

## Concertation et consentement

*Agir ou bien réagir...*

### ÉDITORIAL

LES DERNIÈRES « lettre Socius » abordaient *l'appréciation, la cohérence, la chaîne managériale*, et l'importance de certains *basiques de la pratique managériale*. Dans la mise en place du changement, dans les actions de progrès que nous vivons en partenariat avec nos clients, nous constatons des *difficultés nouvelles*. De plus en plus de dirigeants prennent conscience que l'immense potentiel d'expériences et d'imagination présent chez leurs collaborateurs constitue leur premier avantage concurrentiel. « *Mais comment faire pour que les acteurs soient directement concernés par leur entreprise ?* »

Nous aimerions convaincre que les modifications de l'environnement nous obli-

gent à *changer de mode de décision*. Plutôt que d'imposer un changement ou une directive, le dirigeant peut recevoir des propositions de la part de ses acteurs. L'utilisation du consentement comme mode de décision facilite et assure l'application.

Cette lettre tentera de montrer l'importance des mots : consentement, concertation, risque...

Lorsque les mots qui servent de repères se mettent à bouger, l'orientation devient impossible. Plus que jamais notre métier<sup>1</sup> consiste à **œuvrer** en partenariat pour *obtenir des évolutions et des modifications des pratiques professionnelles*.

*Éric Marchand*

*Président Directeur Général*

## Modes passagères ?

### Dans le rétroviseur...

IL NE FASSE PAS une semaine sans qu'apparaisse sur le marché une méthode « révolutionnaire » de gestion. Devant cette foison de, soi-disant, nouveaux outils et nouvelles approches, il y a de quoi demeurer perplexe. « *Sommes nous ici comme dans d'autres domaines, victimes de modes passagères ?* »

- 1945-1955 : la demande est plus grande que l'offre. Triomphe du taylorisme, la main d'œuvre abondante n'est pas exigeante.
- 1955-1965 : demande encore très forte pour les biens et les services, mais l'exigence grandit vers de nouveaux droits sociaux.
- 1965-1975 : la capacité de production

augmente considérablement, et la concurrence commence à obliger à porter une plus grande attention aux Hommes. Le marketing, la planification stratégique, la diversification stimulent la demande...

- 1975-1985 : la compétition devient féroce. Agir sur la demande ne suffit plus. Réorganisation, apparition de la notion de client fournisseur... Coïncidence : les besoins de l'entreprise rencontrent les besoins des individus !
- 1985-1995 : la mondialisation des marchés cause de nouvelles contraintes, mais offre aussi de nouvelles possibilités. Les entreprises se recentrent sur leur mission de base. Quelle conséquence pour les collaborateurs ?

GROUPE SOCIUS

16 rue Troyon ■ 92310 SEVRES.

Tel : 01.45.34.79.96 - Fax : 01.45.34.79.89

Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans accord préalable écrit de GROUPE SOCIUS.  
Le service de La Lettre Socius est gratuit pour les stagiaires et les clients de GROUPE SOCIUS; pour toute autre personne physique ou morale, le prix de l'abonnement pour 4 numéros est de 60F pour la France métropolitaine.

La Lettre Socius est conçue et réalisée par :  
SOCIUS ÉDITION,

16 rue Troyon - 92310 SEVRES CEDEX.

Téléphone : 01 45 34 79 96

Fax : 01 45 34 79 89

Publication trimestrielle - Prix : 15F  
Directeur de la publication : Éric MARCHAND

• 1995-?

Si l'on examine attentivement les tendances actuelles, on constate qu'elles indiquent toutes la même direction. La *main d'œuvre* doit devenir « *cerveau d'œuvre* » On va passer :

- de la gestion de programmes d'avantages sociaux à la gestion des compétences personnelles,
- de la promotion des valeurs individuelles à celles du groupe,
- > de la gestion des résultats à la gestion des processus de travail, ■ d'une organisation régie par des règles et des procédures à une organisation dynamisée par des besoins.

