



## Introduction

La convergence parfaite des points de vue et les décisions unanimes dans un service et, à plus forte raison, à la grandeur d'une organisation ne surviennent pas aussi facilement et fréquemment qu'on le souhaiterait. Pourquoi ? Parce que chaque individu, chaque « sous-ensemble » ou partie prenante (conseil d'administration, direction générale, unités administratives, employés, syndicat, etc.) a tendance à voir les choses selon sa grille d'analyse, sa perspective et ses enjeux. En arriver à une position ou à une décision qui ralliera tous et chacun, **qui fera consensus**, ne va donc pas de soi. Comment y parvenir et est-ce toujours la meilleure approche ?

### Que signifie « consensus » ?

Un **consensus** est un accord général (tacite ou manifeste) parmi les membres d'un groupe pouvant permettre de prendre une décision sans vote préalable<sup>1</sup>. La **prise de décision par consensus** est un processus par lequel un groupe convient d'une décision que chacun s'engage à appuyer au nom de l'intérêt général<sup>2</sup>. Arietta et Wallace (2000) définissent la notion de consensus à la fois comme « un processus et un résultat ». Un processus parce qu'il constitue le moyen par lequel des groupes en arrivent à résoudre des problèmes, faire des choix ou à concevoir des stratégies. Le consensus représente aussi un résultat qui a cette particularité de rallier l'ensemble des parties impliquées.



### Dans quel contexte les décisions par consensus sont-elles particulièrement utiles ?

- Lorsqu'il s'agit de faire un choix parmi plusieurs avenues ou solutions possibles ;
- Lorsqu'il y a plusieurs parties prenantes et que chacune a la volonté de participer à la recherche d'un consensus ;
- Lorsque les personnes réunies détiennent un pouvoir décisionnel et seront affectées par les décisions retenues ;
- Lorsque des solutions inédites sont requises ;
- Lorsque l'engagement de tous et chacun en regard de la décision ou du plan retenu est considéré essentiel ;
- Lorsqu'on dispose du temps requis pour y parvenir.



### Le grand mérite de l'approche par consensus



Quand on est parvenu à un accord général sur une orientation stratégique, une solution, un changement, une innovation ou sur toute autre décision d'importance, les probabilités que sa mise en œuvre soit fructueuse sont accrues d'autant.



1 Définition de consensus : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Consensus>

2 Définition de prise de décision par consensus : [en.wikipedia.org/wiki/consensus\\_decision\\_making#blocking\\_and\\_other\\_form\\_of\\_dissent](https://en.wikipedia.org/wiki/consensus_decision_making#blocking_and_other_form_of_dissent)

### Comment parvenir à un consensus ?



Toute prise de décision consensuelle est caractérisée par des échanges entre les personnes qui prennent part à un tel exercice. Ces « conversations » – un terme présentement très en vogue – visent notamment à (i) parvenir à une même compréhension d'un problème ou d'un enjeu, (ii) à élucider un ensemble de questions ou d'inconnues, (iii) à convenir des critères qui encadreront la prise de décision et (iv) à entendre et prendre en considération les points de vue et préoccupations de tous et chacun. Pour ce faire, la mise à contribution d'un animateur qualifié est fortement recommandée ; en ayant recours à diverses techniques et stratégies (voir la section Références), il incombera à celui-ci :

- d'assurer que les participants comprennent le but visé ou le résultat à produire et y adhèrent ;
- de veiller à ce que chaque idée émise soit entendue, accueillie avec respect et consignée par écrit ;
- de mettre en relief les points de convergence et de divergence, d'amener les participants à miser sur les premiers, à atténuer ou éliminer les seconds et, ce faisant, à faciliter l'émergence d'une pensée, d'une vision, d'une solution et d'une décision qui feront consensus.

### Les risques d'une prise de décision par consensus

La recherche d'un consensus peut créer de la stagnation dans une organisation au lieu de produire l'engagement et la mobilisation recherchés. En effet, les efforts déployés afin d'amener toutes les parties à se mettre d'accord font parfois en sorte de conférer à chacune l'équivalent d'un droit de veto. Il s'ensuit que la quête d'une finalité louable en soi - en l'occurrence, canaliser et mobiliser les énergies générées par un consensus - peut, dans certains contextes, produire l'effet contraire - la stagnation - s'il s'avère impossible de satisfaire les attentes de tous et chacun. Par surcroît, un sentiment de frustration risque de se manifester parmi les parties prenantes si, en raison de la difficulté à faire consensus, les dirigeants décident subitement d'imposer leur solution.

