sur le tableau d'affichage.</p>	<p>Dans notre exemple, l'intégration des objections se fait dans de nouveaux groupes mixtes afin de préparer des propositions de solution englobant tous les acteurs. Ces groupes sont constitués en conservant toujours une personne près des résultats affichés et en prenant de nouveaux membres venant d'autres groupes. On commence alors par les objections graves dont les répercussions pèsent sur l'ensemble du PMP. Concernant les objections graves touchant le PMP dans son ensemble, la question directrice sera : « Qu'avons-nous comme idée permettant de minimiser assez l'objection pour pouvoir formuler les statuts sans créer de dommage non supportable pour le PMP ? ». Pour chaque objection, le groupe dispose de 5 minutes pour proposer des solutions. Dans un tel cas, il s'agira souvent de propositions concrètes reformulant les statuts ou éclaircissant des questions juridiques et ces propositions seront ajoutées aux objections à l'aide de notes jaunes. Une fois que toutes les objections graves portant sur le PMP dans son ensemble et sur les organisations membres ont été traitées, tous retournent dans leurs groupes d'origine et ont un échange bref sur les solutions proposées.</p>
---	--

Déroulement

Exemple pratique

Appréciation et retour en séance plénière

Le·la représentant·e de l'organe décideur (un membre du comité de pilotage, par exemple) consulte toutes les contributions rassemblées de tous les groupes et pose encore au besoin des questions dans un échange bilatéral. Cette étape sera volontiers associée à une pause assez longue.

Ensuite, tous se rassemblent et le·la représentant·e de l'organe décideur apprécie les contributions fournies. Cette personne restitue ce qu'elle a compris, ce que cela déclenche chez elle et les questions et idées qui lui semblent particulièrement précieuses. Elle devrait remercier pour les contributions faites.

Pendant la pause, le·la représentant·e du comité de pilotage étudie les contributions en commun avec l'expert juridique. Après la pause, cette personne demande quelques éclaircissements sur le fond.

De son côté, l'expert juridique donne sa première évaluation des propositions ayant une importance juridique. Le·la représentant·e du comité de pilotage apprécie les contributions faites et souligne celles qui semblent particulièrement importantes pour le comité de pilotage.

Décision

Il incombe alors au·à la représentant·e de l'organe directeur de décider de la suite à donner, par exemple :

- reprendre les idées et apports et retravailler ce thème avec une équipe (un groupe de travail p. ex.),
- retirer la décision proposée, provisoirement ou définitivement, ou
- amener par la suite le comité de pilotage à prendre une décision (pouvant être perfectionnée, adaptée), même si toutes les objections ne sont pas prises en compte.

La décision est alors prise en toute transparence, en ayant pris soin et connaissance de toutes les questions, objections et idées venues à l'esprit des membres de l'organe directeur et surtout de celles qui doivent impérativement être tirées au clair avant l'application de la décision.

Le représentant du comité de pilotage remercie tous les participants pour leur participation active et annonce qu'après l'assemblée, le comité de pilotage présentera une version plus complète et adaptée de la constitution à l'assemblée générale par email pour un vote électronique et une adoption, même si toutes les objections n'ont pas été prises en compte.

