



VERÓNICA MURILLO RINCÓN
N° 5151974

PRENDRE DES DÉCISIONS DANS LES ASSOCIATIONS

UNE ÉTUDE PSYCHOSOCIALE.

Rapport de Mission Master 2 Psychologie Sociale Appliquée.
2017/2018

Tuteur enseignant : Tanguy Leroy -- Tuteur Professionnel : Nicolas Roesch--
Enseignant-chercheur : Sabine Caillaud – Psychologue Praticienne Référente : Émilie Thienot

¡Gracias!

Je tiens à remercier le pôle recherche de la Cité du design, Olivier, Nicolas, Sylvia, Emilie et Blandine pour votre aide et pour votre soutien inconditionnel dans la démarche de cette mission.

Mes sincères remerciements aux membres des associations qui se sont intéressés à cette recherche et participé activement. Ici-bientôt, Rues des Développement Durable, Collectif Toc Toc Toc, La Myne, L'Atelier Soudé et Locaux Motiv', car sans votre totale ouverture et collaboration, ce travail n'aurait jamais été possible.

Sommaire

1. Contexte du projet.....	1
2. Contexte théorique.....	2
3. Objectifs.....	3
3.1. Objectif général.....	3
3.2. Objectifs spécifiques.....	3
4. Méthodologie.....	4
4.1. Triangulation Méthodologique.....	4
4.2. Quels outils avons-nous utilisé ?.....	5
4.3. Qui a participé à cette étude ?.....	6
5. Résultats.....	8
5.1. Représentations sociales de PDD.....	8
5.2. Quel est le plus important dans un PDD.....	13
5.3. Objectiver par le dessin.....	14
5.4. Structure de Groupe.....	15
5.5. Communication et leadership.....	17
5.6. Satisfaction des résultats généraux des PDD.....	18
5.7. Comment imaginer les futures PDD ?	19
6. Conclusion et premières pistes d'action.....	22
Pour aller plus loin.....	26
Annexes.....	1

Les résultats de ce rapport sont partiels. Le mois de septembre est nécessaire pour terminer le travail sur terrain, les analyses et l'écriture de cette étude. Les données pourront varier. Ce rapport n'est pas le rendu final.

Avant- propos

1. Contexte du projet.

Le projet Prendre des décisions dans les associations, s'inscrit dans le programme recherche anticipation Desing dans les instances du pôle recherche de la Cité du design.

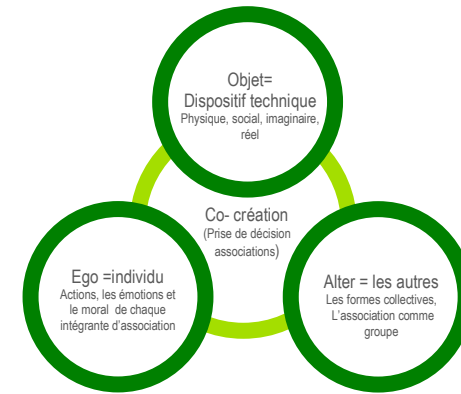
Le programme de design des instances veut démontrer la capacité des collectifs aux pratiques amateurs/semi-amateurs de servir de modèles pour le développement de nouvelles configurations, nouveaux designs, nouvelles manières de penser et agir, de l'espace et des différents outils démocratiques permettant d'aller au-delà de la configuration des organisations actuelles de l'état. L'idée donc, est de stimuler une reproduction ascendante « bottom-up » de la représentation démocratique¹

Dans ce contexte cette étude prend vie. Les associations en tant que minorités actives, raisonnent et agissent de manière générale suivant un système d'organisation horizontal. Cette organisation est conçue selon ses propres règles pour permettre de mieux vivre ensemble. Par cette étude, nous nous questionnons il est question d'explorer comment les associations prennent des décisions. Plus particulièrement, il s'agit d'étudier la place qu'ont les instruments techniques, dans les processus décisionnels. Ils sont un sujet central de cette étude. Nous essayons de trouver des nouvelles pistes d'action.

¹ Cité du design, (2017).

2. Contexte théorique.

Mettant la recherche le cœur de cette mission, nous avons utilisé différentes théories et concepts en psychologie sociale pendant la totalité de cette étude. En résumé nous nous sommes appuyés globalement sur la relation triadique du regard psychosocial de Moscovici (1984): Objet- ego- alter. Cela permet de penser la réalité en trois parties. Ces parties interagissent et s'influencent mutuellement au cours de notre vie.



Dans l'ego, nous avons utilisé différents auteurs et des théories comme les représentations sociales (Moscovici, 1984-2013). La perspective temporelle (Zimbardo & Boyd 1999), les niveaux de construit (Trop & Lieberman, 2010). Elles permettent de comprendre l'individuel en relation au contexte.

Dans l'alter, les minorités actives (Moscovici, 1991), les théories de dynamiques de groupe, leadership, communication et type de tâche (Lewin, 1939, 1946 ; Poitou & Flament, 1967). Elles permettent de comprendre le relatif à l'autrui.

Dans les objets, différentes théories venues des sciences cognitives (Norman, 1992-2005), psychologie du travail et ergonomie (Bobilier- Chaumon & Clot, 2016), représentations socio-spatiales (Milgram & Jodelet, 1976) etc. Elles permettent de comprendre le relatif aux objets environnementaux et sa relation avec les sujets et les groupes.

3. Objectifs.

3.1. Objectif général.

Explorer la manière dont les associations (tiers lieux), prennent des décisions.

3.2. Objectifs spécifiques.

Connaître les représentations sociales de « prise de décision »

Comprendre les usages des différents dispositifs techniques/environnements dans la prise de décision

Comprendre l'impact et rôle, individuel et collectif des dispositifs techniques/environnementaux (table, pc, logiciel, tableau, espace, etc.) sur la prise de décisions des associations.

Explorer l'influence de l'interaction sociale dans la prise de décision des associations (réseau de communication, de la structure de groupe, du style de leadership, tâche)

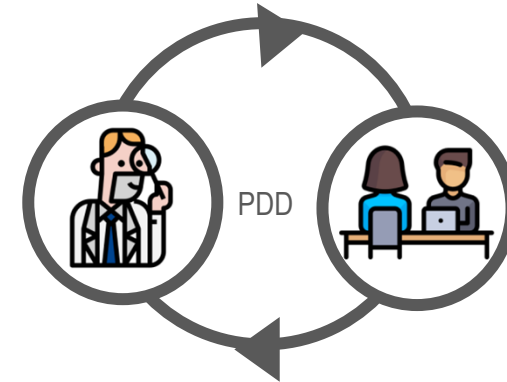
Connaître qui est la source d'information qui nourrit les situations des prises de décision

Connaître la satisfaction perçue des résultats des prises de décision

4. Méthodo- logie.

4.1. Triangulation méthodologique.

Il s'agit d'utiliser différentes méthodes et techniques pour étudier ou explorer un même phénomène².



Observations non participantes

- Permet de recueillir directement les comportements, activités ou usages, sans que cela passe par une verbalisation.
- Elle se déroule en milieu naturel, lors d'une activité familière impliquant des objets usuels.
- Il y a une intervention minimale de l'observateur, qui ne cherche ni à provoquer, ni à contrôler la situation
- Elle est un point de repère pour les entretiens. Permettra de comparer ce qui est déclaré et fait.

Entretien semi-directif

- Permet de laisser s'exprimer les participants sur un thème en particulier.
- Le chercheur invite le.a participant.e à produire un discours riche aux propos d'un thème évoqué grâce à un guide d'entretien pré-structuré.
- Utilisée dans un but exploratoire, pour identifier les différents contenus des représentations dans un groupe
- L'objectif de cette phase est de connaître les motivations, perceptions, et attitudes etc..., déclarés individuellement vers la PDD.

² Apostolidis, (2003)

4.2. Quels outils avons-nous utilisé ?

Grille d'observation.

- Elle permet de voir et faire une relation et comparaison avec les différentes théories psychosociales. La relation ego-alter-objet : les membres sont-ils autonomes ? Y-a-t-il le même investissement de tous les membres ? Les réponses sont-elles rigides ou flexibles ? Sont-ils équitables et arrivent-ils à avoir des solutions innovantes ?
- Elle permet aussi de regarder la dynamique de groupe : le système de relation, le style de leadership, qui a le rôle de leader, sa manière de communiquer.
- Elle permet de faire un registre de la tâche et objets et le temps nécessaire pour la résoudre. Combien de décisions prennent-ils par réunion ? il y-a-t-il des objets intermédiaires³ ?
- Nous nous sommes basés sur une partie du design d'observation à mode ethnographique de Brassac & Gregori (2013) dans son étude « Étude clinique d'une activité collaborative : la conception d'un artefact ». Nous avons fait une grille avec trois colonnes, la première ce qu'il faut regarder comme interaction, le deuxième le discours et les comportements et le troisième les schémas-design dans chaque moment chronologique de l'observation. Le temps de début et de fin de chaque tâche de la réunion est aussi mesuré.

³ « Il s'agit de tous ces objets manipulés dans l'interaction qu'il s'agit de dessins, d'instruments de traçage ou, plus généralement, de la matérialité ambiante. » (Brassac & Gregori, 2013, p.102)

Guide d'entretien.

- Elle permet d'évaluer ou porter un jugement sur la PDD⁴.
- Le contexte de cette étude est le design, où le but est de confronter le présent pour imaginer et changer le futur, l'objectif du guide était de rester dans une dynamique projective avec la pensée design. L'utilisation des techniques dans l'entretien a été construite exprès pour mettre en difficulté les participant.e.s, les faire aller au-delà de leurs réponses ajustées socialement, et pour sortir du rythme des questionnements habituels par rapport à leur expérience personnelle dans les structures. J'ai fait appel à différents modes d'expression individuelle, rationnels et imaginaires, verbaux et graphiques, à travers différentes techniques psychosociales de recueil de données:
 1. Association libre⁵ : en pensant à votre association, si je vous dis « prise de décision » et après, quels sont les (3-5) premiers mots, sentiments, images ou expressions qui vous viennent à l'esprit ?
 2. Association de mots et cartes associatives⁶ : en partant des mots donnés auparavant, quels sont les (3-5) premiers mots ou expressions qui vous viennent à l'esprit ? Essayez de penser à l'image mentale qu'il vous suggère, à quelque chose que vous pouvez voir, sentir, une ou toucher par exemple.

⁴ Moliner & Guimelli, (2015).

⁵ Moliner, Rateau & Cohen-Scali, (2002).

⁶ Moliner & Lo Monaco, (2017)

3. Ordre d'importance des mots pour l'individu⁷ : nous avons demandé aux participants de donner une valeur de 1 à 5, 1 étant le mot de moindre importance et 5 le mot le plus important pour une PDD.
4. Technique de substitution⁸ : Que pensez-vous de la manière dont vous prenez des décisions dans votre association ? Puis, que pensez-vous des autres personnes de l'association qui pensent de la même manière dont vous prenez les décisions?
5. Objectiver par le dessin⁹ : je voudrais que vous dessiniez selon vous, comment est le processus de prise de décisions dans cette association. Vous pouvez dessiner de la manière que vous voulez: bande dessinée, flèches, un seul dessin, etc...
6. Technique projectif¹⁰ : quel est le rêve de l'association ? et à la fin nous avons demandé de se transporter sur une autre « planète » ou réalité, pour le décontextualiser et faire exister l'imagination : comment seront les prises de décision utopiques là-bas ?

4.3. Qui a participé à cette étude ?

Nous avons favorisé des participant.e.s actif.ve.s dans différentes associations définies comme tiers lieux, qui défendent une organisation interne de type horizontale, à Saint- Etienne (trois) et à Lyon (trois). Avec des rôles différents et un « statut » varié, pour pouvoir voir s'il y avait des différences/similitudes dans les points de vue sur le processus de prise de décision.

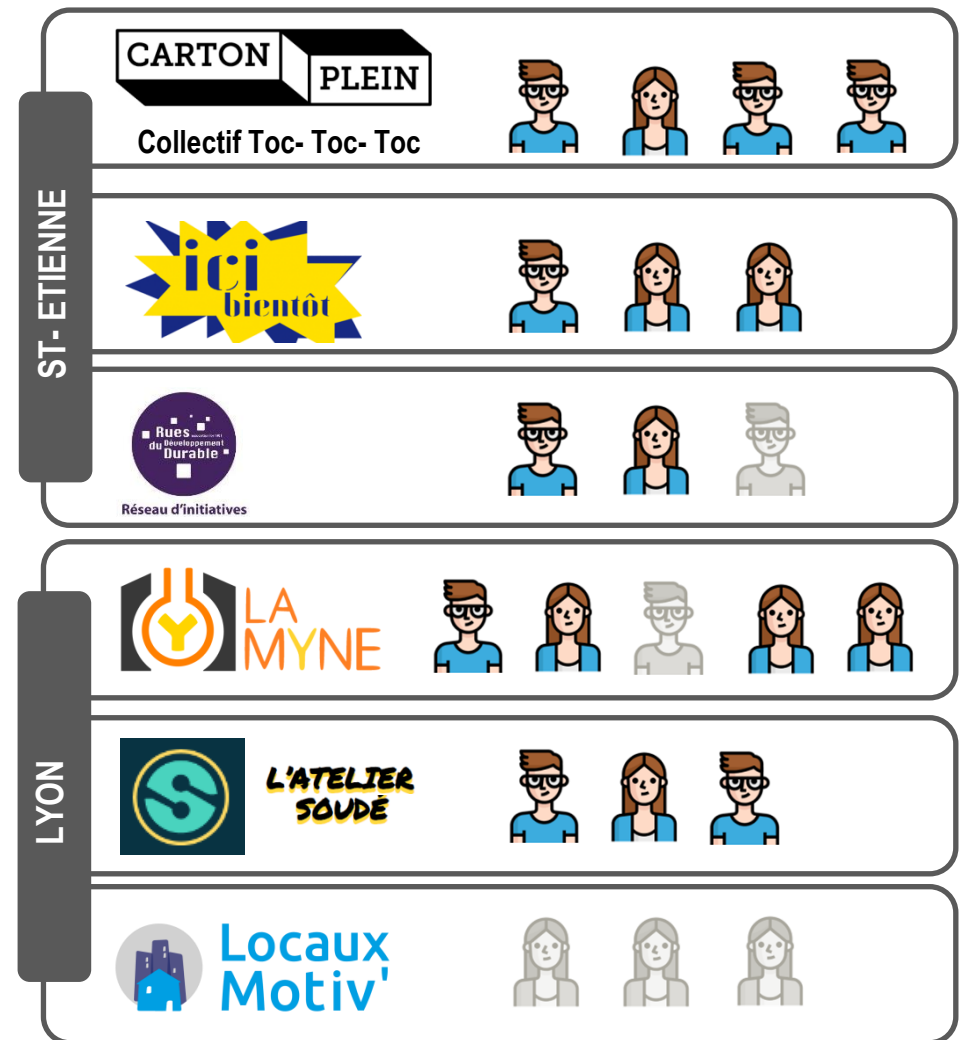
⁷ De Rosa, (2003)