#### Références

- Arietta, D.L. & Wallace, L. Humphrey Institute Of Public Affairs 2000. *Benefits to Consensus Decision Making*. University of Minnesota Extension
- Consensus Decision-Making. [en.wikipedia.org/wiki/consensus\\_decision\\_making#-blocking\\_and\\_other\\_form\\_of\\_dissent](https://en.wikipedia.org/wiki/consensus_decision_making#-blocking_and_other_form_of_dissent)
- Edward D. Bono. **La méthode des six chapeaux**. [fr.wikipedia.org/wiki/Méthode\\_des\\_six\\_chapeaux](https://fr.wikipedia.org/wiki/Méthode_des_six_chapeaux)
- Dean Brenner. *Is The Pursuit Of Consensus Always A good Thing?*. The Latimer Group. 2015
- **La méthode Delphi** [www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/methode-delphi](http://www.spiral.ulg.ac.be/fr/outils/methode-delphi)
- Michel Maletto. *La gestion du changement. Comment faire adhérer le personnel*. Éditions Maletto. 2009
- **Multi-voting**. [www.doh.state.fl.us/hpi/pdf/MultiVoting2.pdf](http://www.doh.state.fl.us/hpi/pdf/MultiVoting2.pdf)
- Mark Murphy. *When Trying To reach Consensus Can Make People Angry*. Forbes. 2014
- Problem-solving In Groups The Swapping Technique. <https://books.google.ca/MikeRobson2002>
- Rachel Hefté. *Benefits to Consensus Decision Making*. University of Minnesota Extension
- Pierre Morin. *À la recherche d'une solution optimale*. 2006
- Seeds For Change. *Consensus Decision Making*. [Seedsforchange.org.uk/consensus](http://Seedsforchange.org.uk/consensus)
- Suchitra Pradhan. *Gain Group Consensus*. Skill Card. Swisscontact 07/08/1998
- Workfront. *How To Write A Business Case*. 4 Steps To A Perfect Business Case Template. [workfront.com/blog/How-to-write-a-business-case-4-steps-to-a-perfect-business-case-template](http://workfront.com/blog/How-to-write-a-business-case-4-steps-to-a-perfect-business-case-template)
- Chase Group. *5 Steps To Develop A Solid Business Case*

### La prise de décision par consensus est-elle toujours la meilleure des approches ?



Rappelons cette célèbre anecdote concernant le président américain Abraham Lincoln qui demanda aux membres de son cabinet de se prononcer sur l'opportunité de signer une proclamation qui mettrait fin à l'esclavage (Emancipation Proclamation). Tous votèrent « Non », à la suite de quoi Lincoln leva sa main droite et déclara : « Les Ouis l'emportent ! ».

Les décisions par consensus ne sont pas toujours possibles ni parfois même souhaitables. Voici quelques facteurs pouvant conduire à questionner la pertinence d'une telle approche ou compromettre sa réussite :

- Les parties prenantes ne poursuivent pas les mêmes buts ou ne partagent pas les mêmes finalités ;
- Il n'y a pas de volonté commune de collaborer, de faire cause commune ;
- Le niveau de confiance entre les parties est faible ou inexistant ;
- Les positions des parties prenantes sont polarisées ;
- La solution au problème s'impose d'elle-même ;
- Le temps dont on dispose pour générer un consensus est très limité ou on est confronté à une urgence ;
- Les données et informations requises ne sont pas disponibles.

### Quelques consignes en vue de prévenir de tels risques



- Faire preuve de la plus grande transparence dès le départ : voulons-nous persuader les parties prenantes du bien-fondé et des mérites d'une décision déjà prise ou en arriver véritablement à une décision qui fasse consensus ?

#### Si la volonté est de générer un consensus

- Au début de la rencontre, présenter ou rappeler, à l'aide d'un écrit et/ou d'un support visuel, l'objectif à atteindre ou le résultat à produire ;
- Décrire précisément la démarche qui sera suivie ;
- Indiquer le temps qui sera alloué à la recherche d'un consensus ;
- Dans l'éventualité où le groupe n'y serait pas parvenu au terme du temps alloué, indiquer clairement que la personne en autorité exercera alors son pouvoir décisionnel en veillant à considérer les scénarios identifiés par le groupe et les commentaires et suggestions de tous et chacun.

Projet réalisé par le soutien financier de

Recherche et rédaction :  
Pierre Morin, CRHA

**Adm** FONDATION