La capacité d'adaptation de l'entreprise se heurte à une limite importante, non pas technique mais humaine. Une marge de décision apparaît : « Faut-il préserver dans ce contexte l'intégrité des personnes ou sacrifier de 10 à 25 % de la main-d'œuvre que le processus de changement exclut du marché du travail ? » De la Renaissance à aujourd'hui, à marche forcée par la Révolution Industrielle, la transformation des communautés en collectivités a été recherchée. L'émancipation socio-économique des individus s'est faite au détriment d'une certaine cohésion sociale. L'industrialisation, l'urbanisation, la diminution du pouvoir des Églises, l'éclatement des familles ont favorisé la promotion des valeurs matérielles individuelles au détriment des droits collectifs et des valeurs spirituelles. Cet effritement des structures sociales n'est pas sans effet sur la capacité des individus de s'adapter aux exigences des entreprises.

Les habiletés sociales et l'efficacité intellectuelle requises par les nouvelles méthodes de gestion sont de moins en moins transmises dans les structures sociales traditionnelles que sont la famille et l'école. Le taux d'échec, l'évolution de l'analphabétisme, ou l'incapacité d'adap-

tation au marché du travail dans nos sociétés industrialisées en témoignent de façon éloquente. L'éclatement des structures sociales traditionnelles et les problèmes sociaux qui en résultent ont donc des répercussions de plus en plus grandes sur l'entreprise. Épanouissement social et développement économique nous apparaissent de plus en plus liés. L'équipe Socius vient de terminer une étude sur les dysfonctionnements qui résultent de cette mutation (cf. page 4).

Quand on observe les difficultés des structures macroéconomiques (CEE - États...) à soutenir le développement économique, il semble évident que de nouvelles stratégies, de plus en plus locales, et de plus en plus communautaires cherchent à faire leur entrée dans le fonctionnement des entreprises. On redécouvre l'importance de la vie sociale interne et externe à l'entreprise comme facteur de productivité. On ne parle plus que de concertation.

*Pour que la concertation ne soit pas une incantation, il faut accepter que la gestion par consentement devienne un modèle de décision pour cette époque.*

**La concertation:  
pas un outil, mais  
une qualité du responsable,  
une fonction vitale d'un groupe  
ou d'une équipe?**

LE TERME « concertation » a des racines étymologiques complexes. On peut en distinguer trois, étymologiques et sémantiques :

- « *concertatio* » qui, en latin, a deux sens : dispute, conflit et discussion, débat philosophique ou littéraire,
- « *concerto* » qui, en italien, signifie « accord » et donne « concert » en français. Hors significations musicales, concert signifie « accord de personnes qui poursuivent un même but ». Il y a évidemment proxi-

mité et contagion avec « concertation », « *Agir de concert* » signifie « agir en concertation ».



Le rapprochement avec les significations musicales se fait lorsqu'on observe que l'idée du concerto italien est de produire une harmonie unique par l'utilisation d'instruments différents, chacun suivant sa propre partition. C'est l'arrivée de la polyphonie, après le plain-chant du Moyen Âge. Tous ces mots : concerto, concert, concertation apparaissent à la Renaissance, dans ce mouvement humaniste qui unit étroitement l'art, l'humanisme, la philosophie, la politique et la religion.

Pour l'anecdote, le premier sens français de « concertation ■ désigne une lutte d'athlètes, de la même façon que l'on appelle ■■ réunion à Vincennes » une course de chevaux à cet endroit.

La responsabilité par concertation n'est donc pas la simple action d'un seul individu à laquelle d'autres participent mais plutôt une réalisation commune issue de l'investissement de chacun. *La concertation ne s'arrête pas à la décision. Elle continue et se renforce dans l'action.*

Ainsi, la concertation n'est pas, ne sera jamais « l'outil d'un responsable ». À divers degrés et sous diverses formes, elle est une *qualité* et une **fonction vitale d'un groupe** ou **d'une** équipe : elle ne peut devenir un >■ outil » que par manipu-

1 - Voir différence entre Agrégat-Groupe-Équipe in ■ *Repères de bon sens cahier*; V° 5 -.

lution et ce genre de manipulation la fait très vite disparaître.

Un responsable qui est en charge d'un groupe et qui a une idée, doit, s'il veut jouer la concertation, obtenir des membres du groupe :

- une vision claire de la mission du groupe,
- un partage de cette mission
- un apport de contributions significatives
- l'acceptation de la dépendance et de l'importance de chacun des membres du groupe.