⁸ Abric, (2003), Moliner & Lo Monaco, (2018)

⁹ Netchine-Grynberg & Netchine, (1989), Moliner, (1996)

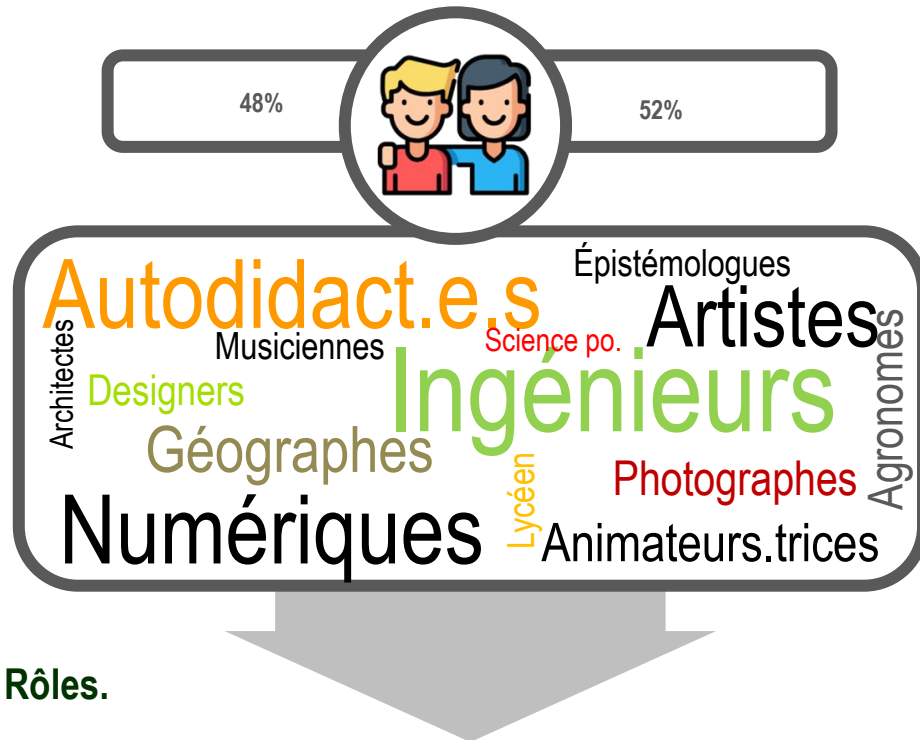
¹⁰ Thiébaud (1997), Legros, Monneyron, Renard, & Tacussel, (2006).

Les Associations.

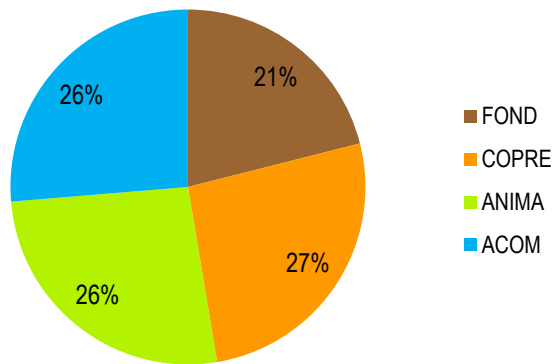


Les participant.e.s qui sont en gris ne sont pas inclus dans ce rapport, car nous ne les avons pas interviewé ou nous l'avons fait très récemment.

Sexe et profession/expertise.



Rôles.



Graphique 1. Rôles.

5.

Résultats.

5.1. Représentations Sociales de PDD.

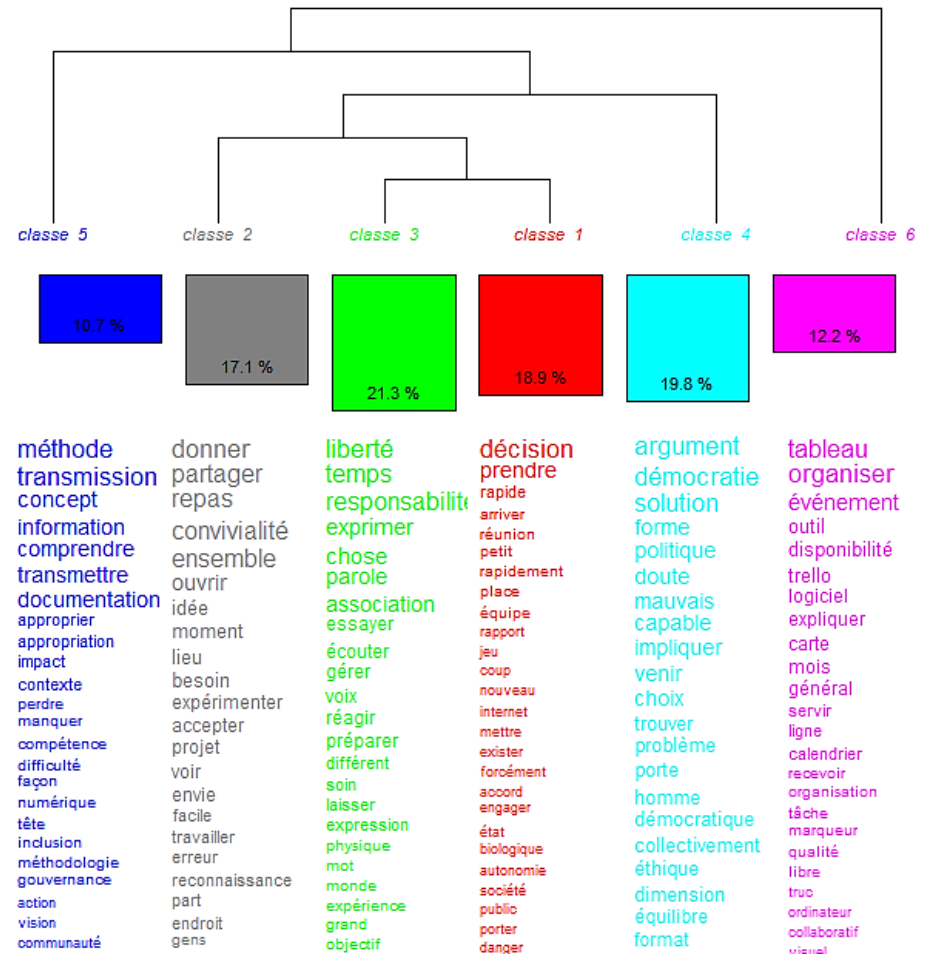


Figure 1. Dendrogramme. Corpus total analysé 75,93% du corpus total de mots. Taille des classes et extrait des lexiques caractéristiques des classes (Indice $\chi^2=x^2$). Le pourcentage par classe correspond au poids de cette classe sur le corpus total.

La classe 3 (21,3%) correspond à **l'action collective** : comment la collectivité influence et se place sur l'individualité. L'identité individuelle s'estompe, elle n'est plus nécessaire car **l'identité collective suffit** pour avoir une image positive individuelle.

- **Le discours en « nous » et non en « je »** : Révèle une cohésion de groupe et un sentiment d'appartenance fort, ce sentiment permet de devenir **une seule identité liée au lieu**. Les espaces des associations créent une liaison entre la mémoire, les significations, l'identité en permettant de donner aux membres un sens à l'espace, qui est accentué pour l'histoire de l'association, ses causes, ses luttes, sa culture interne et les significations subjectives des membres¹¹.
- La PDD **doit être faite en commun** ($x^2= 4,01, p=0,04$) : **ensemble**, construite en groupe sans personnes déviantes. Les groupes doivent arriver à un **accord**, en équipe **en discutant**. Toutes les voix sont écoutées ($x^2= 15,01, p=0,0001$), c'est possible de s'exprimer avec liberté ($x^2= 30,22, p=0,0001$).
- **Style cognitif non linéal**¹² : Ils arrivent à une décision de manière complexe, avec un rapport curvi ligne de l'information reçue et les jugements finaux, il y a moins de consistance. Ce style amène à un style de négociation flexible. Cependant ce style fait tourner en rond, amène à des temporalités ($x^2= 29,15, p=0,0001$) très longues et à l'épuisement cognitif et physique. De fois, le résultat est le choix de **ne pas prendre de décision**. C'est l'image du **serpent qui se morde la queue**.



Image mentale 1. Le serpent qui se morde la queue.

La Classe 1 (18,9%), correspond à la prise de décision comme un **espace formel de compromis et consensus**. C'est un moment où la **responsabilité individuelle** prend beaucoup d'importance pour la construction collective et sociale et du bon fonctionnement de l'association.

- Les **valeurs individuelles** qui sont en adéquation avec les valeurs communes, génèrent de **la confiance intergroupe** et donc elles ouvrent la voie à des **espaces autonomes**, à vivre dans le choix propre, dans un contexte de total collectivité ($x^2=4,07, p=0,04$).
- Cependant cette **autonomie renvoi à l'absence physique** qu'en partie est perçue comme dangereuse ($x^2=4,51, p=0,03$) au moment de créer le collectif. L'autonomie de certaine manière devient **une barrière pour le sociale**.
- La PDD est représentée par le moment ou **l'image de la réunion** ($x^2=22,37, p=0,0001$) où les membres sont assis autour d'une table, ce qui formalise la situation. Dans cette image, l'exactitude du lieu de l'action n'a pas d'importance, si c'est dans le jardin ou dans la salle de réunion.
- Cette formalisation est socialisée de manière rapide ($x^2=25,12, p=0,0001$) via **web** (Google drive) ($x^2=8,31, p=0,003$). Cet **instrument virtuelle et détaché**, permet de **laisser des traces** des discussions faites pendant la réunion : le compte rendu. Il permet de partager l'information pendant ou après la réunion. Ce partage permet de passer l'information aux membres absents, pour qu'ils puissent être d'accord ($x^2=38,89 p=0,02$) ou en désaccord avec les décisions prises. La **formalité psychique est donc transposée à une formalité**

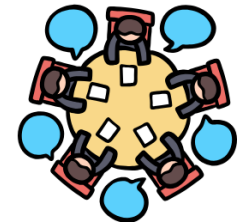


Image mentale 2. La réunion, assis autour la table.

¹¹ Moser, (2009), Jodelet, (2010)

¹² Maggi, Mugny & Papastamou (1984); Moscovici, (1991)

virtuelle, en étant une aide à l'activité de consensus dans la PD, en accélérant la communication dans un temps réduit¹³.

La classe 2 avec 17,1% du discours. Cette classe correspond à la **présence et le partage physique informelle** : c'est l'échange informel qui crée la communauté et permet de mesurer l'implication. C'est **la classe des dispositifs techniques socio-spatiaux**.

- PDD est perçue comme un moment où se construit une communauté de manière bienveillante ($x^2=6,28$, $p=0,01$). Cela se fait à travers différents moments ancrés dans la culture : autour du déjeuner, le repas ($x^2=24,66$, $p=0,0001$), le goûter, l'apéro et le café, dans des espaces informelles comme la cuisine, le jardin ($x^2=5,26$, $p=0,02$), le couloir.
- L'action de boire et manger devient symbole du partage ($x^2=26,97$, $p=0,0001$), d'union et de convivialité ($x^2=24,66$, $p=0,0001$), qui sont liées en aux espaces physiques. La relation entre individus et environnement est la clé dans la mesure où la notion d'environnement matériel et social permet de maîtriser cognitivement l'espace (l'association) et orienter le conduit des membres¹⁴.
- Ces espaces influencent le comportement des membres et donc ils donnent des propriétés et du sens à ces espaces (cuisine, couloir, jardin), ils deviennent symbole de changement, d'être contre la norme.
- Ces espaces informelles ($x^2=5,26$, $p=0,02$) sont symboles d'échange et de changement, ils permettent la liberté cognitive et la créativité. La tâche à accomplir, la résolution de problème, s'estompe entre le bonheur et l'amitié. Les



Image mentale 3. Table, jardin. autour d'un verre.

nouvelles idées ($x^2=18,23$ $p=0,0001$) sortent et la créativité peut émerger en donnant de meilleurs résultats, ensemble ($x^2=18,23$, $p=0,0001$) et de manière conviviale.

- L'absentéisme est synonyme de manque d'implication pour une construction commune symbolique et réelle, de communauté et collectivité. La présence physique, le contact, voir les autres, le « touchable », projet sentiment d'appartenance au groupe et de partage d'une identité collective. S'il n'y a pas d'implication dans la construction de la communauté, les membres questionnent si les décisions prises par les absents ont une relation réelle avec les problématiques et le quotidien de l'association¹⁵.

La classe 4 (19,8%) du discours. Cette classe représente **la forme de la PDD, elle est la forme rationnelle et politiquement correcte de décider**.

- Comment ils argumentent de manière individuelle mais décident collectivement ($x^2=16,38$ $p=0,0001$). Les **désaccords et les conflits se résolvent en parlant, à travers l'argumentation** ($x^2=28,92$, $p=0,0001$) sous des principes d'éthiques ($x^2=15,52$ $p=0,0001$) et des valeurs ($x^2=11,99$ $p=0,0005$).
- Ils veulent trouver de **l'équilibre commun entre les désaccords individuels**. ils évitent le conflit interne. Cela maintient unit le groupe pour lutter contre la majorité. C'est un des comportements types des minorités actives. Parfois, ils évitent trop le conflit interne ce qui amène à la conformité et les forces qui créent l'innovation s'annulent¹⁶.

¹³ Bobilier-Chaumon & Clot, (2016)

¹⁴ Roussiau & Bonadi, (2001)

¹⁵ Jodellet, (2015)

¹⁶ Lewin, (1946).

