

Prendre des décisions par consensus : Pourquoi ? Comment ?

* * *

Dans un groupe, une colocation, une association, une assemblée générale, comment prendre des décisions de manière collective mais aussi faire face à ceux qui veulent garder leurs pouvoirs ?

Pour certains, le consensus ne veut dire qu'"être d'accord". Ce n'est pas la définition que nous adoptons ici. Avez-vous déjà vu une construction qui n'était pas construite, ou une sculpture qui ne serait pas sculptée ? Pourtant, certains ne semblent pas avoir de problème à parler de consensus sans y inclure le processus pour y parvenir. Or ce processus ne peut être que hautement participatif. S'il n'y a pas eu écoute, s'il n'y a pas eu partage de toutes les informations, s'il n'y a pas eu de temps de réflexion, si les conflits n'ont pas été débusqués et les antagonismes abordés, dire que nous sommes "d'accord" ne signifie rien. Le consensus ne décrit pas un état de fait, il décrit deux choses :

- un objectif inatteignable d'accord total face à un problème donné dans une situation donnée. On peut parfois considérer que nous sommes assez proches de l'objectif pour parler de consensus, mais cet état est forcément relatif, en liens avec les règles que nous nous étions fixées, et est forcément transitoire, comme toute activité mettant en jeu un groupe d'humain dans son environnement.

- il décrit surtout un processus évolutif, une transformation vers cet objectif. Et le problème des transformations, des processus évolutifs est qu'ils risquent de toucher au pouvoir en place, pire que cela : ils risquent de ne donner de légitimité du pouvoir à personne, même pas aux prétendants !

Ainsi nous ne nous entendons pas sur la question de la démocratie. Pour André Bellon¹ par exemple, la démocratie ne serait pas une "une méthode pour exprimer le consensus mais une méthode pour trancher les dissensions". Quand on voit une telle incompréhension on se dit qu'il faudrait mieux changer de mot (devrions-nous parler de faire-consensus, coop-sensus, décision participative... ?).

Nous n'avons pas la même définition. Pour nous le conflit est indispensable dans le processus de consensus, c'est même "le carburant à mettre dans le 'moteur' du consensus pour avancer".

¹ André Bellon, Pas de démocratie sans conflit, *Le Monde Diplomatique*, Juin 2009

Il n'y a pas une "méthode" au consensus, il y a de nombreuses méthodes, il y a surtout une philosophie, une démarche sans lesquelles ces méthodes ne valent rien. Il s'agit ni plus ni moins de construire ensemble et pour cela d'être prêt à se remettre en cause en étant à l'écoute de soi des autres, des conflits en somme (des conflits ouverts, parfois violents, mais aussi de toutes sortes de petits ou grands conflits dont nous n'entendrions pas parler si nous n'y prêtions l'oreille).

Démocratie et processus de consensus

La démocratie est un objectif qui n'est jamais atteint. Elle est définie par sa racine (grecque) signifiant pouvoir (-cratie) par le peuple (demo-), et le peuple, c'est tout le monde, ce n'est pas une frange de la population au pouvoir.

Or quand les décisions sont prises par un gouvernement, par des décideurs élus, une bien humble participation nous est demandée : mettre un bulletin dans l'urne contenant le nom de celui qui prendra la décision. Bien sûr, c'est mieux que rien, et c'est déjà beaucoup, on n'a pas fait mieux à une telle ampleur, c'est une démocratie indirecte, mais ce n'est pas une participation du peuple aux décisions. Lorsque les décisions sont prises par une minorité, ce qui est le plus souvent le cas dans nos démocraties, une majorité devra se soumettre à une décision donnée, ce n'est pas le pouvoir du peuple. Mais même quand, dans un groupe, une décision est automatiquement prise par un vote à la majorité, il y a encore une minorité qui ne prend pas part à la décision.

Dans nos "démocraties" de nombreux domaines sont exclus des débats. Nous ne décidons pas de manière démocratique dans le domaine économique. Qui décide ce qu'on produit, combien on produit, comment on produit, comment on partage ? Ce sont les "acteurs

économiques" soumis aux lois du marché et certainement pas le peuple. Nous ne délibérons pas sur les limites de l'environnement : les questions écologiques ne sont pas non plus posées dans nos démocraties. Nous ne décidons pas non plus de manière démocratique, au travail, dans le milieu éducatif, dans la famille, dans les centres culturels : notre démocratie n'est ainsi pas non plus sociale (Takis Fotopoulos²).

