



Décembre 2016

"Assemblée des couleurs"

Fiche technique

Facilitation de la prise de décision en grand groupe

Cette méthode de prise de décision permet de prendre des décisions en grand groupe jusqu'à 100 personnes. Elle peut aussi être utilisée dans des petits groupes pour prendre des décisions de manière rapide, même si la gestion par consentement classique est plus adaptée dans les petits groupes.

Elle s'inspire de la gestion par consentement qui est un processus enchaînant différentes étapes formelles. La gestion par consentement est un processus difficile à mettre en œuvre dès que le groupe dépasse 15 à 20 personnes. Les contraintes de temps sont souvent majeures pour aboutir à des prises de décision partagées. L'assemblée des couleurs est une forme accélérée d'expression et de résolution des objections à une décision. Elle peut être aussi utilisée dans des phases de construction des décisions.

Avertissement

Cette méthode est à utiliser pour clôturer un processus décisionnel incluant les pré-requis préalables d'information, de formation, de co-construction, de définition du cadre, de rédaction des propositions ... Pris isolément sans préparation, il existe un risque d'échec important, amenant des personnes à se détourner ensuite de ce type de démarche.

Toute activité préparatoire permettant de faire un travail sur soi préalable, de clarifier sa compréhension du JE et du NOUS et des jeux de l'Ego, d'effectuer un centrage voire une approche méditative sont les bienvenus et donneront de meilleures chances au processus d'aboutir à une prise de décision puissante et partagée.

Présentation du déroulé type

C'est une base à modifier selon votre expérience

Rappel du contexte de la décision et du processus de préparation

Le rappel des différentes étapes qui ont conduit l'organisation à organiser cette assemblée et la portée des décisions avec les enjeux liés. Cette introduction est faite par un membre légitime de

l'organisation.

Rôle de l'Assemblée des Couleurs

Une précision est donnée sur le statut des décisions prises par l'assemblée :

- Décision indicative : la décision finale est prise par l'instance décisionnelle statutaire de l'organisation (préciser le calendrier).
- Décision valide : l'Assemblée a la capacité décisionnelle pleine et entière.
- Décision pour une expérimentation : l'Assemblée valide la mise en place d'une décision qui lance une expérimentation avec un bilan et une nouvelle décision devant intervenir pour sa pérennisation.
- Décision pas prise ou pas mûre en fonction du nombre de cartons bleus et vers obtenus à la fin de la discussion et du taux d'approbation nécessaire (fixé avant).

Présentation des participants et des intervenants

L'équipe de facilitation se présente avec ses différents rôles. Il est souvent plus pertinent d'avoir des facilitateurs et facilitatrices n'appartenant pas à l'organisation.

Une clarification est faite sur les participants en capacité d'utiliser les cartons de couleur. C'est l'occasion de donner le nombre officiel de personnes en capacité de décider.

En amont de la plénière, préparation des propositions

Le texte doit être rédigé de la manière la plus explicite possible. La proposition doit être relue par plusieurs personnes avant d'être soumise en grand groupe. Cela fera gagner du temps.

Outre les réunions préparatoires et les supports d'information, des ateliers sont consacrés à la rédaction des décisions. La rédaction finale du texte de proposition se fait à deux personnes maximum.

Tour de chauffe possible en atelier : Les décisions sont prêtes, un atelier test décisionnel se réunit et prend la méthode des couleurs sur un temps bref avant d'amener la décision à tout le groupe. C'est un bon moyen de détecter les erreurs de formulation.

La formulation des décisions

Une attention particulière est donc à accorder à la formulation en amont, les rapporteurs ont un rôle clef. La formulation doit être brève et distinguer le contexte, la motivation de la décision, la décision elle-même et son application. Attention aux propositions alternatives imbriquées.

Elle entraîne souvent des difficultés importantes : un mélange dans le débat entre le fond et la forme, une impossibilité dans certains cas à accorder des personnes sur le sens de mots, une confusion entre la décision et les moyens nécessaires pour la réaliser, la relance du travail des ateliers et des débats préalables. Le facilitateur joue un rôle important pour tenir la barre et ne pas relancer les débats.

Le but est de prendre une décision acceptable par tous et pas de trouver la décision parfaite.

Consignes de départ

- Chaque participant est doté de 7 cartons de couleur avec la légende associée.
- Chaque personne tient devant elle le carton approprié à son avis et le laisse afficher tout au long de l'échange qui va s'engager.
- Chaque participant est invité à afficher le carton correspondant à sa position en temps réel. Si des éléments de la discussion font changer sa position, il peut/doit changer de couleur.

