

PRENDRE DES DÉCISIONS PAR CONSENSUS OU CONSENTEMENT

Enjeux et mode d'emploi

Juliette Picardeau et Léna Silberzahn

Association EcoRev' | « EcoRev' »

2019/1 N° 47 | pages 46 à 51

ISSN 1628-6391

ISBN 9791094394052

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-ecorev-2019-1-page-46.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association EcoRev'.

© Association EcoRev'. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Kit militant

Prendre des décisions par consensus ou consentement Enjeux et mode d'emploi

Juliette Picardeau & Léna Silberzahn

Pourquoi le consensus ou le consentement ? Comment structurer le processus de prise de décision, par quelles étapes faut-il passer ? Comment éviter de reproduire les inégalités de pouvoir ?

(1) Chantal Mouffe & Pauline Colonna d'Istria, *L'illusion du consensus*, Albin Michel, 2016.

(2) Colin Crouch, *Post-démocratie*, Diaphanes, 2013 [2000].

(3) Razmig Keucheyan, *La nature est un champ de bataille*, Zones, 2014 ; Id., « Division, not consensus, may be the key to fighting climate change », *The*

« Consensus », ce mot n'est pas en vogue dans les cercles militants. Tout au plus, entend-on parfois parler de « consensus mou » : la tendance politicienne à évincer les enjeux conflictuels du débat et à appeler à une « réconciliation » autour d'arrangements qui profitent toujours aux mêmes. Dans ce contexte, une contre-tendance de gauche dénonce fréquemment « l'illusion du consensus » (1) qui règne dans nos sociétés « post-démocratiques » (2) et souligne la nécessité d'instaurer plus de conflictualité dans le champ politique, notamment autour des questions climatiques (3).

Pourtant, il ne saurait être question de *dépolitisation* ou d'*invisibilisation de désaccords* dans une procédure de prise de décision au consensus ou au consentement. C'est même tout le contraire : elles visent à permettre la poursuite d'une action en commun tout en ménageant une marge de désaccord. Il ne s'agit pas de tomber d'accord sur tout, mais d'identifier des points d'entente, en prenant en compte les avis de tout le monde. Le consensus est un travail politique durant lequel les différentes positions sont écoutées, prises en compte et reflétées dans la décision finale. Utilisée par de nombreux groupes dans de nombreuses sociétés sur tous les continents depuis des centaines

d'années (4), la prise de décision au consensus est aujourd'hui surtout associée à des groupes politiques alternatifs, notamment féministes ou écologistes, qui y voient une manière plus inclusive et égalitaire de prendre des décisions que le vote.

Des décisions plus légitimes et plus représentatives

Les avantages d'un tel mode de décision sont multiples, notamment en termes de légitimité. En effet, l'égalité participation de tous les membres à l'élaboration de la décision renforce leur disposition à la mettre en œuvre et à la respecter. L'intérêt de ce mode de décision dépasse cependant les enjeux procéduraux. En effet, une décision ayant bénéficié d'une pluralité de perspectives a de fortes chances d'être de meilleure qualité que la décision prise par vote. L'idée est qu'à la suite d'une prise de décision au consensus, les parties prenantes conçoivent le problème autrement. Elle mise sur le pouvoir du groupe à *inventer les termes mêmes du problème* qu'il cherche à résoudre (5). Là où un vote se contente d'agréger – de façon plus ou moins représentative – des préférences individuelles, le consensus postule que la décision finale aura une valeur supérieure à la somme des opinions personnelles. En cela, la procédure de prise de décision au consensus est *créative*, elle produit des idées nouvelles. La décision finale s'en trouve renforcée. Par ailleurs, la prise de décision au consensus repose sur une argumentation et une justification ouvertement débattues; elle représente donc un bon moyen de limiter le poids illégitime que peuvent avoir certains intérêts privés dans des décisions prises par vote anonyme.

Le consensus augmente le pouvoir d'agir

Le vote et la prise de décision au consensus sont deux manières de penser et de vivre le processus de construction collective radicalement différentes. Voter, c'est scinder un collectif en sous-groupes, quantifier les valeurs respectives et le poids des opinions et des personnes qui les portent. Lorsque nous votons, nous hiérarchisons. En ce sens, le vote à la majorité est une machine à produire des perdant-e-s. Le consensus n'est donc pas seulement un *moyen* pour atteindre une décision véritablement commune, c'est un long cheminement collectif au cours duquel le

Guardian, 5 mai 2014.