- Mais, **Il y a 3 empêchements pour donner l'avis individuelle** : a) Certains membres se sentent mal à l'aise avec la possibilité d'avoir un conflit, ils ne disent rien. b) Les membres ne se sentent pas légitimes à s'exprimer car ils n'ont pas créé l'association. Ils ne veulent pas imposer leurs avis. C) Certains membres n'aiment pas parler en public tandis qu'il y en a d'autres qui parlent beaucoup. Les forces de la conversation tendent à se polariser vers les experts.
- Ils s'autocensurent, il y a une **normalisation des jugements** communs entre les experts. La **frustration** s'installe, même s'ils donnent leurs avis, ils ne se sentent pas écoutés car les résultats de la PDD seront les mêmes. **Leur avis n'a pas la même valeur que celui des autres**. Sans chef affirmé il n'y a pas d'attitudes conscientes propres des chefs.
- Lorsque le groupe prend une décision, il faut que les autres **l'assument** pour le bien de la communauté et de l'association. Il faut **laisser de côté l'individualité** et les envies personnelles, se dépersonnaliser pour une cause commune. Cela cause une **illusion d'unanimité**¹⁷, provenant des suppositions erronées que ceux qui ne parlent pas doivent accepter les choix ($x^2=19,55$ $p=0,0001$).

La classe 5 avec 10,7% du discours. Il porte **le discours des fondateurs**. Cette classe correspond à un **processus de PDD handicapé**.

- La PDD est vue comme une situation qui ne fonctionne pas, si avant il ne se construit pas une **bonne communication à travers une bonne méthode** ($x^2=68,65$ $p=0,0001$) de transmission ($x^2=68,1$ $p=0,0001$) d'information ($x^2=47,4$ $p=0,0001$), de connaissances et d'expériences. Dans le but, que tous les membres du groupe soient au courant et avec **le même niveau d'appropriation**

¹⁷ Doise & Moscovici, (1984).

($x^2=25,6$ $p=0,0001$) des concepts ($x^2=51,16$ $p=0,0001$), des méthodologies ($x^2=9,96$ $p=0,001$), et de la compréhension ($x^2=51,16$ $p=0,0001$) du contexte.

- Ceux qui ont plus d'information sont conscients que **les autres membres n'ont pas leur même niveau de connaissance**. Cela amène à ce que les décisions importantes **soient prises par un petit groupe** (classe 4). Malgré les efforts de documentation ($x^2=42,51$ $p=0,0001$). L'échange d'information n'a pas une méthode fixe et effective. Génère un **impact négatif** dans ceux qui sont experts (**frustration**) et dans ceux qui ne le sont pas (**l'exclusion**).
- **Le style de leadership de laisser faire**, peut amener à la désorientation. Cela cause un manque de transmission de connaissances et d'expériences. La **liberté est totale et donc dangereuse**, car dans un groupe, il y a besoin d'avoir quelqu'un qui oriente qui **prend la baguette**.
- L'incorporation **d'un médiateur, un chef d'orchestre, un commissaire-priseur**, est perçue comme positif. L'objectif est d'encadrer les PDD, et d'arriver aux résultats effectifs, de ne pas tourner en rond, de ne pas perdre du temps. Cette personne fonctionne comme un instrument central pour **éviter la situation de dispersion conjoncturelle**¹⁸ des membres dans les PDD qui est propre aux petites organisations dû à la **polyvalence et la pluriactivité des rôles**.



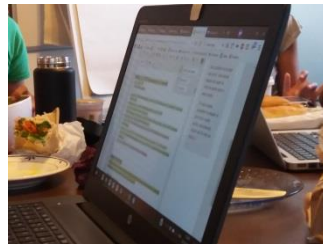
Image mentale 4. Le commissaire-priseur.

La classe 6 avec 12,2% du discours, concerne une classe parapluie, elle est transversale aux autres classes. Elle est **la classe des objets environnementaux**,

¹⁸ Datchary, (2008)

des dispositifs techniques et des instruments cognitifs¹⁹ utilisés autour d'une PDD.

- Les dispositifs sont dans l'esprit des participant.e.s **de manière inconsciente**. Au fur et à mesure que le discours avance, ces mots ressortent en liaison au déficit informationnel et communicationnel. C'est-à-dire, la manière dont ils partagent et communiquent rapidement l'information pour que tout le monde soit au courant et attentif (Classe 5).
- Ces instruments « outils » jouent **le rôle d'aide cognitive**²⁰, d'un côté pour la transmission d'information et d'un autre côté, ils sont une mémoire externe partagé. Ils sont le rappel des actions, réunions, comptes rendus, évènements ($x^2=51,5$, $p=0,0001$), des décisions prises, etc. dans le passé ou future.
- Ces instruments **permettent de s'organiser et d'organiser** ($x^2=66,63$ $p=0,0001$) les différentes tâches ($x^2=14,92$ $p=0,0001$) : tant les dates et les disponibilités (Trello, Framapad, Framadate) tant que dans la vie associative au quotidien.
- Les logiciels (la technologie) ($x^2=29,16$, $p=0,0001$), permettent de développer une technique de prendre des **décisions organisationnelles et évènementielles** de manière collaboratifs ($x^2=8,39$ $p=0,003$)²¹. Le tableau blanc ($x^2=66,63$, $p=0,0001$) et les marqueurs ($x^2=14,92$, $p=0,00011$) permettent de se focaliser sur un même point et **éviter la dispersion**²². Ils permettent la connexion cognitive de manière analogue, en temps réel et de partager la clarification pour la PDD.



- Ces dispositifs techniques, deviennent des instruments **cognitifs, des méta-outils capables de remettre en débat les relationnels interpersonnelles**, de diffuser les savoirs collectifs, et de rétablir les échanges des situations, comme la PD, pour aider sur différentes activités quotidiennes, ainsi que pour organiser et formaliser la PDD. A travers l'usage de ces dispositifs, les membres deviennent plus constructifs, et collaboratifs²³.
- Ils façonnent leur manière de penser dans la logique **de laisser des traces**²⁴ avec des documents de support qui permettent de retourner au passé, pour prendre des meilleures décisions dans **une future prise de décision**.
- Les objets **sont atemporels**, ils sont en même temps une trace du passé, un outil d'aide cognitif au présent pour prendre des décisions plus facilement dans l'avenir proche²⁵
- Les **dispositifs sont concrets, donc ils sont en concordance avec la PT** des membres et des organisations, cela permet d'avoir un intermédiaire connu et tangible (ex. le pc) pour penser et agir sur l'avenir et avoir donc un Niveau de Construit plus abstrait, simple, cohérent et structuré avec des vues futures²⁶.
- **Ces dispositifs sont flexibles et plastiques** dans l'usage, cela permet d'avoir un processus d'appropriation facile et simple, en permettant d'innover dans leur utilisation selon les différentes situations. Par exemple, le tableau blanc, comme il est portable (détaché)²⁷ peut être transféré au jardin pour la réunion.



¹⁹ Hutchins, (1999)

²⁰ Heersmink, (2013) ; Norman, (1992)

²¹ Heersmink, (2013)

²² Datchary, (2008)

²³ Bobillier-Chaumon, & Clot, (2016).

²⁴ Gibson, (1979)

²⁵ Zimbardo, (1999)

²⁶ Trop & Liberman, (2010).

²⁷ Gibson, (1979)

Les **feuilles et les marqueurs peuvent être transformés** et réutilisés pour faire un nouveau système de décision horizontal non radical. Par exemple, les membres d'une des associations ont créé un jeu de décision à travers des codes couleurs comme un feu de circulation. Cela comme un acte de récréation entre l'outil, l'activité et les gens²⁸.

- En fin, les objets sont là **par défaut**, ils sont **déjà ancrés** (sont accommodés selon Piaget) dans les schémas mentaux, aux structures sensori-motrices, **ils sont pré-codés dans l'activité**²⁹, intégrant le quotidien étant des objets rituels³⁰ voir sacralisés. Pour cette raison, il n'y a pas besoin de réfléchir à eux. Cependant les tableaux, les marqueurs et Trello (le pc) prennent une importance pour organiser la pensée dans un moment de PDD.

5.2. Quel est le plus important dans une PDD ?

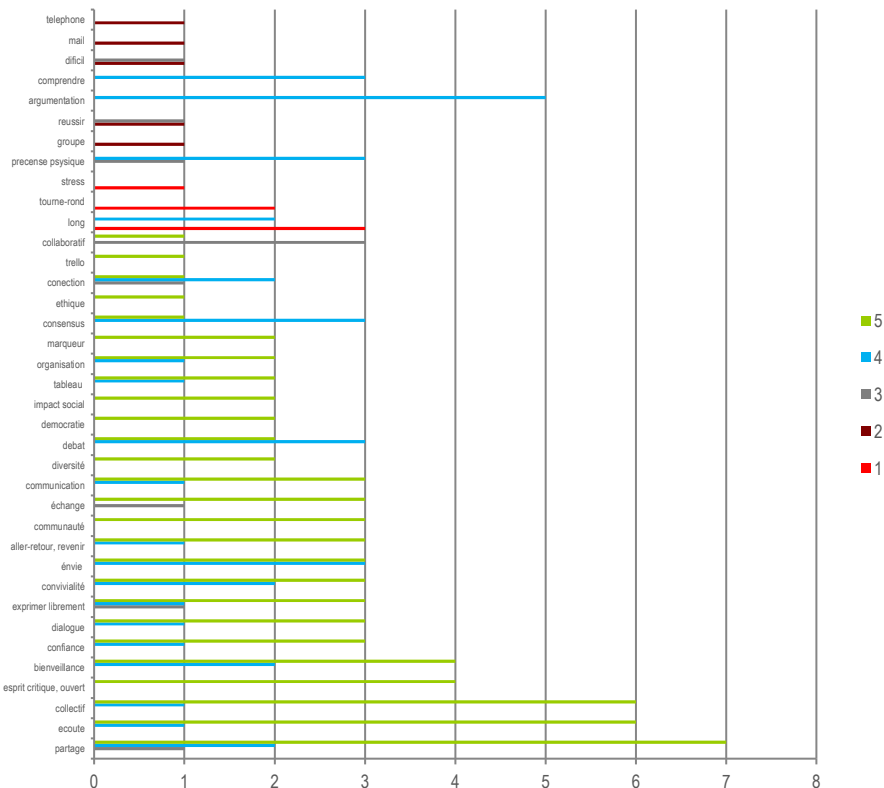
- **Classe 1** : relative aux échanges verbaux toujours en relation à l'autrui : l'écoute, pouvoir s'exprimer librement, la confiance en soi-même et aux autres, le dialogue, la prise d'indicatif et le consensus. Tandis que les moins importants sont ceux relatifs au côté négatif du temps : réunion longue, tourner en rond autour du même sujet et la fatigue causée par la longueur des décisions.
- **Classe 2** : la collectivité, les PDD doivent être prises en collectif, avec l'accord de tout le monde à travers du débat. La présence physique des membres importe car cela démontre son investissement. Internet est moins important, ce qui compte pour réussir à l'accord est l'échange analogue. Il est un outil post ou pré PDD.

- **Classe 3** : Tout ce qui est relatif aux échanges sociaux, verbaux et physiques. La manière dont il faut se comporter pour arriver à une décision qui satisfasse tout le monde. Le partage physique et émotionnel, la bienveillance, l'esprit ouvert, parler de tout et de rien, s'adapter à la culture interne, abandonner les envies personnelles pour la réussite de la PDD. Le stress (négatif) comme un facteur à éviter dans une PDD. Une des raisons par laquelle ils prennent assez de temps pour prendre une décision, est pour éviter les émotions négatives qui vont bloquer la dynamique de groupe.
- **Classe 4** : l'argumentation se place comme important dans la situation de PDD. Il s'agit de donner un point de vue informé et constructif.
- **Classe 5** : la communauté, l'échange, la communication et l'impact social sont les mots les plus importants pour une PDD. Comprendre les méthodes pour être inclus dans le groupe social et avoir de meilleures connaissances sur les différentes dynamiques est nécessaire. Sans information, il n'est pas possible de prendre de bonnes décisions. La difficulté des PDD devrait être évitée via l'information et la connaissance.
- **Classe 6** : Les objets environnementaux sont utilisés sans réfléchir sur son rôle Ils existent par défaut et dans les rituelles quotidiennes. Cependant les tableaux, les marqueurs et Trello (le pc) prennent une importance pour organiser la pensée dans un moment de PDD. Nous trouvons qu'il n'y a aucun instrument collaboratif qui ne soit pas du tout important sauf le téléphone et le mail.

²⁸ Bobillier-Chaumon, & Clot, (2016).

²⁹ Meljac & Shoov, (2011).

³⁰ Goffman & Arcado, (1973)



Graphique 2. Niveau d'importance perçue pour la prise de décision. Etant 5 le plus important et 1 le moins.

5.3. Objectiver par le dessin.

Tableau.1. Inventaire de formes.