*La concertation exige donc une approche différente des processus de communication, de contrôle et de prise de décision.*

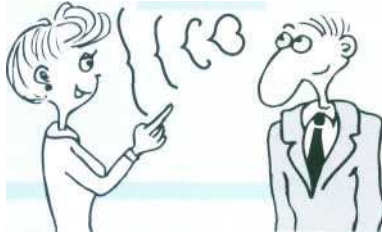
Il faut quitter la seule utilisation des systèmes fermés ou linéaires : circuit de l'urgence où le pouvoir et l'information voyagent dans une seule direction :

- patron »■« employé,
- maître ■\* esclave,
- savoir l'i\* agir.

Il faut retrouver le bon sens de la démocratie, des systèmes ouverts où le pouvoir et l'information circulent de haut en bas mais aussi de bas en haut avec des allers-retours rendus possibles par les boucles de rétroaction. C'est l'approche grecque de l'Agora, la mythologie du caillou de Maïandros... C'est l'approche plus récente de M. Herbert Simon, Prix Nobel d'économie 1976, dans sa théorie de la rationalité limitée.

Ainsi la concertation ne s'arrête-t-elle pas à la décision. Elle continue et se renforce dans l'action.

## Concertation et consentement se rythment dans le groupe comme inspiration et expiration dans la respiration



Dans l'observation du quotidien on peut distinguer quatre sortes de « décisions » :

- *Hiérarchique et autoritaire, sans explication.*

Soumission, vénération, admiration et transfert psychologique font que ce genre de décision emporte parfois le consentement le plus fort. Il n'y a évidemment aucun consensus réel. (Cf. les enthousiasmes et les fidélités suscités par les gouvernements monarchiques et même par certains dictateurs ou patrons « de droit divins ».)

- *Démocratique, par majorité ou par règlement accepté.*

Consentement, pas consensus. Mais un consensus sur la forme de la décision.

Moins d'enthousiasme, plus de réserve, plus de réflexion et de conscience, plus de durée. Possibilité de concertation à l'intérieur de cette structure de décision.

- *Technique, par explication impossible à contredire.*

Le consentement se fait, non le consensus, parce que les finalités ne sont pas évoquées.

- *Par concertation* : dans le processus de décision par concertation, le plus lent et le plus solide, on peut distinguer :

- le rôle des structures du groupe et le dynamisme des équipes,
- >> la valeur de la précision des fonctions, des rôles, des missions<sup>2</sup> (polyphonie) »•
- le rôle du langage et la distinction entre information et communication, ■• la clarté, la force, la sûreté des explications, des informations et des références.

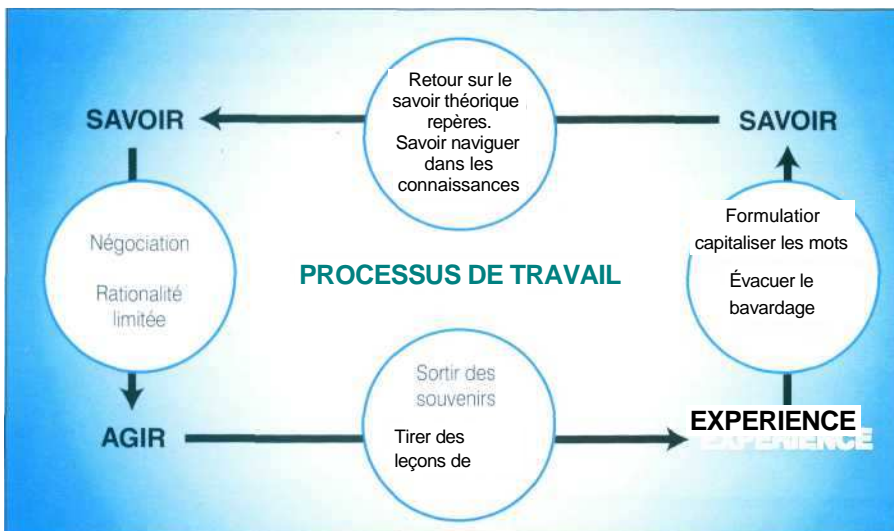
*Donc :*

- >> la décision majoritaire génère des frustrés,

"> le consensus exige que tous les participants à une décision soient unanimes, "\*" le consentement se contente du fait qu'aucun membre n'oppose d'objection raisonnable (zéro objection). Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition à l'étude ou **l'élimine** complètement.