Visualisation de l'intégration des objections par thèmes

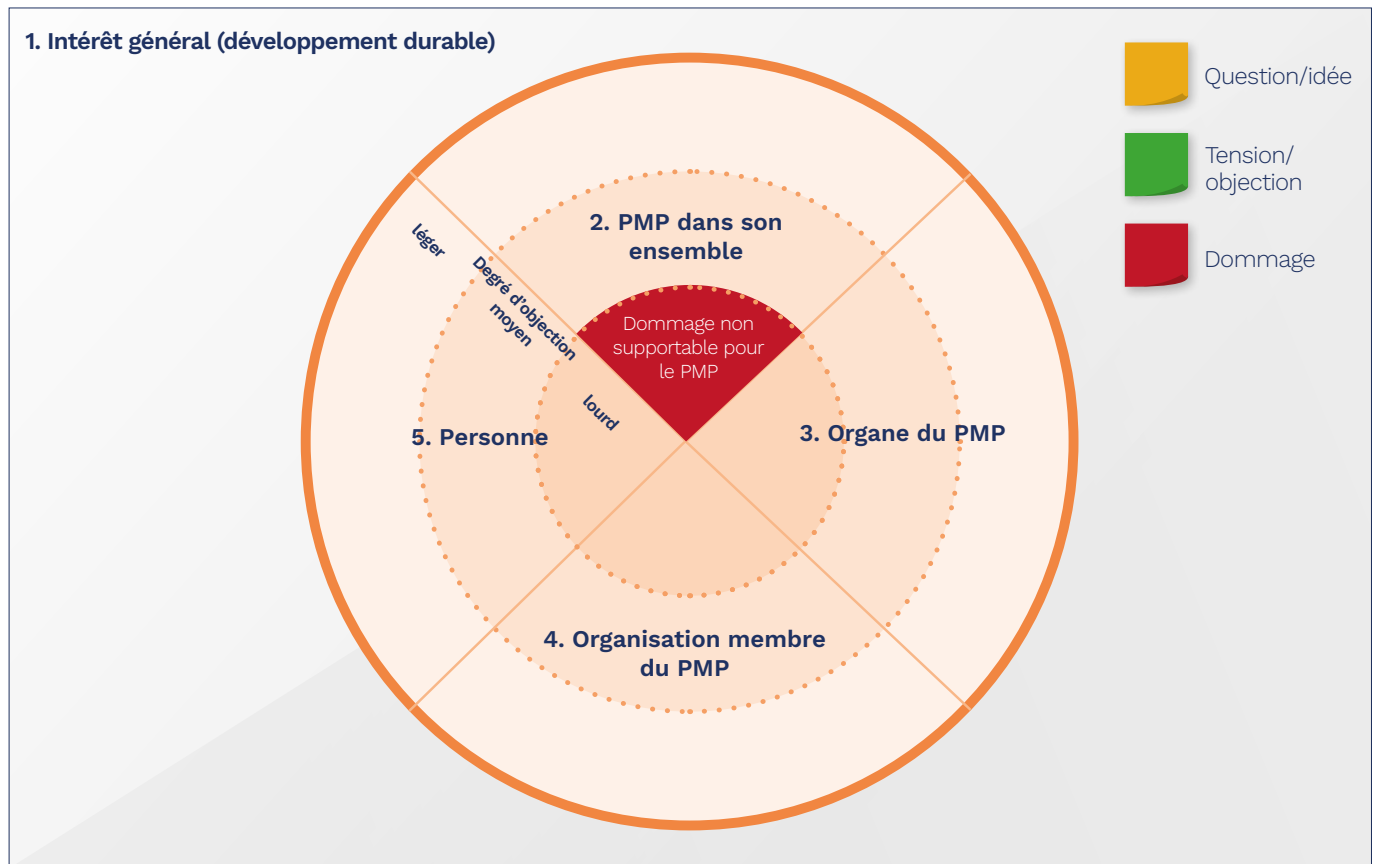


Figure 4: Graphique de B. Oesterreich et C. Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de/>) – adapté au contexte du PMP

Segments du tableau :

1. Intérêt général : la question concerne-t-elle l'environnement ou les conditions d'ensemble du PMP, la société ou des questions de développement durable (ODD) ?
2. PMP dans son ensemble : la question concerne-t-elle les intérêts du PMP dans son ensemble ou sa vision et l'obtention des objectifs ?
3. Organe du PMP : la question concerne-t-elle un intérêt d'un organe déterminé du PMP ?
4. Organisation membre du PMP : la question concerne-t-elle les intérêts d'une organisation membre ?
5. Personne : la question concerne-t-elle un intérêt particulier ?

Code pratique par couleurs :

- Jaune : il s'agit d'une question ou d'une idée.
- Vert : il s'agit d'un point de tension ou d'une objection.
- Rouge : il s'agit d'un dommage non supportable pour notre PMP.

7. Perspectives

Vous avez mis à l'essai dans le contexte de votre PMP quelques-uns des outils présentés ici et vous demandez peut-être maintenant s'il faut encore autre chose pour rendre la prise de décision durablement plus agile. Voici pour terminer quelques idées pour avancer dans ce sens. N'hésitez pas à nous poser vos questions :

- Changer la culture de prise de décision est un processus conduit sciemment au moment d'organiser le système de coopération du PMP. Cela suppose en premier lieu de faire prendre conscience des avantages offerts par une prise de décision plus agile. Les moyens employés pour ce faire peuvent être – selon le contexte – des instruments cognitifs (p. ex. l'« agile quick check » pour une auto-estimation à l'aide de questions d'échelle) ou des expérimentations reposant sur le vécu (p. ex. l'essai et l'évaluation explicite d'outils de décision agiles).
- Changer des mécanismes de coopération éprouvés peut conduire à des tensions dans le système de coopération d'un PMP. Aussi est-il recommandé de se faire accompagner par un·e « coach agile » qui aide toutes les parties prenantes à mettre ces tensions à jour et à les exploiter utilement. Il peut aussi être judicieux de recourir à cette forme d'accompagnement pour le passage concret des premières étapes.
- Nous avons quelques signaux anecdotiques montrant que la prise de décision est déjà plus agile dans certains PMP. Une vue d'ensemble des bonnes expériences et des besoins de développement existants pourrait aider de nombreux PMP à progresser dans la direction voulue. Re-traiter et présenter ces expériences et besoins exigerait cependant d'approfondir intensivement ce thème, par exemple sous forme d'une étude de cas, ce qui dépasserait le cadre des premiers pas décrits dans ce manuel.

D'autres conseils pratiques et études sur le sujet du PMP se trouvent sur notre site web :
www.partenariats2030.org

Contact : info@partnerschaften2030.de

Ce document a été rédigé en collaboration avec Michael Beyer de la société Como Consult GmbH.

Date : Novembre/Décembre 2021