Catégorie	Sub-catégorie	Forme	Motif	Thèmes/logiques
1. Personnes	Schéma (émotions, états d'esprit)	Visage triste, souriant, en se questionnant	Gens qui parle en groupe ou duo.	<p>Dépersonnalisation : Seulement 11% des gens dessinent des expressions faciales. Les autres dessinent des cercles vides, des points et des bâtons, schémas qui dénotent peut-être l'effacement du « je » pour devenir via l'échange un « nous ».</p> <p>Cohabitation d'états d'esprits : Le doute, l'incertitude, le bien-être et le désaccord</p>

				cohabitent et s'accordent via le dialogue pour former le collectif.
	Action (com non verbal)	gens assis, en duo, collés, avec la main levée	Les gens en cercle avec la main levée	<p>Duo : l'ego est toujours en synchronisation avec l'alter, les individus ne travaillent pas seuls et prennent des décisions aussi conjointement. Les gens ne sont jamais isolés.</p> <p>Tous ont une voix : la Main levée démontre le respect pour l'avis et idées des autres et l'importance de l'écoute dans les PDD. La main levée est aussi un accord collectif.</p>
2. Instruments cognitif	Détachés	Pc, tableau blanc, enveloppe représente le mail, calendrier, logiciels.	Personne écrivant sur le tableau. Le pc pour le compte rendu, pour connecter les îles de personnes.	<p>Synchronisation cognitive : le tableau permet l'organisation visuelle des idées, aide à la concentration et à la focalisation collective.</p> <p>Transmission durable : logiciels, pc et Smartphone, permettent le partage d'informations virtuel de façon durable dans le temps. Ils aident à communiquer avec les non présents et présents.</p> <p>L'objet sacré, le rituel de laisser des traces : la prise de notes systématique permet de faire des compte rendus et retourner aux décisions si besoin, il est un deuxième cerveau collectif sacralisé et tout puissant (le rappelleurs).</p>
3. Instruments socio-spatiaux	Attachés	Jardin, salle réunion		<p>Langage silencieux, le partage analogue : les espaces informels comme l'apéro, repas, déjeuner, goûter. Permettent le contact et partage physique. Partage physique à travers la nourriture et des verres sont synonyme d'implication avec la cause commune de l'asso et les décisions à prendre.</p> <p>Même niveau psychique : être assis autour d'une table est un geste symbolique qui permet d'éliminer les niveaux hiérarchiques perçus par le langage non verbal de position. Les rôles s'atténuent grâce à la « proxemia » et même hauteur, la définition sociale de l'individu est donc égalitaire (Rimé, 1984).</p>
	Détachés	Café, nourriture, saucisson, sucre, table.	La tête des gens qui sont en un cercle fermé avec la nourriture. Assis autour la table de réunion.	
4. Structure physique	Ouverte	Des flèches et des cercles sans bonhommes.	Les dessins avec lignes dans toutes les sens, sans rien que les encadre.	<p>Régionalisme: 89% des personnes ont dessiné PD dans des espaces ouverts sans mur, ni porte ni fenêtre. Cela dénote une ouverture interne où tout est possible. Il y a aussi l'ouverture vers l'extérieur, pour d'autres minorités. Les valeurs, sociales et culturelles sont imbriquées à travers les facteurs institutionnels ancrés, l'association comme une région isolée.</p>
	Fermée	Une chambre avec une porte et	Différentes personnes séparées par chambres,	<p>Frontière délimitée : les PDD passent dans l'intérieur, le vote est limité aux membres de l'association. Cependant Les fenêtres et les portes sont ouvertes, indiquant que les barrières</p>

		fenêtre. La personne est dedans. Un bâtiment.	pas de portes.	sont perméables et flexibles. Tout le monde peut participer. Territoire et Identité : L'ouverture interne et l'échange sans barrière permettent de se protéger et de se différencier de la majorité. L'ouverture symbolise un système indépendant qui renforce l'identité de groupe et de lieu.
5. Structure groupe	Rôles	Différentes personnes en faisant différentes choses.	Personnes réunies chacune avec son idée en tête, en faisant une action spécifique.	Le choix de pouvoir être : les rôles à court terme sont choisis par chacun des individus. Les rôles ne sont pas imposés, ils dépendent de l'expérience et envie de chacun, de ce qu'ils pensent pouvoir faire. Le cercle avec la fleur et la pomme et les différentes couleurs de pensée dénotent cette idée. Dans la réunion de PDD les rôles changent aussi, le script, l'animateur, etc.
	Leadership et Configuration sociale	Un palmier haut avec un escalier. Des cercles dans le même niveau horizontal, un œil, des cercles autour de la table.	Des îles de personnes avec petits palmiers, dans le centre le grand palmier de CA, avec un escalier qui aidé à monter jusqu'à là.	La dissonance horizontale : Le grand palmier et les escaliers montrent comment les membres du CA sont perçus comme supérieurs, comme les personnes ayant de l'expérience et les plus cultivées. Il faut prendre des escaliers pour arriver jusqu'à eux, après avoir pris une première décision formelle sur la table avec d'autres membres. Les sommets, les leaders démocratiques : dans les dessins il y a des personnes clés, qui regardent mieux l'ensemble (l'œil). Les leaders dans les associations et dans les PDD sont des personnes plus expérimentées, avec des connaissances fonctionnelles et organisationnelles. Leaders laisser-faire : la table ronde, le demi-cercle, la ligne de cercles, les cercles concentriques. Tous s'expriment et tous leur propres leaders.
	Communication interne	Voiture 1 personne qui parle aux autres, flèches, cercles, lignes en boucle, « bla » d'exclamation et interrogation	Un pc qui échange avec un Smartphone, échanges entre groupes, entre personnes, des allés et retours.	Non linéal, décisions difficiles : les lignes avec des boucles, les flèches croisées les lignes dispersées sans ordre précis, avec allés et retours, indiquent que la communication interne pour un PDD collective est compliquée et désorganisée. Il n'y a pas une compréhension précise du processus. Décisions faciles : la voiture, les flèches circulaires dénotent que l'information peut voyager rapidement d'un groupe petit de personnes ou de personne à personne de manière fluide et sans filtres. La voiture : suppose un besoin d'aide extérieur pour mieux communiquer.
	Communication externe	Oreille, haut-parleurs,	Flèches droit qui sortent du bâtiment	Linéal : les lignes sont plus droites, sans boucles, avec plus de sécurité, sans tourner en rond. Cela dénote que l'information de l'extérieur est direct

		flèches avec une direction fixe.	vers les structures publiques externes.	à travers une ou deux personnes ressources (leaders) qui après partagent l'information avec les autres pour prendre des décisions collectives. Avec l'extérieur le processus de communication pour une PDD semble être plus clair et définie.
	Tâches	Tirelire, liasses de billets, calculatrice	Ceux éléments à côté de noms ou de bonhommes.	Les tâches sont liées à la structure de groupe. Ces dessins sont à côté du nom d'une personne, ou d'un personnage. Chaque tâche, et surtout s'il s'agit d'argent, a une personne clé écrit ou dessiné à côté.

Les dessins correspondant les colonnes *Forme* et *Motif*³¹ se trouvent dans les annexes.

5.4. Structure de groupe.

A travers des dessins et des histoires des participant.e.s, nous constatons, que parler de rôles, est compliqué et est presque un tabou:

1. Les rôles ne sont pas bien définies, chacun d'entre eux font beaucoup de rôles et gèrent différentes tâches et projets. Ils ne veulent pas s'étiqueter dans un statut car ce phénomène s'éloigne de la norme d'horizontalité³².
2. Il y a une peur d'accepter que quelqu'un soit supérieur. Allant à l'encontre des principes et valeurs culturelles et historiques des associations. Il y a un danger d'exclusion par le groupe d'appartenance, car il ne suit pas la norme, il pourrait être rejeté du groupe³³.

La PDD varie selon le rôle joué par les membres, lui donnant un certain statut. Dans la figure 2. nous trouvons par couleur les différents discours.

³¹ De Sousa, (2007)

³² Goffman, & Accardo, (1973).

³³ Doise & Moscovici, (1984).

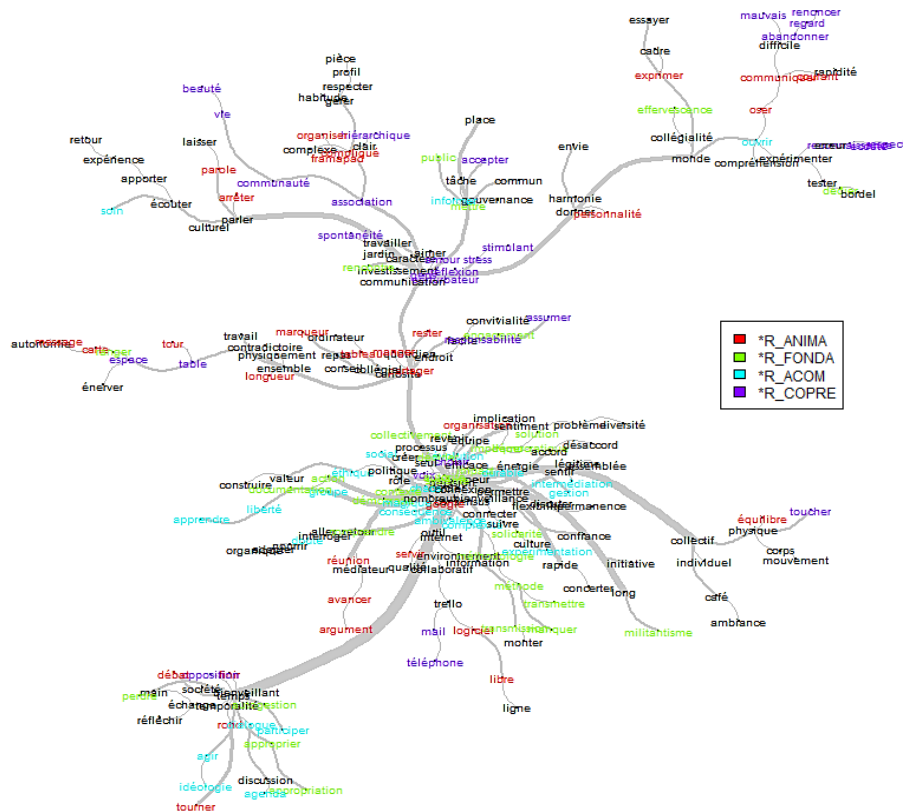
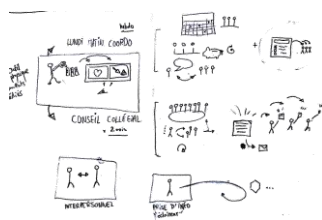


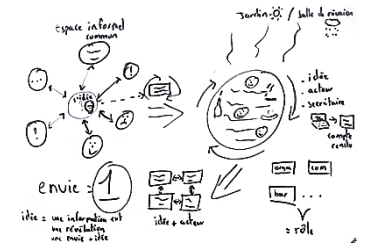
Figure 2. Arbre maximum, analyse de similitude. Différenciation pour Rôle. Indice : Chi2.

Fondateurs.trises : ont le rôle des sages experts, des architectes : La PDD a ses racines dans l'idéologie, dans la connaissance profonde du cœur de l'association, des enjeux et besoins. Les fondateurs ont une vision plus fonctionnaliste. S'il n'y a pas d'implication de tous les membres dans les systèmes démocratiques, les solutions vont fragiliser certains membres. Ils ont une vision claire du processus idéal de PDD. Ses représentations se construisent entre un

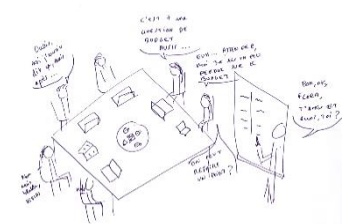


mélange de présentisme, ce qui se passe au présent³⁴ et les projections, ce qui devrait passer dans l'avenir proche, l'imaginaire³⁵.

Les coprésident.e.s, sont entre idéalistes et fonctionnalistes, leur rôle est celui d'ingénieurs sociaux : La base des PDD sont les relations et la structure sociale du groupe. Ce qui est importante est l'acceptation des autres, d'abandonner les envies personnelles pour créer des espaces d'harmonie. Les valeurs, la vie au quotidien et le contact humain, à la fin le relationnel est ce qui permet de construire ensemble pour prendre des décisions plus efficaces, cohérentes et s'accorde au collectif. La synchronisation cognitive et donc de passer à l'action.



Les animateurs sont les designers du quotidien. Ils font vivre les projets et la cohabitation : La PDD, pour les animateurs, est représentée pour un moment où il faut faire et agir, tourner en rond n'est pas productif. Les résultats sont ceux qui comptent. Les gens, le partage, la communication, la convivialité permettent de s'exprimer librement, d'oser entrer dans le débat et donc de s'équilibrer. Les instruments cognitifs détachés : les logiciels, le tableau, marqueur, etc. (V.f. Classe 6), permettent l'organisation et de prendre des décisions plus effectives.



³⁴ Guerrero Tapia, (2010)
³⁵ Legros, Monneyron, Renard, Tacussel, (2006).

4. Par l'initiative d'un membre qui travaille dans un projet particulier. Il/elle va contacter les structures ou personnes nécessaires pour avancer (A-X). La communication sera via internet, téléphone ou mail.

Le réseau de communication interne est normalement en étoile (A), les échanges sont réciproques et ouverts. Les failles arrivent (flèche pointillé) lorsqu'une information n'est pas bien comprise, ou le canal de communication (les logiciels numériques) ne fonctionne pas bien. La communication se fragmente, elle n'est plus effective. Il se génère un mal être individuelle, il y a un sentiment d'exclusion et de ne pas être légitime. La concordance entre la tâche informative et le réseau de communication se perd et donc elles ne sont pas en adéquation, l'efficacité et performance diminuent ainsi que le bien-être social³⁸.

La représentation sociale de la tâche ainsi que les moyens de transmission jouent un rôle important dans la manière dont les gens pensent une PDD. Si tout le monde n'est pas bien informé, s'ils ne se sont pas créés auparavant des attitudes, des avis ni des conclusions vers une tâche³⁹, au moment de la PDD, il y aurait inadéquation et la structure de groupe sera détériorée. L'échec de la communication et l'incompréhension de la tâche sera transposée à la représentation globale de la structure de groupe⁴⁰.

Dans la plupart de dessins (V.f. Annexes), nous pouvons voir qu'effectivement **le réseau de communication définit aussi le leader**. Dans certaines associations comme IB et RDD, le leadership est focalisé et bien défini, c'est un leadership démocratique. Il exclut des fois certaines personnes des décisions, mais, ils avancent. Dans, TOC et MYNE il y a l'illusion de leadership. Il y a une à cinq personnes qui ont la baguette et sont les principaux interlocuteurs avec les structures externes (A-M) : les projets et démarches importantes. Dans la MYNE ils ne

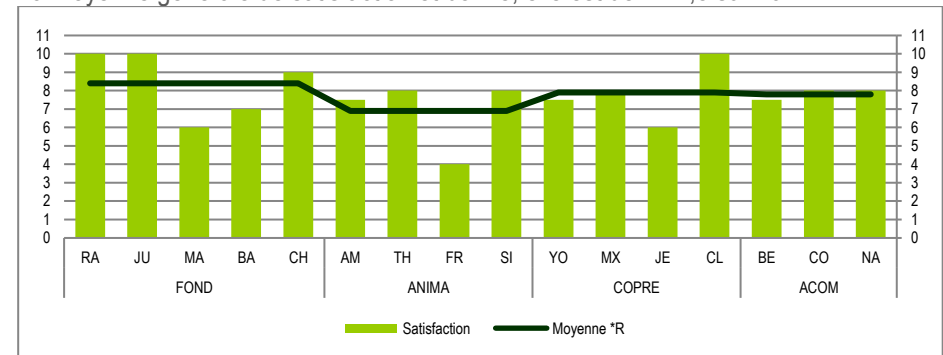
se définissent pas comme tel, ils ne sont pas présentés suivant dans l'association. Cela déclenche les questionnements sur l'implication et envie de former une communauté à partir le regard des autres⁴¹. Dans AS, le leadership est de laisser faire, ce qui pose un problème de temps, de non décisions, de tourner en rond. Cependant cela permet de jouir de liberté.