(4) L'ancienneté et la présence sur tous les continents de ce mode de décision, dit tantôt « par consensus » tantôt « à l'unanimité », sont attestées par les travaux des ethnologues et des historiens. Voir le tableau dressé par Philippe Urfalino, « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, XLV, 136, 2007, p. 47-70.

(5) Voir les entrées « décider » et « problématiser » du dictionnaire de David Vercauteren, *Micro-politiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*, Les Prairies ordinaires, 2011 [2007], aussi sur :

micropolitiques.collectifs.net



(6) Pasquale Pasquino, « Voter et délibérer », *Revue européenne des sciences sociales*, XLV, 136, 2007, p. 35-45.

pouvoir d'agir de toutes les parties prenantes est augmenté, au-delà des raisonnements binaires. C'est un *empowerment*.

En réalité, l'égalité de participation théorique des personnes se heurte cependant à des asymétries de pouvoir (6).

Là où un vote, en principe, garantit l'égalité d'influence sur une décision (une personne = une voix), une procédure délibérative sous-tend des différences d'influence, notamment en termes de statut social ou de capacités oratoires.

De fait, cette méthode fait le plus de sens lorsque les parties prenantes partagent un objectif général commun et l'envie de travailler ensemble, donc dans des groupes préconstitués où l'hétérogénéité n'est que relative. Effectivement, des intérêts, des statuts et des positions de pouvoir trop divergents compromettent la valeur de ces méthodes. Comme le fait remarquer Serge Moscovici :

(7) Serge Moscovici & Willem Doise, *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, PUF, 1992, p. 245, 13

Il faut que l'affirmation des préférences [...] coïncide avec la recherche d'une influence mutuelle que l'on accepte en principe. [...] Le consensus va bien au-delà de la simple adhésion et du pur accord. Disons-le d'emblée : la convergence des individus qui les engage mutuellement en matière d'intérêts ou d'idées nourrit leur confiance réciproque (7).

(8) Loïc Blondiaux, « La délibération, norme de l'action publique contemporaine ? », *Projet*, 268, 2001, p. 81-90.

Même au sein de groupes en apparence homogène, la vigilance reste de mise. Si le « consensus » et la « délibération » ont pour objectif d'être plus qu'une stratégie marketing (8), instaurer quelques garde-fous s'avère nécessaire, comme par exemple l'attribution de rôles (une personne qui veille sur le temps, une qui modère les échanges, une autre qui guette les changements d'ambiance, etc.). Ces rôles peuvent désamorcer les dangers de la monopolisation de la parole par une personne, le silence non consen-

tant d'une autre, etc. La pratique du consensus, surtout au début, est tributaire de la volonté d'apprendre, de coopérer et d'expérimenter de toutes les parties prenantes.

Mode d'emploi

Dans ce qui suit, nous détaillerons les étapes d'une prise de décision au consentement. Celles-ci se terminent lorsque plus personne n'est opposé à la proposition. En cela, ce processus est plus fluide qu'une prise de décision au consensus au sens strict, qui vise à obtenir le soutien actif de toutes les parties prenantes. Imaginons qu'un groupe veuille discuter d'une proposition. Ceci peut être une décision simple (« Quel film pour notre prochaine projection ? »), mais aussi un ensemble de décisions plus complexe (« Cela fait-il sens d'organiser des projections de film, par rapport à d'autres événements ? Où ? Quels thèmes ? ») ou un texte à adopter. Pour commencer, le groupe désigne une personne pour être secrétaire de séance, une autre pour faciliter les échanges, puis engage le processus suivant :

1. Écoute du groupe. Un temps est donné pour que les membres du groupe se positionnent sur la thématique à traiter ; pour écouter ce qui émerge de l'intelligence collective dans le but de nourrir l'élaboration de la proposition.

2. Proposition. La proposition peut être faite par une personne ou, dans le cas d'une décision complexe, par un petit groupe de deux ou trois personnes qui prennent un temps pour ce travail approfondi de formalisation. On accepte qu'une proposition ne soit qu'un point de départ. Tout le monde peut demander des éclaircissements.