Puis, dans l'ordre :

- Les personnes ayant affiché un carton jaune demandent des éclaircissements qui sont donnés par le facilitateur ou les personnes ressources.
- Les personnes ayant affiché un carton rose sont appelées à exprimer leurs objections.
- Les personnes ayant affiché un carton violet apportent une nouvelle formulation, une bonification pour tenter de lever les objections.
- Au fur et à mesure des paroles et de l'échange, à tout moment, les personnes peuvent changer de carton de couleur et/ou lever le carton orange ou blanc (prioritaire).
- Cela donne au fur et à mesure la coloration du groupe. Tant qu'il y a des cartons roses, violet ou jaune, les personnes sont appelées à s'exprimer.
- La décision est prise, avec ses éventuels amendements/bonifications, lorsque tous les cartons sont verts ou bleus.

Selon le temps disponible et la difficulté de lever toutes les objections, il est possible de stopper la séance et de comptabiliser les cartons.

Explication de la posture et de la méthode

Prendre un temps de présentation de l'outil et des intentions qui ont guidé sa conception en intro.

Chaque participant détient une part de responsabilité dans la réussite du processus décisionnel. La réflexion doit être globale pour le collectif et pas uniquement centré sur son activité. La prise de décision collective est un apprentissage permanent. Les méthodes sont perfectibles.

Donner des indications sur l'environnement de la décision : sur le temps disponible, les effets du report d'une décision si pas mûre, l'instance chargée de suivre ou de compléter la décision ...

Le climat du groupe

Redonner un cadre de sécurité et d'hygiène relationnelle propice à la coopération.

La méthode de prise de décision au consensus ne fonctionne que si le groupe respecte certaines règles de base dans sa façon de communiquer et d'échanger : écoute active, non-jugement (y-compris quand la personne est absente), non-violence évidemment (éviter notamment les prises de pouvoir par la parole, et que la violence d'une personne ne déstabilise l'ensemble du groupe), confidentialité (ne pas livrer en dehors du groupe des éléments qui peuvent toucher la vie personnelle). Il faut que chacun(e) se sente à l'aise et sécurisé(e) dans le groupe. Si c'est le cas, le groupe dispose au final d'une capacité d'auto-régulation.

Possibilité de règle de décision

- La décision est validée si moins de 5% (ou 10%) des participants ont un carton rose au bout du temps imparti (ou un carton qui veut faire redémarrer le débat comme violet ou jaune), ou présenter à l'inverse la décision est validée si 95% des participants ont un carton vert ou bleu. On peut présenter cela sur la base du nombre de présents par exemple nous sommes 60 personnes "décideurs" dans la salle, donc si 57 ont un carton vert ou bleu, la décision est prise.

Cette décision de prise de décision est à prendre collectivement au préalable.

Elle est une réponse au fait que plus le nombre de participants augmente et moins le temps imparti est conséquent, plus la probabilité de lever toutes les objections est faible.

Participation des facilitateurs aux décisions

Les facilitateurs de la plénière n'interviennent pas dans les discussions. Ils ont la possibilité de lever leurs cartons également. Ils peuvent exceptionnellement prendre la parole en exprimant un avis en signalant bien qu'ils quittent temporairement leur rôle pour donner un avis personnel.

Le statut d'observateur

Il permet de disposer des cartons jaune, orange, blanc et violet, Les observateurs sont les personnes membres du groupe mais qui ne sont pas habilités à décider. Les non-décideurs peuvent être sollicités par le facilitateur selon les besoins. Le facilitateur peut décaler les questions des observateurs en cas de timing serré.

La disposition physique des participants

Si nous ne pouvons pas garantir matériellement la possibilité pour les participants l'affichage de leurs cartons en permanence, la méthode perd de son efficacité. C'est ce qui se passe quand on les tient à la main, si le débat s'éternise, les participants baissent leurs cartons et les facilitateurs ne peuvent plus faciliter.

Si les cartons ne sont pas affichés et modifiés en continu pendant les échanges, le facilitateur doit périodiquement demander l'affichage ce qui s'apparente à un vote et modifie le sens du travail. Il ne s'agit pas de voter une décision mais de construire une décision partagée par tous les participants.

La solution est soit l'utilisation de tables, soit autre chose que des cartons, dans l'idéal, des chapeaux ou casquettes.

De même, il est très important que tous les participants puissent voir le carton affiché par chacun. Ne pas tenir les 7 cartons dans sa main en même temps mais en tenir un à la fois ce qui permet de voir la couleur au verso pour quelqu'un qui serait derrière.

Répartition des rôles pour l'animation

Version idéale à 7 personnes mobilisées sur l'animation des plénières (possible à 5)

Aant la plénière : Une personne dans chaque atelier pour rappeler exigence de simplicité dans la rédaction des propositions et ramener le texte saisi sur clef usb pour la plénière décisionnelle. Les autres installent la salle et préparent le matériel.

Pendant la plénière

- deux personnes pour animer, répartir la parole, être en veille sur les cartons de couleur = limiter les temps de prise de parole, mobiliser les différentes couleurs exprimés au bon moment, équilibrer hommes et femmes.