A retenir :

Dans la formation de leadership le type de décision (V.f. tableau 2) est aussi importante. Les communications importantes (avec M) sont reçues pour certain.e.s qui sont leaders par expertise et après l'information est partagée. Tandis que les informations moins importantes ou qui ont besoin de moins d'expertises sont reçues par n'importe quel membre de l'association. C'est-à-dire que les décisions importantes sont prises et dirigées par certains leaders, car l'implication est plus haute et donc il aurait tendance à la polarisation des avis et des résultats des décisions. Le traitement de l'information sera plus formel⁴².

5.6. Satisfaction des résultats généraux des PDD.

La moyenne générale de satisfaction et bonne, elle est de M=7,8 sur 10.



Graphique 3. Niveau de satisfaction moyen et par Rôle.

³⁸ Abric, (1984).

³⁹ Moscovici, (2004)

⁴⁰ Poitou & Flament, (1976).

⁴¹ Abric, (1984).

⁴² Doise & Moscovici, (1984).

- Ceux qui ont donné 10 comme qualification sont ceux qui ont été le plus de temps dans les associations plus de 7 ans (P7) et qui ont aussi plus d'expérience. Ils sont les leaders par expertise⁴³ leur niveau de satisfaction est au-dessus de la moyenne générale. Cela peut être dû au fait qu'ils ont essayé déjà différentes manières de prendre des décisions.
- Les animateurs sont ceux qui ont donné le niveau de satisfaction plus bas M=6,9, étant en dessous de la moyenne générale, car, d'un côté positif, ne pas être préfet permet de renouveler et de repenser les PDD ; et d'un côté négatif car il manque de préparation, de se mettre d'accord, de définir les rôles spécifiques et l'objectif précis de la PDD pour ne pas tourner en rond et avoir moins de décisions lourdes. Le style cognitif non linéal des associations les perturbe un peu⁴⁴. Les PDD sont compliqués aussi car tout le monde n'est ni disponible ni présent physiquement, les PDD sur internet empêchent le débat et la fluidité.
- Les accompagnateurs et les coprésidents ont un niveau moyen de satisfaction égal à la moyenne générale. Ils sont en général satisfaits, car il n'y a pas de pression, ils se sentent libres, sentent que la communication dans la PDD est fluide et que dans une situation de crise, il est possible de discuter sans problème.

Attitudes vers PDD.

Ils s'expriment de manière positive et négative des PDD sans pas trop de problème. Cela peut indiquer qu'en effet, ils n'ont pas peur de dire les choses comme ils les pensent, qu'il n'y a rien à cacher, ils se sentent libres de s'exprimer sans crainte. Cette

liberté peut aussi être due à ce que la plupart des membres sont bénévoles, fondateurs ou avec un CDD. Inconsciemment, ils n'ont rien à perdre.

Les participant.e.s pensent que les PDD sont en accord avec leurs valeurs et les valeurs des associations, mais qu'il y a un manque de connaissance sur le processus, celui-ci n'est pas clair. Parfois, les processus ont le même esprit que les processus de PDD des grandes entreprises, ils ne connaissent ni les raisons ni le pourquoi de certaines décisions et les décisions prises donnent comme supposition que quelqu'un est leader et a pris la décision seule sans consulter personne. Cela va à l'encontre de l'esprit des minorités actives, l'union, le respect, l'équité et le consensus⁴⁵.

5.7. Comment imaginer les futures PDD ?

La temporalité.

Pour les associations, il est difficile d'envisager le futur, car ils vivent dans le présent, au jour le jour à cause de la précarité⁴⁶ structurelle⁴⁷ dans laquelle ils sont. Ils travaillent par projet, ils signent des baux des espaces physiques par an ou tous les deux ans, ils dépendent des autres comme la ville, les citoyens, des autres structures publiques, etc. Individuellement les coûts d'investissement sont très élevés et importants par rapport aux résultats⁴⁸. C'est une des raisons d'épuisement et de souffrance psychologique des membres dans certaines associations⁴⁹. Cette précarité amène à ne pas pouvoir se projeter facilement dans l'avenir, car la motivation est

⁴⁵ Moscovici, 1991 ; Orfadi, (2011).

⁴⁶ « L'adjectif « précaire » désigne le caractère de quelque chose « dont on ne peut garantir la durée, la solidité, la stabilité ; qui, à chaque instant, peut être remis en cause ». Sont ici immédiatement connotées l'incertitude, la fragilité, la réversibilité des situations de précarité. » (Hélandot, 2005, p.30).

⁴⁷ Hélandot, (2005).

⁴⁸ Lomranz, Shmotkin & Satsnelson, (1983).

⁴⁹ Fieulaine, Apostolidis, Olivetto, (2006).

⁴³ Doms & Moscovici, 1984 ; Kanten, (2011)

⁴⁴ Doms & Moscovici, (1984).

produite à partir des orientations vers des buts, et même s'ils ont plein de projets concrets et idéologiques à faire dans l'avenir, l'incertitude est toujours présente⁵⁰

Cela répercute dans la manière (types) dont ils prennent des décisions, si la décision à prendre est abstraite et complexe (trouver le nom de l'association), la décision devient plus difficile, longue, et coûteuse cognitivement et donc les comportements « d'allonger » sont instaurés⁵¹.

Tableau 2.
Types de prise de décision.

Informelle	Formelle
Format : Court	Format : Long
Lieu : Jardin, cuisine, déjeuner	Lieu : Salle de réunion, jardin
Décision non importante : relation coute conséquences bas	Décision importante : relation coute conséquences haute
Tâche : concret et simple. Représentation commun de PDD facultative	Tâche : abstrait et complexe. Représentation commun de PDD très nécessaire
Etat émotionnel : positif	Etat émotionnel : négatif
How : le comment de	Why : le pourquoi de
Décision proche et contextualisé	Décision lointaine et décontextualisé
Plus facile	Plus difficile

Avec la perspective temporelle (PT) ancrée au présent les espoirs, les désirs, les craintes, les croyances relatives à la maîtrise de la situation sont dans le concret et l'évaluation affective de l'avenir est plus négative. Cela influence les décisions, elles deviennent à court termes, rapides, et très concrètes (V.f. tableau 2). Les membres préfèrent vivre avec le plaisir à chaque moment, de faire les choses à son rythme, sans pression (V.f. classe 2). A prendre les choses avec hédonisme : relaxé, sans stress, en prenant le temps pour faire et agir. C'est une des raisons pour laquelle les PDD prennent aussi beaucoup de temps (Classe 3). Ils profitent de chaque moment pour étudier la situation²⁸ et prendre la décision la plus durable dans un temps fragmenté et presque inexistante psychologiquement.

⁵⁰ Trommsdorff, (1993).

⁵¹ Kanten, (2011).

D'un autre côté, la manière dont ils envisagent les relations interpersonnelles et la construction de la communauté de l'association comme un espace de bienveillance et de convivialité (Classe 2), (où est le sujet ?) est construit sur la perspective temporelle future. Les membres « obéissent » aux règles sociales⁵² pour adapter leurs comportements aux contextes d'interaction sociale comme le déjeuner, pour la planification des interactions conviviales futures, les membres structurent leurs croyances relatives à la qualité de ce moment conviviale à la durée des interactions futures. Ils anticipent les conséquences positives ou négatives en parlant dans le jardin, dans la cuisine, dans le couloir, autour d'un verre, etc. La perspective future devient donc un élément fonctionnel de l'interaction sociale, elle fait partie active du contexte socioculturel⁵³ mais non dans le processus de prise de décision comme telle.

Les projections.

A partir de cette étude, il est difficile de déterminer s'il y a une relation entre la difficulté de se projeter à long terme comme association et le fait qu'ils ne proposent pas de nouveaux mondes, innovants, avec de nouvelles formes « utopiques » de PDD. La plupart des participant.e.s ont dit qu'il n'est pas possible d'avoir une prise de décisions parfaite, ni un modèle unique car tout le monde aurait tout le temps un avis différent, même si les cerveaux se connectent à travers les discussions, il y aurait toujours des désaccords. Cependant, ils ont explicité différentes idées (améliorations) sur une planète où les PDD sont idéales :

⁵² Milgram, (1971).

⁵³ Trommsdorff, (1993).

- Un temps et un espace désigné pour la prise de décision. Temps dédié pour réfléchir.
- Documenter les prises de décisions mais sans pc, sans prises de notes car cela fracture l'interaction. Trouver un manière plus physique et en mouvement avec plus de contact humaine.
- Laisser parler les gens dans les PDD mais sans que cela prend beaucoup des temps.
- Que tout le monde soit d'accord et pensent pareil.
- Des PDD faciles et fluides, sans jugements et que tous les membres ont entière confiance sur les autres.
- Laisser que les erreurs fluent, ils sont nécessaires pour progresser.
- Ultra referendum, avec vote populaire sans représentation, où le vote soit obligatoire.
- Trouver une loi qui satisfasse tout le monde.
- Créer un système de transmission de connaissance pour les nouvelles arrivants, adaptation à travers le dialogue.
- PDD comme le photoréalisme, spontané, sans cadre, positions folles, relaxé et surtout pas parfait.
- Autocratie, une seule personne prendre des décisions et comme ça il y a moins de temps perdu mais les résultats seront moins riches.
- Apprendre à laisser, apprendre à laisser les envies personnelles de cote pour le bien de l'association, faire un choix et l'accepter.
- Présence physique et numérique, communication plus rapide, tout le monde répond les mails mais sans connexion constante car cela empêche la liberté.
- Interdit de dire : quand j'aurais du temps.
- Tout le monde doit comprendre les réunions et les PDD.
- Présenter clairement la situation ou problème qui envoie à un PDD, dans cette présentation rappeler constamment les valeurs sociales et morales de l'association, pour avoir une représentation commune de l'association.
- Donner des limites au discours, ce n'est pas possible de tout discuter pour pouvoir avancer.
- Des outils physiques ou numériques, des choses, des éléments dynamiques qui des-dramatisent la PDD.
- Système adapté et évolutif dépendant de chaque association.
- Faire de petites réunions, mais l'information sera restreinte pour certaines.
- Echanges réelles pas sur internet, faire tables rondes quotidiennes pour exposer des problèmes, exposer des choses à améliorer en fonction de l'idéologie de la communauté.

6.

Conclusion

et premières pistes d'action.

Types de PDD :

La manière dont les associations prennent des décisions est très variée. Ils s'adaptent selon la situation :

- Si la décision est perçue comme difficile et importante les décisions se prennent en collectif, en donnant un processus et temporalités plus longues car tout le monde doit être d'accord, ces PDD prennent un caractère plus formelle sous forme de réunion. Le résultat investissement/coût- bénéfice/dommages est significatif. Même si c'est une décision importante il y a une tolérance à l'erreur, car les décisions évoluent aussi avec les mauvais choix.
- Si la décision est perçue comme facile et sans trop d'important ou avec une importance moyenne, les décisions sont prises individuellement, de manière rapide et sans consulter le collectif. Le résultat investissement/coût- bénéfice/dommages n'est pas significatif. La tolérance à l'erreur est haute et donc les conséquences d'une mauvaise décision ne sont pas dramatiques.
- La non-prise de décision est aussi une décision des associations. Elle est un facteur important car, le non-choix permet de laisser ouvert multiples possibilités, ils ne ferment pas les chemins. Cela permet d'avoir une tolérance à l'erreur plus haut et de pouvoir retourner plus facilement aux différents sujets et discussions sans barrières. Cependant cette non-décision amené à l'épuisement, les réunions deviennent très longues, l'investissement cognitif et physique est trop haut pour ne pas obtenir un résultat concret.

Ego-Les représentations sociales :

- Les représentations sociales de la PDD se façonnent à travers le sociale et des interactions formelles et informelles au sein des structures. Cependant le

processus comme tel n'est pas claire et donc il est difficile à objectiver de manière collective, en donnant plutôt des représentations individuelles, qui sont variables et éphémères. Le leadership estompé, la communication fragmentée, les types des tâches, des fois trop abstraites, amènent à former une représentation sociale d'un PDD désordonnée sans schémas mentales définies, sans un commencement et sans fin. Sans une représentation sociale (partagée), c'est difficile de comprendre les processus en profondeur des PDD ainsi que de repenser et imaginer un futur. L'aspect symbolique est capital, pour se comporter en accord à ce signifié. **Piste → il faut faire passer les représentations individuelles et représentations collectives ; faire des ateliers ou les leaders exposent de manière concrète, avec des exemples, le processus de prise de décision, son passé, son présent et son possible future. De la même manière, les autres membres donneront son avis et partageront leur représentation avec tous. Cela mettra les membres en synchronisation cognitive dans une même représentation et donc les buts seront plus lisibles et repenser au futur sera plus fluide.**

- La PT des associations est ancrée au présent, le fait de se projeter à un futur lointain est compliqué, car la représentation du présent est flou et la précarité joue un rôle important. Il n'est pas possible de construire un avenir de PDD sans les rendre concret et partagé avant. La représentation de la prise de décision est abstraite tandis que le niveau de construit des membres et associations est plus concrète. **Piste →** C'est difficile que tout le monde soit dans le même DP, cependant nous pouvons réduire cette distance et donc la manière de construire à travers des ateliers/expérimentations qui : en premier lieu, permettent de partager les motivations, envies, inquiétudes et intérêts individuelles, de tous les membres

sur la PDD (on réduit la distance social). En deuxième lieu, nous pouvons prédire des dates de tâches abstraites à réaliser qui sont souvent procrastinées (ex. changer le nom de l'association) et prédire les temporalités exactes sur ce PDD (pour réduire la distance temporelle). En troisième lieu nous pouvons rendre concret l'abstrait, essayer d'objectiver la PDD en collectif, pas seulement avec les leaders. Et finalement faire, par exemple, que dans une ou deux semaines entières tous les membres actifs de l'association soient présents au minimum dans les moments conviviaux de partage comme le repas à midi, cela permettra en théorie de réduire la distance spatiale mais aussi sociale en mettant tout le monde dans le même niveau physique et donc perceptif⁵⁴.

