

Réflexions

9

LES

FONDAMENTAUX
DE LA
CONCERTATION
SOCIALE



Le mode d'emploi opérationnel de la concertation sociale

La concertation sociale est un enjeu majeur pour les entreprises. ETHICS Group porte cette assertion avec force et conviction non sans fondements. Nous en avons même identifié neuf pour appuyer cette nouvelle réalité.

Verbalisés et formalisés dans cet ouvrage sous le titre des « 9 fondamentaux de la concertation sociale », nos postulats posent les principes et les règles d'une discipline qui ne peut plus se permettre d'exister à l'état empirique.

Le constat objectif est critique : le dialogue social doit se réinventer s'il veut retrouver ses bénéfices d'origine, ceux-là même gravés dans les textes de l'organisation internationale du travail (OIT) : **liberté, égalité, sécurité, dignité.** Or le spectacle dramatique de scénarii

sociaux en totale rupture avec ces valeurs, est bien l'illustration qu'il faut réinterroger ce sujet de société pour l'améliorer, à tout le moins le moderniser.

Peut-on réformer, transformer, révolutionner, le dialogue social ?

Notre réponse est affirmative, construite sur notre expérience éprouvée de la concertation réglementaire et volontaire depuis une quinzaine d'années.

Dans ce cadre, nous avons l'habitude d'accompagner des projets d'aménagement structurants, de faciliter le dialogue entre les citoyens et les collectivités, les établissements publics, les sociétés nationales, les industries sensibles. Quoi de plus naturel pour un citoyen que de vouloir être associé à une décision impactant son territoire, son cadre de vie ?

À l'heure de la communication sociale, de la société du partage, le « dialogue social » tel que nous le connaissons n'est plus suffisant. Qui est réellement habilité à discuter collectivement et légitimement de l'intérêt d'une entreprise ? Les « 9 fondamentaux de la concertation sociale » permettent de répondre à ces questions de manière très opérationnelle.

Ils constituent une expertise qui a pour but de **favoriser l'implication de tous les acteurs en révélant à chacun sa valeur et sa capacité à être force de propositions**. Une meilleure prise en compte de l'environnement social de l'entreprise contribue également à élargir la compréhension et les perspectives. Cette dynamique du « concerne-mment » permet ainsi d'éclairer, dans un système transparent et partagé de mêmes règles du jeu et niveaux d'information, la pleine légitimité de chaque individualité et entité à prendre part à ce qu'on appelle traditionnellement le dialogue social.

Dans une démarche constructive guidée par un **protocole précis de facilitation des réunions**, les parties prenantes se libèrent et dépassent leurs limites, exposent des propos argumentés sans faire valoir leur posture ou fonction. Grâce à la dépersonnalisation des situations et des statuts de chacun, les intervenants prennent connaissance du contexte, des contraintes, des projets. Ils sont désormais en capacité d'imaginer des solutions rationnelles, de faire preuve d'innovation, d'élaborer des décisions dans un intérêt commun objectif, raisonné et apaisé.

Les valeurs d'engagement, de loyauté, de responsabilité, peuvent à nouveau

émerger dans un esprit d'intelligence collective et libérée, de confiance ravivée, toutes mobilisées dans le même objectif de pérennité.

Au cœur de l'organisation, les responsables intègrent mieux les enjeux d'intérêt commun à leur réflexion. In fine, leurs décisions peuvent ne pas être partagées, mais seront davantage respectées si elles sont le résultat d'un consensus.

La concertation sociale renforce la légitimité de nouvelles orientations et offre aussi l'opportunité à tous de fixer des repères et de comprendre ensemble ce qui fait sens.

À ce titre, la concertation sociale permet de réfléchir à la place et au rôle de l'entreprise dans la société en général et dans ses territoires de proximité en particulier. La dimension doublement structurante d'une organisation, en tant que personne morale animatrice d'interrelations physiques, est une responsabilité supplémentaire à mesurer en termes d'intégration, d'environnement, de développement économique durable et profitable.

On sait aujourd'hui que les frontières entre les entreprises et la société ne sont plus figées et peuvent bouger à condition de le vouloir. En favorisant une conscience globale des actifs, la concertation sociale ouvre justement ce nouveau champ d'horizons passionnant.