Ainsi le principe de consentement consacre à la fois la responsabilité et le pouvoir de chacun d'exercer une influence sur son environnement de travail. Le consentement est un acquiescement. En fin de compte, c'est le consentement qui confirme l'ascendant, c'est-à-dire la capacité des membres d'un groupe à exercer du leadership et entraîner les autres. Ce respect inconditionnel des limites des personnes est un levier puissant pour garantir en retour leur participation et leur collaboration dans l'exécution des décisions.

2 - Voir ■ descriptif de responsabilité : fonction, rôle, mission ■ in méthode des 3 niveaux ©.



Les conditions essentielles de réussite	Les conditions fonctionnelles de réussite
L'acharnement	La qualité des membres La démarche des « petits progrès continus » Le soutien technique Le droit à l'erreur Les phases de maturation Le projet répond aux besoins de la clientèle visée
Les gains	
L'accord libre	

Les conditions de mise en œuvre d'une concertation doivent être travaillées en sensibilisation, formation et pratique.

(Cahier Socius N° 27 ■ Décision et concertation • - 30 pages - 60 F)

## Conclusion

Après avoir enseigné, après avoir dit ce qu'il faut faire, manager par consentement, c'est comprendre pourquoi (raisons) et pour quoi (effets) on fait ou on ne fait pas. D'où : ■•

Décristalliser les pratiques en provoquant une prise de conscience et une analyse <H> Sensibiliser à la gestion par consentement comme prise de décision ■•

Mobiliser un ou des groupes ou une équipe pilote et organiser des agoras de travail ""\*

Avoir une formation minimale aux techniques favorisant la concertation ■•

Lancer les premières actions de concertation

■• Démultiplier et faire connaître les premières réussites.

CI

## Nouvelles du Groupe...

### Socius Midi-Pyrénées

Au début de l'année, notre souci de proximité des entreprises nous a conduits à une installation à St Gaudes. Nicolas Marchand qui assume la responsabilité de ce département, élargit la zone de compétence du Groupe, de par son expertise en informatique, gestion documentaire et analyse d'image. Il mène actuellement des interventions pour la Mairie de St Gaudes, le SICA-SMIR : accompagnement des services informatiques, pour le compte de Matra Systèmes et Information à Toulouse : développement de logiciels, interface homme/machines, modules de post-processeur graphique.

### Nouvelles actions dans le monde médical

Lancement à l'ISCMM du séminaire « Management et qualités » animé par Michèle Blanchard-Caumeau et Nicole Mazzella. Action d'accompagnement du projet ■•  
Pour

un meilleur service rendu : améliorer la communication » Service Hôpital AP - Paris.

### La réflexion en cours

Annick Penso-Latouche et Éric Marchand terminent la structuration d'une réflexion provocatrice sur : « la maltraitance managériale, phantasme ou réalité ». Un problème pour l'entreprise, ses décideurs, les médecins du travail mais aussi les politiques et la Société.

Un projet est en cours d'élaboration avec un partenaire, spécialiste en communication institutionnelle, sur la notion de citoyenneté. Celle-ci s'actualise en associant les valeurs à une connaissance plus dynamique des organisations politiques et socio-économiques. Ceci implique une éducation civique permanente s'appuyant sur notre culture.

### Les actions simples d'aide...

Jean Merville rencontre de plus en plus de demandes pour des actions d'accompa-

gnement : « Comment retrouver un papier en trente secondes ».



Ces actions sont menées de façon flash (une demi-journée) à la demande de petits groupes...

GROLJPE SOCILIS accompagne le changement des pratiques.

Des fiches d'interventions peuvent être discutées avec vous.

CI

GROUPE SOCIUS  
16 rue Troyon - 92316 SEVRES CEDEX  
Tel : 01 45 34 79 96  
fax : 01 45 34 79 89  
E mail : socius@infonie.fr