Objet-Les dispositifs :

- Il y a deux types de dispositif, les dispositifs cognitifs et les dispositifs sociaux-spatiaux. Les premiers concernent tous les dispositifs que soulagent la charge cognitive, comme par exemple les pc et les smartphones. Ils permettent d'avoir une grande variété de logiciels et apps en ligne, et donc ils fonctionnent comme un deuxième cerveau collectif, un disque dur externe où tous peuvent avoir accès et où les synapses se font plus rapidement et facilement. Cependant il y a le risque que la communication se fragmente et les informations à partager soient enfermées ou mal compris. Un disque externe a toujours le danger de se perdre ou de s'abimer.
- Ces dispositifs technologiques sont devenus sacrés, ils sont sacralisés par les membres et les leaders. Ils permettent d'avoir les rituels de laisser des traces, de prendre des notes, des comptes rendus en les protégeant contre la majorité (the

⁵⁴Brunelle,(2009) ; Poitieu, (1966).

safe zone). Cependant ils sont tellement présents qu'ils peuvent évanouir la communication réelle entre les membres dans une situation de PDD. Avoir un PC devant les yeux casse la communication non verbale. La communication devient incertaine. **Piste → Nous pourrions expérimenter une manière de PDD de format formel sans avoir des PC ni Smartphones, en jouant avec la communication non verbale et les gestes, les actes les choses touchables et le contact physique, pour détruire la barrière de la technique.**

- Les diapositives socio-spatiales comme par exemple le café, le repas, le jardin, la cuisine, permettent de rendre plus agréable la PDD, de partager et construire ensemble une identité basée dans le lieu. Le café, la nourriture ou une bière, sont symbole de partage, d'union et de fraternité. Sans collectif, il n'y a pas de bonnes PDD. Le partage et les PDD dans l'informalité permettent d'être plus libres cognitivement et socialement, en permettant de faire sortir la créativité et les bonnes idées. La distance sociale diminue. Par ailleurs, la présence physique, pouvoir littéralement toucher les autres (serrer la main, partager le pain, dire salut, etc...) est importante pour la cohésion de groupe et renforce le sentiment d'appartenance à un espace commun et a une idéologie partagée. **Piste → étant les espaces ou il y a du partage informel très importants, les organiser pourrait aider à organiser aussi les pensées, les idées. Si le contexte est désordonné la perception de l'ensemble sera aussi désordonnée. Cela pourrait aussi aider à sentir les espaces comme propres, durables dans le temps, concevable dans une perspective temporelle longue et donc la sensation de précarité à cause de l'incertitude pourrait diminuer. L'appropriation de lieu : transférer de l'identité propre au contexte partagé, pourrait amener du bien-être⁵⁵**

Alter-Structure de groupe :

- L'interaction sociale et la communication ont un rôle capital dans les PDD des associations ainsi que dans la construction des valeurs de base de celles-ci. La communication est un des facteurs de dissonance cognitive transversaux à toutes les structures, elles n'arrivent pas à trouver la meilleure manière ni la plus adaptée de transmettre des informations sans oublier personne, de manière effective et fiable. Dans ce problème, la présence physique prend une grande importance, car en premier, il faut bien partager l'information des décisions avec les membres absents et qu'ils comprennent la raison des choix faits ; et en deuxième, car, pour améliorer l'efficacité, le temps de réponse, et toucher le plus de membres, elles mettent en œuvre les systèmes des votes ou commentaires via internet. Cela est la cause du retard dans la PDD, ainsi que dans l'idée des PDD collectives, car celles-ci se prennent avec un peu moins de personnes qu'il ne devrait l'être. A cause de cela, le réseau de communication s'affaiblit et se fragmente, elle passe d'être un réseau en étoile où tous sont connectés à un réseau qui a des leaders et une communication illusoire. Les frustrations et l'exclusion prennent vie à ce moment car les gens ne savent pas comment certaines décisions se sont prises. **Piste → une possible expérience pourrait être ciblée les personnes pouvant être exclues ou isolées ainsi que celles-ci qui parlent le moins. Elles seront désignées comme moyen de transmission d'information. Son rôle pendant un mois/semaine (dépendant l'association) sera de faire transmettre à sa manière les différentes informations. Cela pourrait montrer une face cachée d'une nouvelle manière de communiquer qui n'a été pensée.**

⁵⁵ Bonnefoy, Demarque, Le Conte & Feliot-Rippeault, (2014).

- La source d'information que nourris les PDD sont variées allant des leaders à n'importe quel membre. La différence réside dans le type d'information partagée. Si elle n'est pas trop importante, elle vendra de n'importe quel membre avec n'importe quel statut. Tandis que si l'information est très importante, elle vendra des leaders par expérience. Cela n'est pas perçue comme négatif, ce qui pose problème est quand l'information en passe pas la barrière des leaders au collectif.
- Il y a des leaders mais ils naissent de manière naturelle : en premier lieu car ils sont plus experts dans les enjeux financières et organisationnelles de l'association. En deuxième, les leaders de chaque projet changent à chaque fois. Les membres se proposent volontairement soit par le niveau d'expérience sur le sujet soit par l'envie personnelle d'être à la tête et s'investir, soit pour les deux. En dernier, les leaders par défaut, en général les fondateurs sont leaders car ils sont perçus comme les principaux guides.
- En général tous les membres sont satisfaits avec les résultats globaux de différentes prises de décisions. Cependant les personnes avec des rôles d'animations, sont les moins satisfaites. Elles sont la face et leaders des projets et donc ils ont besoin de faire les choses vite, de manière effective et sans retard. D'ailleurs, certains fondateurs sont très réalistes avec eux-mêmes et ils ne sont pas trop satisfaits des résultats de prises de décision. Ils pourraient toujours améliorer quelques facteurs. Néanmoins la difficulté de transmission des représentations individuelles ou sociales des leaders, concernant la connaissance sur les processus de prise de décision est un des facteurs les plus dérangeants et incapacitants pour eux et pour la stabilité des associations. **Piste → D'un côté, avec les membres qui sont déjà actifs depuis plus de 3 mois, faire des ateliers présentiels, bien préparés et délimités en temps (max 30 min par session) où**

les leaders par expérience partagent ses connaissances de manière dynamique. De la même manière ses ateliers devaient être datés chaque mois ou deux mois sans possibilité de décalage. D'un autre côté, prendre du temps pour que les nouveaux arrivants comprennent bien les besoins, le cœur, les motivations et rêves de l'association dans tous les sens. Une espèce de journée de bienvenue doit être calée avec temporalités et dates précises.

Ouverture de recherche :

Pour une future étude, quelques questions se posent, comment les associations avec les savoirs et capacités de mobilisation de la cité du design, peuvent, ensemble, pirater les associations ou d'autres structures plus pyramidales ? C'est possible de le faire à travers des dispositifs cognitifs ou socio-spatiaux ? Qu'est-ce qui se passe lorsqu'une association traverse la frontière d'horizontalité à devenir plus pyramidale et avoir une gouvernance plus similaire à une entreprise ? Quels sont les facteurs déclencheurs de ce phénomène ? Nous trouvons nécessaire de comprendre la raison par laquelle les processus de prises de décision des associations sont méconnus par les membres de manière unanime. La raison qu'elle soit représentés individuellement et non collectivement. Dans ces réponses nous pourrions peut-être avoir la clé pour essayer de trouver un moyen de bouleverser les systèmes oligarchiques imposés par la majorité. Pour cela, il sera donc nécessaire d'étendre l'échantillon des associations et la cible des participant.e.s, d'un côté celles-ci de la gouvernance horizontale et d'un autre côté les grandes associations avec une gouvernance prototypique verticale. Pour après, expérimenter et tester différentes possibilités.

Pour aller plus loin. Bibliographie.

Apostilidis, T. (2003). Représentations sociales et triangulation: enjeux théorico-méthodologiques. In Abric, J-C (dir). *Méthodes d'étude des représentations sociales* (p.13- 35). Ramonville-Saint-Agne: Éres

Abric, J-C (1984). La créativité des groupes. In Moscovici S. (dir). *Psychologie Sociale* (p.193-212). Paris : Presses universitaires de France.

Abric, J-C (2003). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. In Abric, J-C (dir). *Méthodes d'étude des représentations sociales* (p. 59-80). Ramonville-Saint-Agne: Éres.

Bonnefoy, B., Demarque, C., le Conte, J., & Feliot-Rippeault, M. (2014). « Penser global, agir local » Comment les perspectives spatiales et temporelles modulent-elles notre relation à l'environnement ?. Marchand, D., Depeau, S., Weiss.K (dir) *L'individu au risque de l'environnement. Regards croisés de la psychologie environnementale.* (p.245-269). Paris : In Press.

Brunelle, E. (2009). E-leadership. L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion* 34(2), 10-20.

Bobillier-Chaumon, M-E & Yves Clot, Y. (2016). Clinique de l'usage. Les artefacts technologiques comme développement de l'activité. *Activités, Association Recherches et Pratiques sur les Activités*, 13(2).

Brassac, C. & Gregori, N. (2003). Étude clinique d'une activité collaborative : la conception d'un artefact. *Le travail humain*, 2 (66), 101-126.

Cité du design. (2017, novembre). Action publique/ public en action/ controverse. Présenté dans la semaine de l'innovation publique, Nantes, France

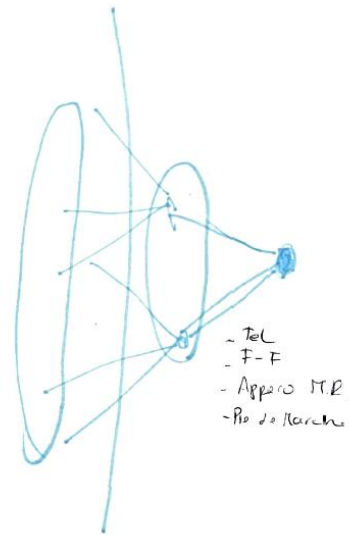
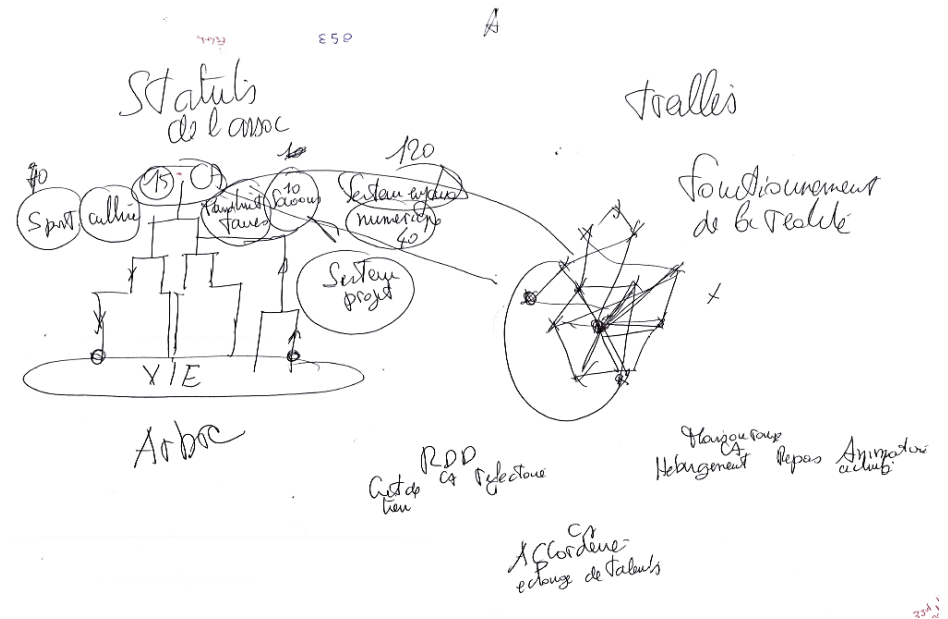
De Rosa, S. A. (2003). Le réseau d'associations. In Abric, J-C (dir). *Méthodes d'étude des représentations sociales* (p. 81-117). Ramonville-Saint-Agne: Éres

Dois, M. & Moscovici, S. (1984). Les décisions en groupe. In Moscovici S. (dir). *Psychologie Sociale* (p.213- 228). Paris : Presses universitaires de France.

- Doise, W., Clemence, A., & Lorenzi-Cioldi, F. (1992). *Représentations sociales et analyses de données*. Grenoble : Presses Universitaires Grenoble
- Doms, M. & Moscovici, S. (1984). Innovation et influence des minorités. In Moscovici S. (dir). *Psychologie Sociale* (p.49- 86). Paris : Presses universitaires de France.
- Fioulaine, N., Apostolidis, T. & Olivetto, F. (2006). Précarité et troubles psychologiques : l'effet médiateur de la perspective temporelle. Dans *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 72(4), 51-64.
- Heersmink, R. (2013). A Taxonomy of Cognitive Artifacts: Function, Information, and Categories. Springer Science+Business Media Dordrecht. DOI 10.1007/s13164-013-0148-1
- Hélaridot, V. (2005). Précarisation du travail et de l'emploi : quelles résonances dans la construction des expériences sociales. *Empan*, 4(60), 30-37.
- Hutchins, E. (1999). Cognitif Artifacts. In Wilson, R. et al. (dir.). *The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences*.(pp.126-128) Cambridge: The MIT Press.
- Gibson, J. (1979). *The Theory of Affordances. The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.
- Guerrero Tapia, A (2007). Imágenes de América Latina y México a través de los mapas mentales. In Arruda, A. & De Alba, M. (dir). *Espacios Imaginarios y representaciones sociales. Aportes desde Latinoamérica*. (p. 235- 284). Barcelone : Anthropos Editorial.
- Jodelet, D. (2010). La memoria de los lugares urbanos. *Alteridades*, 20(39), 81-89.
- Jodelet, D. (2015). *Représentations Sociales et mondes de vies*. Paris : Editions des archives contemporaines.
- Kanten, B. (2011). The effect of construal level on predictions of task duration. *Journal of Experimental Social Psychology* 47, 1037–1047.
- Legros, P., Monneyron, F., Renard, J-B., & Tacussel, P. (2006). *Sociologie de l'imaginaire*. Paris : Armand Colin.
- Lewin, K. (1939). Experiments in Social Space. *Reflections* 1(1), 1-8.
- Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. In L. Carmichael (Ed.), *Manual of child psychology* (pp. 791-844). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Lomranz, J., Shmotkin, D., & Katznelson, D. B. (1983). Coherence as a measure of future time perspective in children and its relationship to delay of gratification and social class. *International Journal of Psychology*, 18(1-4), 407-413.
- Maggi, P-J, Mugny, G & Papastamou, S. (1984). Les styles de comportements et leur représentation sociale. In Moscovici S. (dir). *Psychologie Sociale* (p.398- 417). Paris : Presses universitaires de France.
- Mejrac, C. & Shoov, E. (2011). Piaget : un inconnu. *Contraste*, 34-35(1), 31-53.
- Milgram, S. (1971). Pression de groupe et action contre un individu. In Faucheux, C. & Moscovici, S. (dir) *Psychologie sociale théorique et expérimentale* (p.388-403). Paris: Mouton.
- Milgram, S, Jodelet, D. (1976). Psychological Maps of Paris. In Proshansky, H., Ittelson, W., & Rivilin, L. (dir). *Environmentale psychologie. People and their physical Settings (2 eme edition)* (p.104-133). New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Moliner, P. (1996). *Images et représentation sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Moliner, P., Rateau, P., & Cohen-Scali, V. (2002). *Les représentations sociales. Pratique des études de terrain*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Moliner, P., & Guimelli, C. (2015). *Les représentations sociales*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Moliner, P. (2016). *Psychologie Social de l'image*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble
- Moliner, P. & Lo Monaco, G. (2017). *Méthodes d'association verbale pour les sciences humaines et sociales*. Fontaine : Presses universitaires de Grenoble.
- Moser, G., Weiss, K. (2003). *Espaces de vie. Aspects de la relation homme-environnement*. Paris : Armand Colin.