Ce bînome ne peut fonctionner qu'avec une grande complicité. La facilitation de ce type d'assemblée demande une grande réactivité, rendant parfois difficile la concertation des facilitateurs en temps réel, sauf à le faire devant le groupe en transparence.

- deux personnes pour projeter et modifier les décisions au fur et à mesure = écouter les débats, les échanges et proposer des formulations bis des questions sur l'écran en live.

- une personne pour la régulation de la méthode = circuler parmi les participants, remédier aux incompréhensions, redonner des cartons.

- un gardien du temps = recalculer le temps en fonction de l'évolution du travail, minuter les demandes de temps mort (2 mn)

Si temps mort demandé, on se retrouve ensemble pour les régulations du débat. Les facilitateurs peuvent demander un temps mort.

La pression psychologique

L'importance des décisions, l'implication des membres génèrent une forme de dramaturgie et de pression psychologique. Il est important de dédramatiser par exemple en relativisant les résultats des décisions ou en indiquant que d'autres instances seront aussi actives dans ces décisions. Des exercices corporels, des pauses, des temps de centrage sont nécessaires.

Il ne faut pas non plus négliger la pression qui s'exerce sur les fonctions de facilitation.

Prendre une décision collectivement Comment utiliser les cartons de couleur ?

Vous avez à votre disposition 7 cartons de couleurs différentes. 5 couleurs (vert, rose, bleu, jaune, violet) sont directement liées à la construction des décisions et 2 (blanc et orange) à l'ambiance du débat. L'utilisation de ces couleurs facilite la prise en compte d'opinions nuancées et la formalisation d'une décision collective.

Dès la présentation de la décision, vous devez choisir un carton et le garder visible. Vous êtes libre ensuite de changer de couleur tout au long de la discussion. Le carton que vous tenez à la main reflète votre position du moment et tient compte des avis exprimés et des modifications de la proposition initiale.

Vert : CONSENTEMENT

Je me sens en plein accord avec cette proposition.

Rose : OBJECTION

J'ai une objection que je souhaite exposer au groupe pour modifier la proposition. Ce ne sont pas des préférences, des avis, d'autres propositions. La formulation d'une objection n'est pas la formulation de la solution à celle-ci.

Bleu = PAS D'OBJECTION

Je n'ai pas d'opinion tranchée et/ou je suis en réflexion sur le sujet et/ou j'aurais besoin de plus de temps et d'information mais je n'ai plus d'objection sur la proposition.

Jaune = CLARIFICATION

J'ai besoin d'éclaircissement, de précision sur un aspect technique ou politique. Les explications données ne sont pas suffisantes pour bien saisir tous les enjeux de la décision à prendre.

Violet = BONIFICATION

J'émet des réserves sur la proposition telle qu'elle est rédigée actuellement et j'ai une nouvelle formulation à soumettre au groupe, et qui tient compte des objections exprimées.

Orange = RESSENTI

J'ai un ressenti à exprimer sur le climat du débat, l'ambiance du groupe, la nature de la proposition. Je l'exprime au groupe pour qu'il prenne en compte cet aspect.

Blanc = PAUSE

J'ai besoin de prendre une pause en quittant la salle temporairement pour revenir ensuite, ou je sollicite le facilitateur pour demander un temps mort.

Making a Collective Decision How to use color boxes ?

You have at your disposal 7 boxes of different colors. 5 colors (green, pink, blue, yellow, purple) are directly related to the construction of decisions and 2 (white and orange) to the atmosphere of the debate. The use of these colors facilitates the taking into account of nuanced opinions and the formalization of a collective decision.

Upon presentation of the decision, you must choose a cardboard and keep it visible. You are free to change color during the discussion. The carton you hold by hand reflects your current position and takes into account the views expressed and the changes in the original proposal.

GREEN : CONSENT

I feel in full agreement with this proposal.

ROSE : OBJECTION

I have an objection that I wish to put to the group to amend the proposal. These are not preferences, opinions, other proposals. The formulation of an objection is not the formulation of the solution to it.

BLUE = NO OBJECTION

I do not have a clear opinion and / or I am thinking about the subject and / or I would need more time and information but I have no objection to the proposal.

YELLOW = CLARIFICATION

I need clarification, precision on a technical or political aspect. The explanations given are not sufficient to grasp all the stakes of the decision to be taken.

PURPLE = IMPROVEMENT

I have reservations about the proposal as it is currently drafted and I have a new wording for the group, which takes into account the objections.

Orange = FEELING

I have a feeling to express on the climate of the debate, the atmosphere of the group, the nature of the proposal. I am telling the group to take this aspect into account.

WHITE = BREAK

I need to take a break when I leave the room temporarily and then come back, or I ask the facilitator to ask for a time-out.