

# 10 pratiques

## des managers de la Sécurité Sociale pour prendre de meilleures décisions collectives

De nombreux biais influent sur la prise de décisions collectives et peuvent constituer de véritables pièges. Comment créer les conditions permettant de parvenir à une décision éclairée ?

Retrouvez les 10 meilleures pratiques des managers de la Sécurité Sociale échangées lors de l'atelier Booster.

### 1 Clarifiez la problématique à résoudre en amont des débats

De nombreuses prises de décisions collectives échouent faute d'un cadre clair : partagez en amont aux participants les objectifs prioritaires, les hypothèses clés et les critères de succès que vous avez identifiés, pour vous assurer que chacun parte du même point de départ dans la discussion.

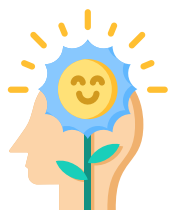
*« Avant chaque réunion importante, j'envoie à mon équipe un bref document qui précise les objectifs et les critères de réussite. Chacun arrive ainsi avec la même grille de lecture, ce qui rend nos décisions collectives beaucoup plus efficaces. »*



### 2 Formalisez les règles de décision collective dans l'équipe

Créer une charte de décision collective permet à chacun de connaître et de s'appropriier les principes qui guident les prises de décision de l'équipe, de limiter les malentendus et de renforcer la confiance dans le processus. Précisez quelles sont les grandes étapes de prise de décision, les règles d'échange et les modalités de gestion des désaccords.

*« Dès qu'on affiche la charte, tout le monde sait à quoi s'attendre, ça évite les débordements et ça nous aide à garder le cap collectivement, surtout sur les décisions sensibles. »*



### 3 Définissez le mode de prise de décision dès le départ

Décision par consensus, à la majorité, simple consultation pour avis de vos collaborateurs... l'approche adoptée détermine le rôle et l'influence de chacun sur la prise de décision. Le clarifier dès l'amont permet de maintenir le sentiment d'équité et l'adhésion de chacun à la décision finale.

*« Le mode de prise de décision dépend de l'objectif visé et du type de décision à prendre. Je veille à donner cette précision aux participants en amont : qui est décisionnaire, qui est présent pour information. »*



### 4 Séparez le temps de l'exploration de celui du débat

En s'exprimant, on s'expose au jugement des autres. Pour minimiser l'auto-censure lors des prises de décision, dédiez des moments à l'exploration d'idées ou au partage de faits, en proscrivant tout débat ou critique. N'autorisez que les questions visant à mieux comprendre les apports des autres.

*« Je souligne qu'il n'y a pas de mauvaises propositions et pas de jugement. On lance toutes les idées et on les trie après. »*



## 5 Utilisez des techniques pour stimuler le débat contradictoire

Lors des décisions collectives, méfiez-vous des consensus trop rapides, qui cachent un accord de façade ou une solution de facilité. Pour y remédier, des techniques permettent d'initier un débat plus riche. Par exemple, vous pouvez désigner un avocat du diable qui défend le « contre » et challenge les idées des participants, en faisant tourner ce rôle à chaque prise de décision.



« J'adopte des techniques d'animation dans le but d'avoir un débat libre. »

## 6 Proposez des temps de réflexion en petits groupes

Plus un groupe est grand, plus l'on observe de réticences à s'exprimer. Une session de réflexion en petits groupes aide chacun à donner son point de vue sans les biais induits par les discussions en groupe plus large, et permet donc d'explorer des pistes plus diversifiées pour une décision de meilleure qualité.



« Je crée des sous-groupes pour faciliter la prise de parole et pour que chacun puisse exprimer ses idées. »

## 7 Créez des rôles pour garantir l'avancement des débats

Pour garantir la fluidité des échanges, attribuez des rôles tournants à chaque débat : le maître du temps, le pousse décision, qui relance lorsque les discussions s'enlisent et s'assure que le débat débouche sur une décision concrète, l'observateur méta, qui commente la qualité des échanges pour permettre leur amélioration continue...



« L'attribution de rôles tournants responsabilise l'équipe et rend nos prises de décision plus rapides et partagées. »

## 8 Donnez à chacun l'opportunité de s'exprimer

Selon la séniorité, l'expertise ou la personnalité, certaines personnes osent moins exprimer leur avis. Lors de la prise de décision, proposez des modalités qui garantissent un temps de parole pour chacun pour favoriser la diversité des idées : tour de table, sondage (éventuellement anonyme), bâton de parole...



« Je fais usage du bâton de parole pour cadrer les échanges entre les participants et je m'assure de le passer aux collaborateurs plus réservés dès le démarrage. »

## 9 Aidez chacun à affiner son idée / son raisonnement

Certaines idées ont besoin d'être raffinées pour réellement influencer les autres et peser sur la décision finale. En tant que garant des débats, votre rôle est donc de créer les conditions pour que chacun ait pu partager son point de vue, en posant des questions ouvertes pour inciter la personne à aller plus loin, en reformulant...



« Je réinterroge et reformule ce qui a été dit pour mettre en évidence les points d'accord et pour inciter la personne à creuser les zones floues de son raisonnement. »

## 10 Incitez chacun à se projeter sur l'impact de la décision

Inciter chaque participant à imaginer les impacts d'une décision permet d'anticiper les obstacles et les risques cachés pour garantir des décisions plus réalistes et une mise en œuvre efficace.



« Avant de trancher, j'invite chacun à se projeter sur les conséquences concrètes et la mise en œuvre de la décision. Cela fait souvent ressortir des points d'attention auxquels nous n'aurions pas pensé. »