L'exclusion de nombreux domaines fondamentaux et les prises de décision par une partie seulement de la population entraîne la domination d'un groupe sur les autres, ce qui rend impossible le développement d'une démarche constructive, collective, où l'on cherche ensemble une solution plutôt que de résoudre les antagonismes par la lutte pour savoir qui va imposer sa solution. Il faut dépasser les conflits. Nous savons qu'il en apparaîtra toujours de nouveaux qui serviront de source d'inspiration pour construire des propositions collectives. Par contre les antagonismes sont à remettre en cause. L'antagonisme est ce jeu de chaises musicales où il y a forcément des gagnants et des perdants.

Lorsqu'une bonne partie de la population est exclue des prises de décision, il y a peu de chances que l'on remette en cause des données structurelles et les objectifs que l'on s'est donné qui sont à la base de l'antagonisme. Dans le cas de ce jeu de chaises musicales, il s'agira de remettre en cause le nombre de chaises et le type de chaises, le fait qu'il n'y en ait pas pour tout le monde, le fait qu'on puisse les partager ou pas, le fait même qu'il faille s'asseoir... Si une large part de la population est exclue des processus de décision, il y a peu de chance que l'on décide d'imposer des limites aux dominants qui sont aussi ceux qui décident ; il y a peu de chance que l'on accepte des limites aux capacités productives, aux heures de travail, à

2 *Vers une démocratie générale*, Takis Fotopoulos, 250 p. Seuil, 2002.

l'accaparement des ressources, de façon à permettre à chacun d'avoir sa part. Il y a peu de chance que l'on choisisse la décroissance de façon à laisser une place à chacun-e.

Face aux antagonismes, il y a le plus souvent révolte, conflit violent ou la négociation pour tenter de changer le rapport de force. C'est mieux que la soumission ou l'apathie. C'est parfois nécessaire, mais c'est aussi admettre que nous ne pouvons à ce stade remettre en cause les structures de non-coopération, et leur raison d'existence, ayant causé ces antagonismes. Et il y a de grands dangers que la nouvelle force si elle prend le dessus défende à nouveau sa place exclusive au soleil surtout si elle a impliqué pour son succès des stratégies d'alliance : il faut bien remercier ceux qui ont aidé.

Des évènements ou des pouvoirs forts même bien intentionnés ne pourront convaincre durablement et profondément une population de vouloir donner une place à chacun. Le développement de démocraties participatives et directes à même de porter des transformations structurelles et de stratégies, ne pourra venir que d'un changement culturel qui s'acquière par la pratique d'autres formes de décisions, fondamentalement participatives.

Remettre en cause des modes de décision basés sur la lutte et la compétition, implique d'identifier des voies d'organisation de la société plus horizontales comme l'on fait Murray Bookchin³ (municipalisme libertaire), Takis Foutopoulos (démocratie inclusive ou générale) ou Michael Albert⁴ (économie participaliste) voire P.M.⁵ (Bolo-Bolo).

3 Murray Bookchin, *Pour un municipalisme libertaire*, Atelier de création libertaire, 2003

4 Michael Albert, *Après le capitalisme, Éléments d'économie participaliste*, Agone, coll. "Contre-feux", 2003

5 P.M. *Bolo-Bolo* 1983-1998, L'Eclat, ISBN 2-84162-0028-x, <http://www.lyber-eclat.net/lyber/>

Mais aussi il s'agit d'identifier comment les prises de décisions à tous les niveaux et de manière très concrètes se prennent de manière participative. Quand nous parlons de démocratie participative, il ne s'agit pas simplement de contribution aux discussions, mais bien de décisions aussi prises de manière participative et collectives.

De fait nous partons ici du point de vue que le problème de la démocratie n'est pas un problème "technique". Mais plus un problème de philosophie et d'intégration d'une nouvelle culture et que celle-ci se pratique. Les macrostructures sont le reflet des pratiques locales et inversement. Nous aborderons ici le problème "d'en bas".

Ceci ouvre la voie sur les méthodes de décision au consensus. Et le milieu associatif est tout indiqué pour initier ces pratiques.