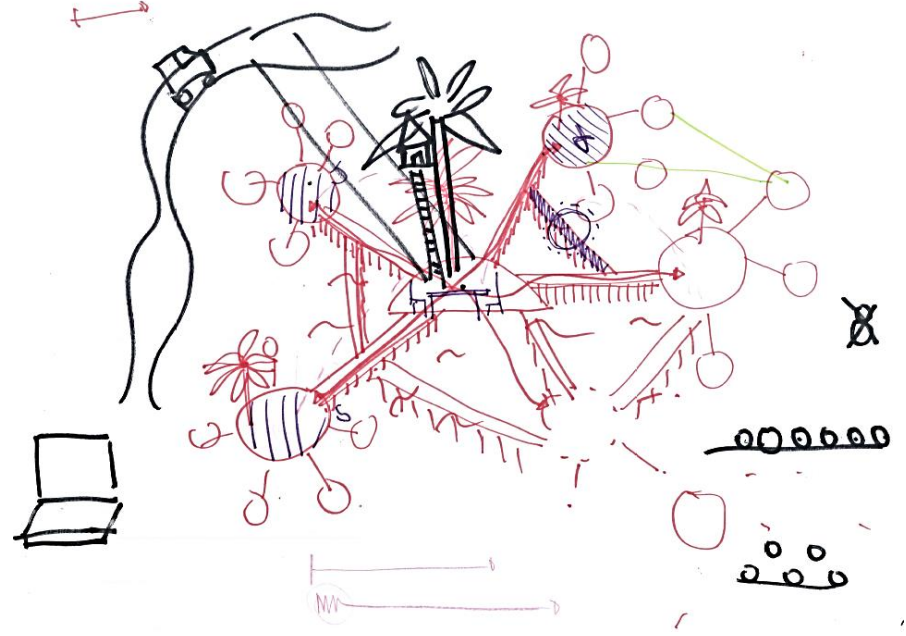
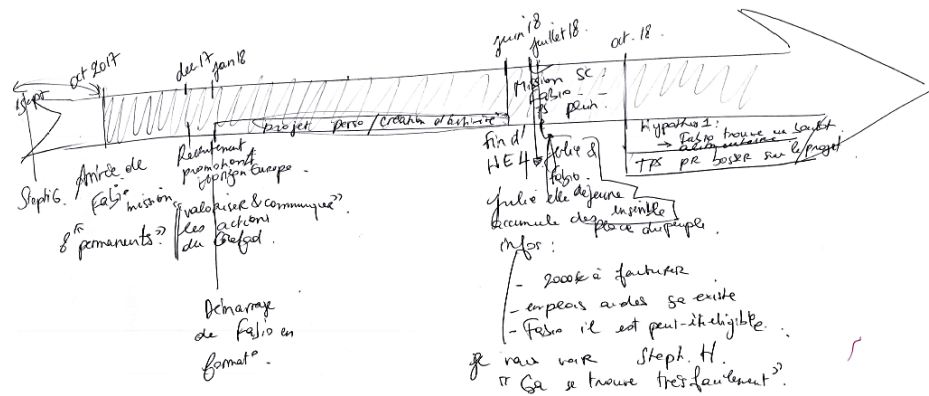
- Moser, G. (2009). *Psychologie environnemental. Les relations homme-environnement*. Bruxelles : Editions de Boeck Université.
- Moscovici, S. (1984). *Psychologie Sociale*. Paris : Presse Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1991). *Psychologie des minorités actives*. Paris : Les Presses universitaires de France
- Moscovici, S. (1998). Entretien avec S. Moscovici. Comment voit-on le monde ? Représentations sociales et réalité. *Sciences-humaines, hors-série*, (21).
- Moscovici, S. (2004). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (2005). Le regard psychosocial. Entretien avec Brigitta Orfali. *Hermès, La Revue, hors-série*, (41), 17-24.
- Moscovici, S. (2013). *Le scandale de la pensée sociale. Textes inédits sur les représentations sociales réunis et préfacés par Nikos Kalampalikis*. Paris : Editions de l'Ecole de Hautes Études en Sciences Sociales.
- Netchine- Grynberg, G. & Netchine, S. (1989). La notion d'instrument psychologique et la formation de l'espace graphique chez l'enfant. *Enfance*, 42(1-2), 101-109.
- Norman, D-A. (1992). Design Principles for Cognitive Artifacts. *Research in Engineering Design* 4. 43- 50.
- Poitou, J-P. (1966). Théorie de la « réduction des distances psychologiques dans une hiérarchie de pouvoir » de Mulder. *L'année psychologique*, 66(2), 475-493.
- Poitou, J-P, & Flament, C. (1967). Structure sociale et structure de tâche. *L'année psychologique*, 67(2), 493- 512.
- Parado de Sousa, C. (2007). Representaciones sociales y el imaginario de la escuela.. In Arruda, A. & De Alba, M. (dir). *Espacios Imaginarios y representaciones sociales. Aportes desde Latinoamérica*. (p. 199- 231). Barcelone : Anthropos Editorial.
- Roussiau, N. et Bonardi, C. (2001). *Les représentations sociales: État des lieux et perspectives*. Sprimont: Mardaga
- Trommsdorff, G. (1993). La perspective future: Aspects socio-culturels. *Revue Québécoise de Psychologie* 14(3), 99-120.
- Trope, Y., Liberman, N., Stephan, E. (2007). Psychological distance. In Kruglanski, A.W. & Higgins, E.T (dir). In *Social Psychology: Handbook of basic principles* (2e ed., pp. 353-373). New York: The Guilford Press.
- Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Constructal-Level Theory of Psychological Distance. *Psychological Review*. 117(2), 440-463.
- Zimbardo, P.G., Boyd, J.N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology* 77(6), 1271–1288.

RDD

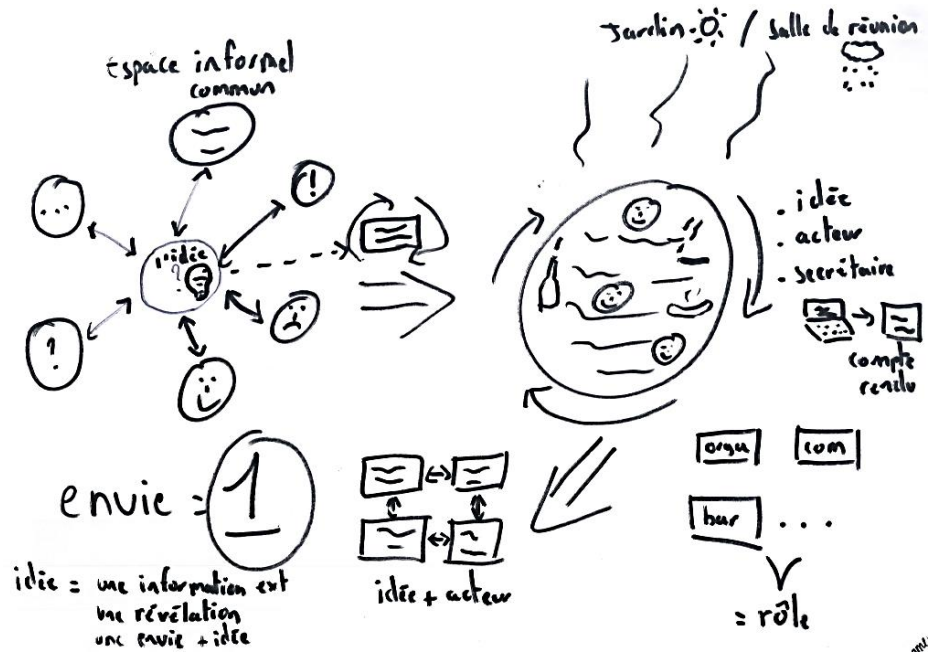
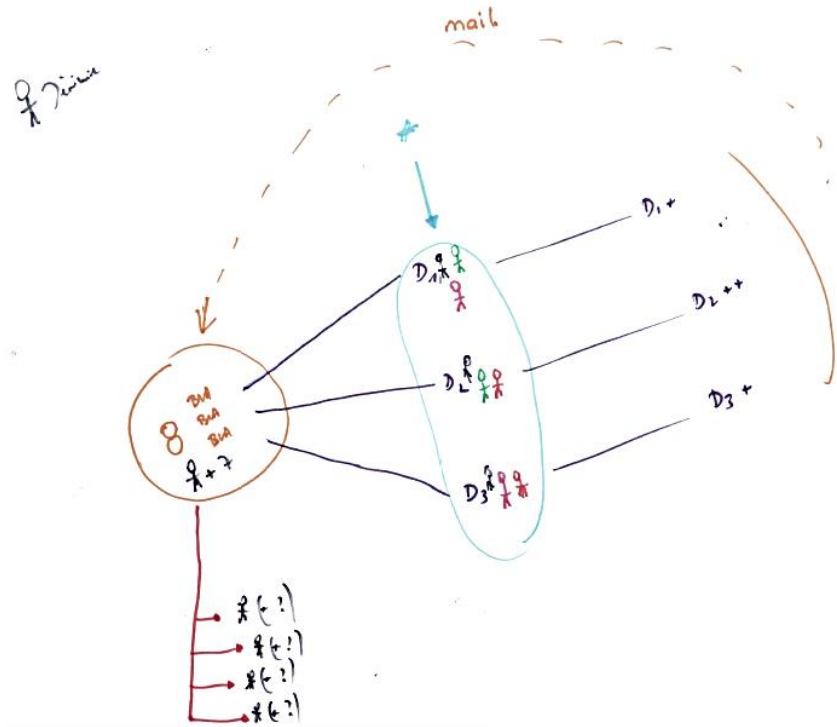


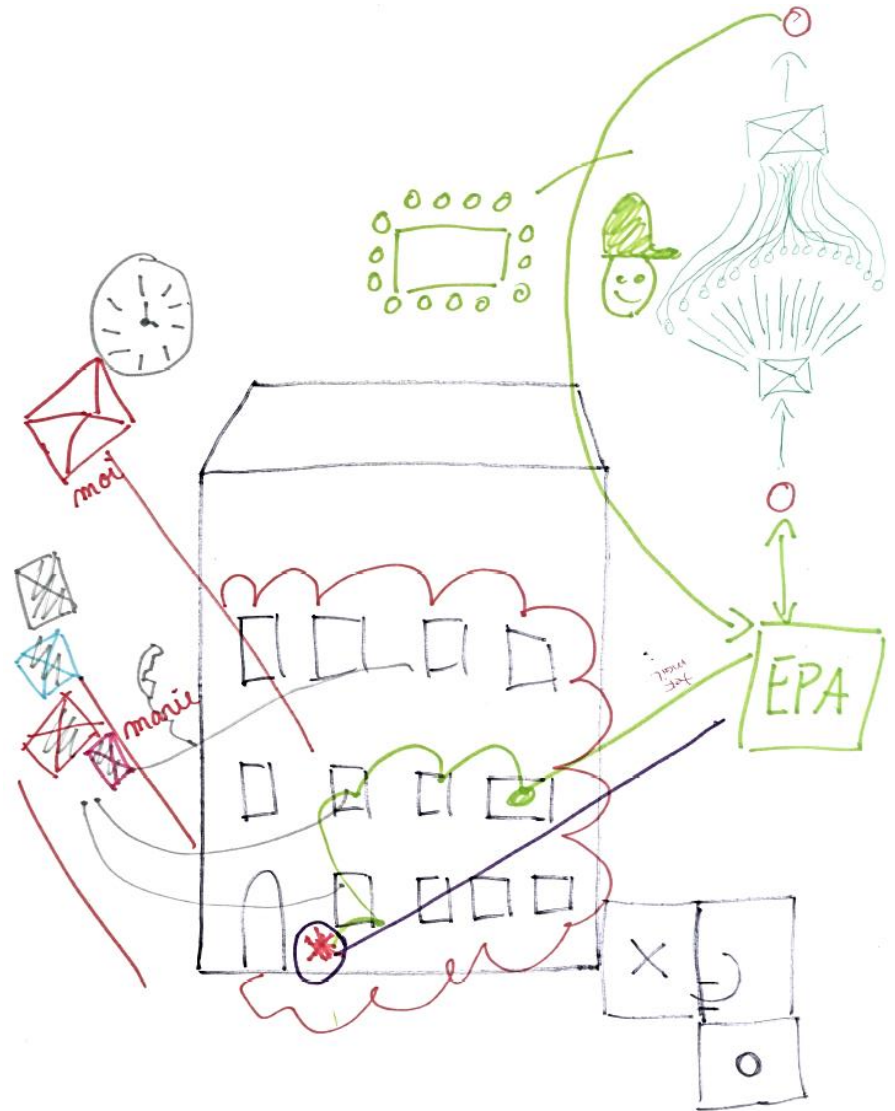
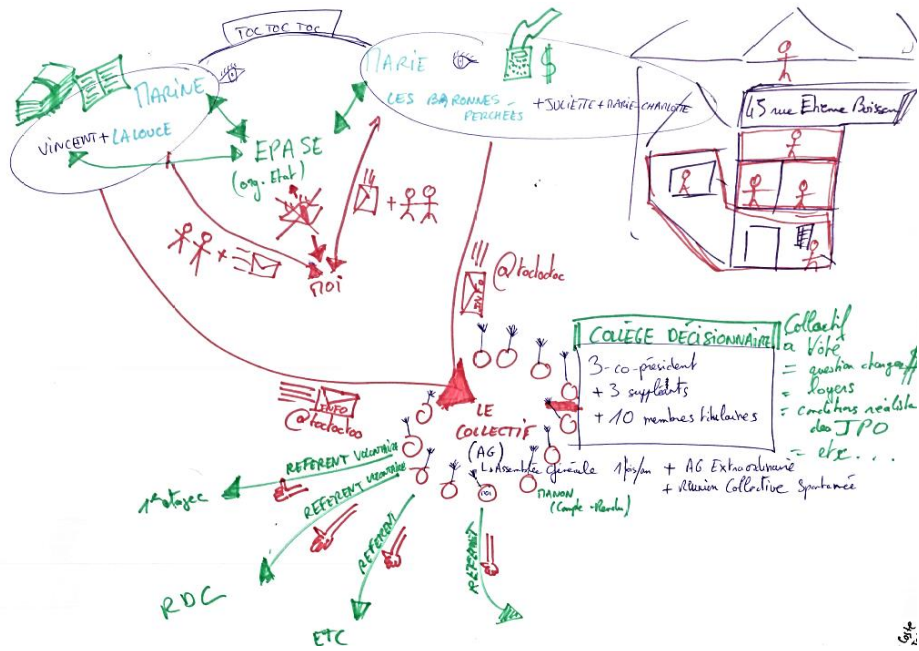
Annexes.