3. Objections. La personne en charge de faciliter les échanges demande à chaque personne si elle a une objection souvent en utilisant des catégories spécifiques :

- *Abstention active.* Je ne veux ou ne peux pas me positionner sur cette proposition, mais je participerai à la mise en place de la décision prise ;

- *Abstention passive* (standaside). Je ne veux pas m'opposer à ce que la décision soit prise, mais je ne participerai pas à la mise en place de cette décision ;

- *Objection.* Je vois dans cette proposition un risque pour le groupe et je souhaite l'amender.

Dans ce processus, il est important de noter qu'une objection *n'est pas une simple préférence*. Il s'agit de se demander : puis-je vivre avec cette proposition ? Si la proposition est adoptée, cela va-t-il faire du tort au groupe, au projet ? Les objections sont discutées, de même que les réserves. Si une solution lève l'objection d'une personne, celle-ci en informe le groupe, et la proposition est modifiée en conséquence. Après une modification de la proposition, il faut s'assurer que de nouvelles objections ne sont pas apparues.

4. Travail en sous-groupes. Si une objection persiste, on essaie de trouver une solution en petit comité sur la base des principales divergences identifiées. Dépasser une objection peut aussi impliquer de prendre un ensemble de décisions (« Quels seront les deux prochains films projetés ? ») qui pourrait aider à dépasser une objection initiale.

Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a consentement mutuel et la proposition est adoptée.

Applications concrètes

Chercher à identifier les objections et les résoudre ensemble peut paraître plus compliqué qu'un « simple » vote à la majorité, mais en réalité, c'est une méthode assez spontanée. Par exemple, des décisions de sortie entre ami·e·s suivent souvent un schéma similaire : si on veut passer une soirée ensemble, il est fréquent de discuter et de prendre en compte les objections de chacun·e à une proposition de sortie.

Gouvernance partagée, holocratie, sociocratie, ces modes d'organisation et de prise de décision collectives basés sur le consentement, s'étendent peu à peu à diverses organisations. À titre d'exemple, la boulangerie du Pain des Cairns (9), une SCOP (Société coopérative et participative) à Grenoble, ou Scarabée Biocoop, un réseau rennais de coopératives de consommateurs rassemblant 200 personnes éparpillées sur huit sites différents (10), utilisent quotidiennement la prise de décision au consentement. Certaines écoles recourent à ces outils de prise de

(9) Alpes solidaires, «La gouvernance partagée, mais comment ? » (avec vidéos), *Alpes solidaires*, 21 août 2018, sur : www.alpesolidaires.org

(10) Bertrand Michotte, «Basculer en gouvernance partagée quand on est 200 collaborateurs. Une interview d'Hugo Mouraret, coach holocratique chez Scarabée Biocoop », 30 mai 2017, sur : medium.com/la-tete-aileurs

décision au sein de leur « conseil », l'instance qui réunit les membres de la communauté éducative, enfants et adultes, pour prendre toutes décisions relatives à la vie de l'école. L'école démocratique de l'Atelier des possibles pratique la gestion par consentement et les élections sans candidat avec des enfants de 6 à 18 ans. De nombreux groupes militants se sont également approprié ces outils, comme le réseau *Ende Gelände* pour la fin du charbon en Allemagne, qui mise sur ces techniques même pendant ses actions en vue d'asseoir un militantisme qui se veut inclusif et horizontal.

« On ne peut détruire la maison du maître avec les instruments du maître », écrivait l'activiste afro-féministe Audre Lorde. Dans un contexte militant, la remise en question des modes de fonctionnement et de décision internes, notamment par l'instauration de ce genre d'outils, est particulièrement pertinente ; elle esquisse la possibilité de créer des dynamiques plus inclusives, au-delà de la logique binaire du vote.

Pour aller plus loin

- Micropolitiques des groupes, pour une écologie des pratiques collectives, « Décider », sur : collectifs.net/decider
- Seeds for Change, Short Guide to consensus making, sur : seedsforchange.org.uk/shortconsensus
- Seeds for change, Videos on consensus decision making, sur : seedsforchange.org.uk/video
- L'Université du Nous et les Colibris sortent une 2^e édition du MOOC Gouvernance Partagée, accessible sur : colibris-universite.org
- Fiches gestion par consentement et élection sans candidat, sur : universite-du-nous.org/a-propos-udn/ses-outils
- Le contrepied, coopérative d'éducation populaire, « Pour décider », sur : lecontrepied.org/pour-decider
- SCOP Le Pavé, « La participation », sur : scoplepave.org/le-cahier-du-pave-no-2-la-participation