Le processus de consensus : une évolution participative

Au sens classique, que nous adoptons ici, le consensus est la recherche de sens (-sensus) ensemble (con- = avec, c'est à dire impliquant tous ceux qui ont affectés) pour discuter certains problèmes, mais surtout pour prendre des décisions. C'est aussi prendre une nouvelle direction (sens) où toutes les individualités sont reconnues (ce qui peut, et c'est la difficulté, impliquer des changements d'identité liées à la remise en cause de stratégies inadaptées).

C'est un processus de transformation d'une proposition pour arriver à une décision qui sied au groupe. En théorie chaque problème correspond à un groupe différent, car il inclue toutes les personnes affectées par une décision. Et c'est un travail car le processus de consensus n'est pas "naturel", tout simplement parce que

notre culture moderne n'intègre pas une telle démarche.

Pour être complet, un processus de consensus devrait inclure :

- une analyse collective d'un problème et des personnes affectées qu'il faut impliquer
- le choix collectif cohérent de la ou des méthodes pour parvenir à la décision
- la formulation collective de propositions
- la collectivisation et le façonnage des propositions en intégrant les objections.
- la décision collective
- la mise en application des décisions
- une évaluation du processus

Une dynamique de coopération

Le consensus développe une dynamique de coopération : à partir d'un problème et d'une proposition, toutes les objections, tous les conflits sont pris en compte, pour façonner une proposition collective, qui au lieu de rester une proposition individuelle devient une création collective qui s'améliore au fur et à mesure du processus de consensus, à force de débusquer de nouveaux conflits.

Ce processus de "recherche collective de sens" implique :

- une compréhension, une résolution (de manière non-violente bien sûr) des conflits en allant à la recherche des motivations profondes derrière les actions, à l'écoute du sens profond de l'action des personnes concernées.
- la mise en jeu de l'intelligence collective (impliquant plus de personnes et basées sur les interactions créatrices entre personnes)
- la volonté et l'engagement d'un groupe tout entier
- une intégration, une mise à contribution de tous ceux qui sont affectés par le problème ou sa solution
- au sein d'un groupe donné : une définition des objectifs communs et des principes fondateurs.

Un tel processus de recherche est rendu difficile par :

- le manque d'expérience
- le nombre de personnes
- le manque de temps et de ressources.
- mais aussi par l'existence d'autres interprétations du mot consensus, dont l'utilisation pour le moins ironique du terme pour signifier son inverse.

L'unanimité, si elle correspond au souhait du groupe, n'intervient qu'à la dernière étape du consensus. Mais il est possible d'utiliser le vote, s'il y a accord sur cette procédure (surtout pour des discussions comme la couleur de la grange ou toutes les décisions basées sur les goûts et les couleurs, car ils ne se discutent pas dit-on). On peut aussi, au consensus, arriver à l'accord qu'un groupe ou un individu donné prenne la décision tout seul (quand la décision désintéresse une partie du groupe ou un individu). Dans certains cas, aussi, certaines personnes peuvent décider de se mettre à l'écart pour ne pas bloquer la décision. Le processus de consensus, au contraire de la recherche d'unanimité, est anti-conservateur, car le status quo est à chaque fois remis en cause pour prendre en compte toutes les objections.

François Schneider

Cet article est extrait de la revue mensuelle Silence



La revue S!lence est publiée depuis 1982. Elle se veut un lien entre toutes celles et ceux qui pensent qu'aujourd'hui il est possible de vivre autrement sans accepter ce que les médias et le pouvoir nous présentent comme une fatalité.

S!lence est gérée par une association indépendante de tout autre mouvement.

Où trouver la revue S!lence ?

La revue S!lence n'est pas diffusée en kiosque, elle est diffusée uniquement par abonnement et dans un certain nombre de lieux en dépôt. Si vous connaissez un lieu de dépôt possible (magasins bio, librairies, lieux associatifs...), signalez-le-nous par téléphone ou courrier postal et nous ferons les démarches nécessaires.

Si vous n'avez jamais été abonné, vous pouvez bénéficier d'un abonnement découverte de 20 Euros pour les 6 premiers numéros.

Les anciens numéros peuvent être commandés pour 4 Euros l'exemplaire plus 2 Euros de port pour 1 numéro, 3 Euros de ports pour 2 numéros et 4 Euros de port pour 3 numéros et plus.

Vous pouvez recevoir un numéro découverte gratuit sur simple demande par courrier ou par téléphone.

Revue Silence

**9, rue Dumenge,
69317 LYON Cedex 04
04 78 39 55 33 (du lundi au jeudi, 10 à 12h, 14 à 17h)**

www.revuesilence.net