Ici-bientôt

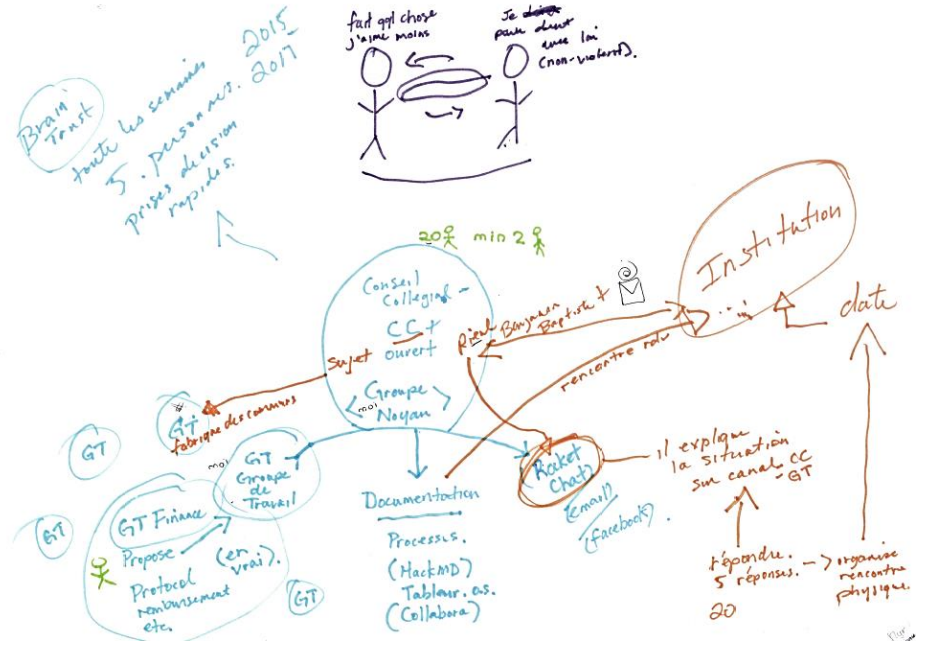
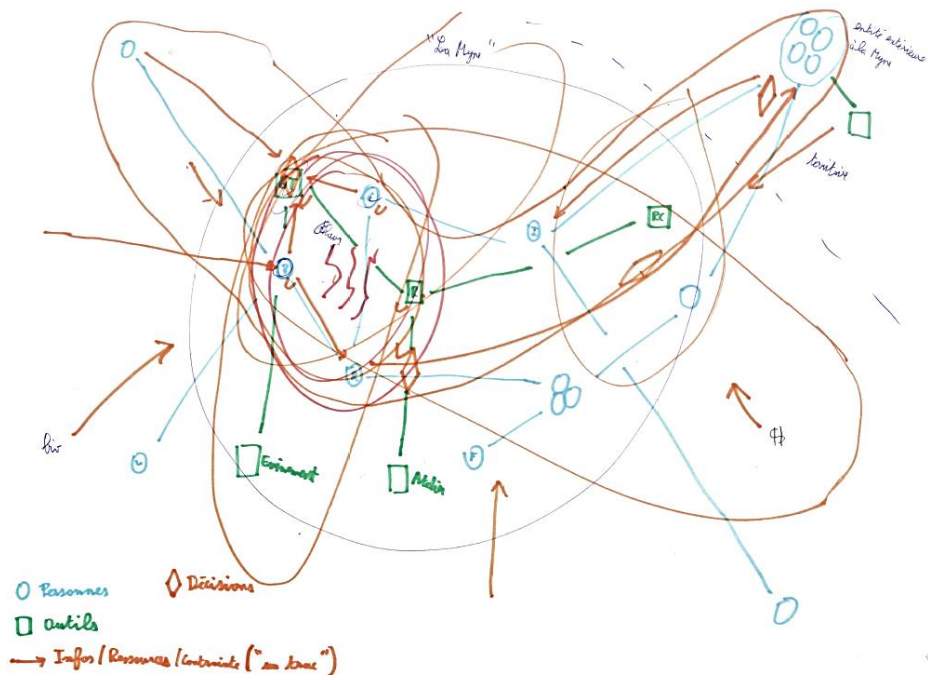


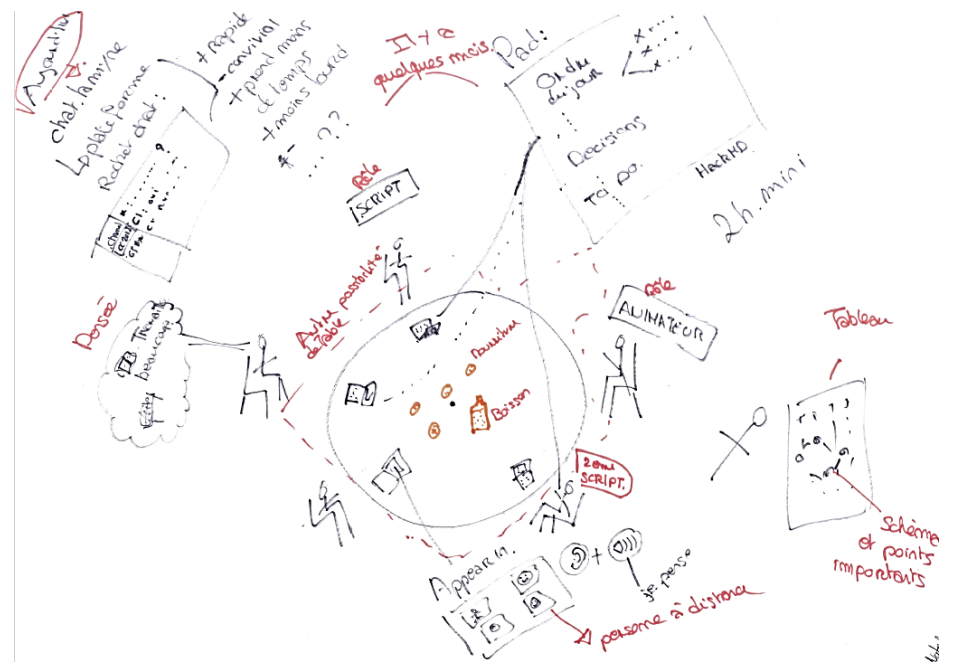
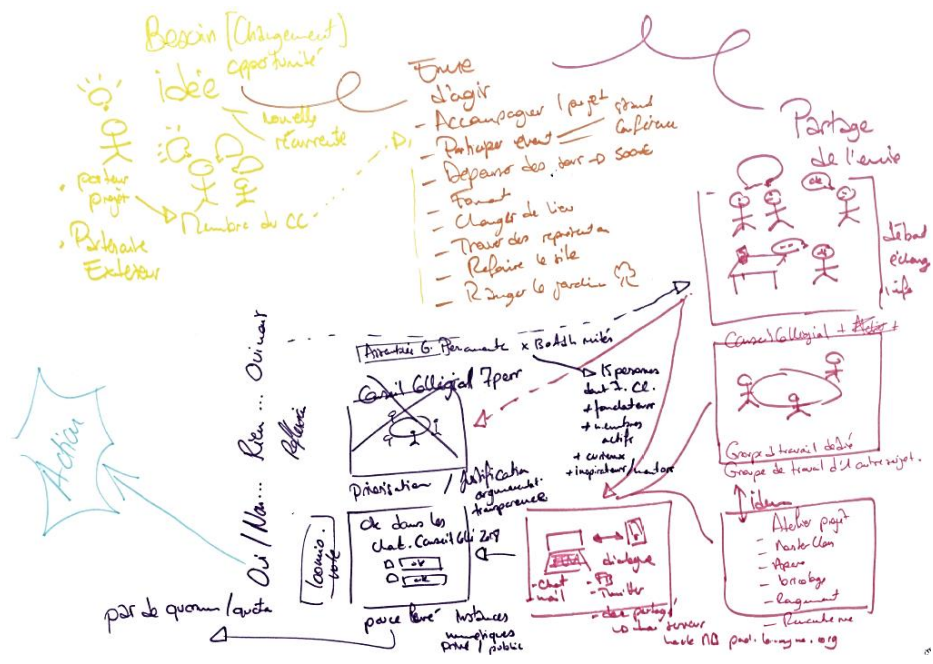
Collectif TOC-TOC-TOC



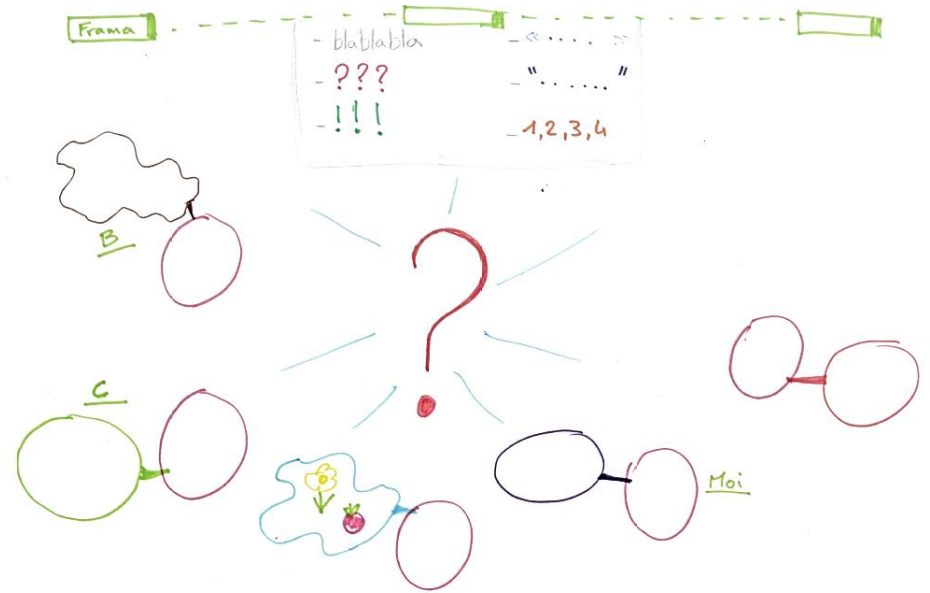
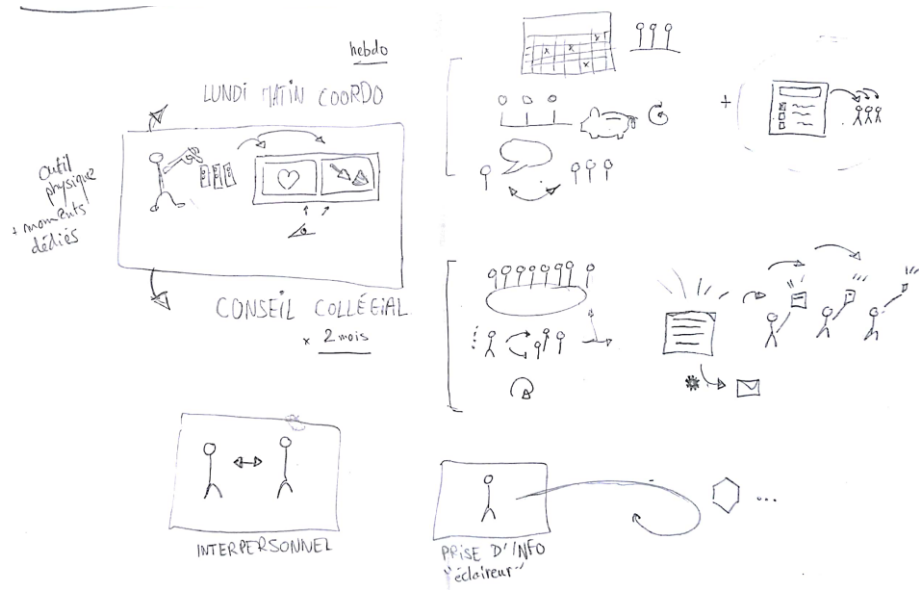


La Myne





Atelier Soudé.



- Trille : partenariats (F/M)
- Mail : actifs bénévoles (F/M)
- Transdate : projets (F/M)
- Disponibilité (F)
- Réunion (F/M)

