



Animer les échanges pour parvenir à une décision collective

L'enjeu

Projets multi-acteurs, équipes diversifiées, décisions complexes nécessitant l'avis de divers experts... Il est fréquent de devoir décider en tenant compte de points de vue très différents. Or le moment où l'on confronte ces points de vue est toujours à haut risque. Mal menée, la discussion peut vite tourner à une guerre de positions, conduisant à une situation de blocage ou à ignorer des avis pourtant qualifiés. Comment créer au contraire une dynamique d'échanges constructifs ?

Trois temps d'expression à respecter

Pour parvenir à une conclusion qui s'appuie sur les idées de tous, il faut partir d'un exposé clair des points de vue initiaux, les confronter pour en assurer la compréhension, puis gérer la transition vers un dialogue constructif.

	AFFIRMATION Chacun exprime sa position	DISCUSSION Chacun défend son point de vue	DIALOGUE Chacun construit sur les idées de tous
ENJEUX	• Identifier l'ensemble des points de vue autour de la table. • Clarifier la position de chacun. • Mesurer l'étendue des désaccords.	• Approfondir la compréhension du problème. • Tester collectivement la validité des arguments de chacun. • Commencer à dégager des alternatives possibles.	• Enrichir le spectre des solutions raisonnablement envisageables. • Faire un choix. • Confirmer l'adhésion de chacun à ce choix.
POINTS DE VIGILANCE	• Ne cherchez pas à masquer les divergences : leur expression est un préalable nécessaire aux autres étapes. • Levez les ambiguïtés : une décision qui s'appuie sur un malentendu a peu de chances d'être suivie d'effet. • Ne vous arrêtez pas sur un constat de désaccord.	• Ne laissez pas la conversation s'enfermer dans une guerre de positions. • Tenez compte de toutes les opinions, sans exclure les avis minoritaires. • Écoutez les arguments de chacun pour ne pas ouvrir la porte à une remise en cause tardive de la solution envisagée.	• Ne restez pas attaché à vos idées de départ ; aidez chacun à prendre du recul par rapport à son opinion initiale. • Efforcez-vous de réduire les tensions pour sortir de la logique d'affrontement. • Persévérez tant qu'une décision n'a pas été clairement formulée et validée par l'assemblée.
CONSEILS	• Accordez un temps de parole à chacun, quitte à frustrer momentanément certains. Ex : "Merci X. J'aimerais cependant entendre tout le monde avant d'approfondir ta proposition." • Tempérez les émotions suscitées par les désaccords en rappelant l'objectif de cette phase. Ex : "À ce stade, l'important est de faire un premier tour d'horizon avant de décider." • Relancez jusqu'à ce que les positions de chacun soient claires pour tous. Ex : "Et vous, Mr X, au service comptabilité, qu'en pensez-vous ?", "Mme Y, avec votre expérience en Asie, quel regard portez-vous sur ce problème ?"	• Reformulez les points de vue exposés pour être sûr que chacun comprend bien la même chose. Ex : "Si j'ai bien compris, c'est l'image qu'on donne au client qui vous préoccupe, plus que la qualité du produit ?" • Interrogez le groupe pour savoir ce qu'il pense de l'argument qui vient d'être avancé. Ex : "Rencontrez-vous le même problème ?", "Quelqu'un a-t-il l'expérience inverse ?" • Approfondissez jusqu'à être sûr d'identifier l'enjeu majeur. Ex : "Est-ce vraiment le fond du problème ?", "Ce que vous proposez résout-il tout ?" • Notez au fur et à mesure les pistes de compromis possible.	• Marquez la transition vers une phase de débat plus collaborative. Ex : "Bon, maintenant qu'on a bien compris tous les points de vue, il faut qu'on trouve une solution." • Récapitulez de façon factuelle les arguments avancés en les traitant comme des données du problème. Ex : "En résumé, nous essayons de concilier renouvellement de la gamme et continuité pour les clients". • Faites se projeter le groupe dans les solutions envisagées. Ex : "Si on part sur cette solution, vous sentez-vous à l'aise pour la présenter à vos équipes ?" • Validez une dernière fois l'accord de chacun avant de clore le débat. Ex : "Tout le monde est d'accord ? M. X ? Mme Y ?"