Les 9 fondamentaux de la concertation sociale



FORTES PAROLES :

« Il faut d'abord désapprendre
pour réapprendre,
sans oublier notre enracinement. »

1

Définir
un cadre
clair

2

Animer
les
discussions

3

Impulser
une dynamique
de
concernement

4

Assurer une
compréhension
partagée
du contexte

5

Faire preuve
d'écoute
active

6

Mener des
échanges
argumentés

7

Garantir
la clarté
du processus

8

Prendre
des décisions
éclairées

9

Partager
les
résultats



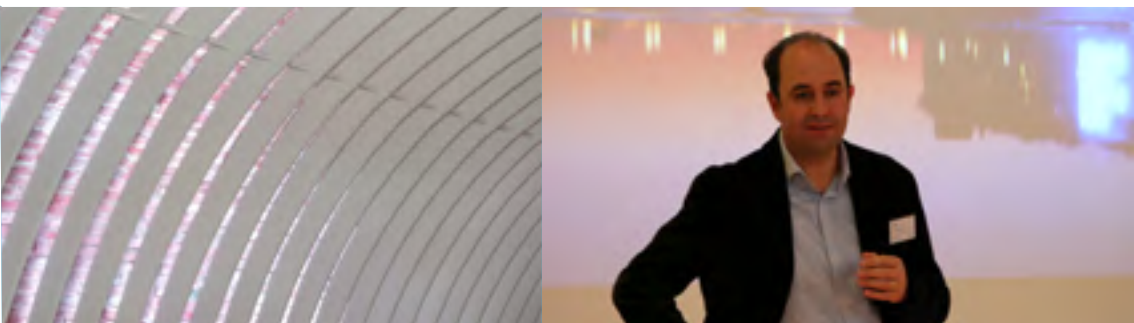
FORTES PAROLES :

« Tout le monde sait qu'il faut changer.
Mais comment enclencher ce changement ? »



1 DÉFINIR UN CADRE CLAIR

Comme toute procédure de co-construction, la concertation sociale nécessite l'établissement de règles du jeu afin de **définir**, en amont des discussions, **qui peut participer et de quelle manière**. Il est important de préciser sur quoi portent les échanges ainsi que la nature du lien entre les discussions et la décision finale. Les règles de la concertation doivent également exposer les étapes du processus, être comprises, partagées et respectées par l'ensemble des participants.



2 ANIMER LES DISCUSSIONS

L'animation des débats débute avant même les premières réunions de concertation. Le rôle de l'animateur consiste à **préparer autant la trame de la réunion que les participants**.

L'animateur est celui qui anime : il fait tourner la parole, il garantit le respect des règles du jeu, etc. Sa posture est multiple : il est un médiateur lorsque des intérêts divergents sont en présence, un facilitateur pour favoriser l'accès de tous à la parole publique et un tiers garant.

3 IMPULSER UNE DYNAMIQUE DE CONCERNEMENT

Pour qu'un individu participe, il doit se sentir concerné par le sujet. Dit autrement, il doit avoir des prises. L'enjeu du « concernement » est de donner, en amont des réunions de concertation, suffisamment d'information sur le sujet débattu pour que chacun puisse y réfléchir et se forger une opinion. Les participants ont également besoin de comprendre ce qui est attendu concernant leur participation ainsi que les marges de manœuvre dont ils disposent. Pour tous ceux qui sont éloignés de la prise de parole en public, cette étape est indispensable pour accompagner leur participation et leur montée en compétence.

4 ASSURER UNE COMPRÉHENSION PARTAGÉE DU CONTEXTE

Pour que les discussions des participants puissent tendre vers un accord, il est important que chacun ait une compréhension partagée du contexte, des enjeux, des parties prenantes, des tenants et des aboutissants.

La prise en compte du contexte dans lequel se met en place une procédure de concertation est une étape incontournable pour l'animateur. L'enjeu est de pouvoir désamorcer les conflits et limiter les rapports de force entre certaines positions susceptibles de s'opposer. Plus ce diagnostic est partagé par les participants, plus leur capacité à dépasser leur propre position dans la discussion va s'accroître.

La dynamique de « concernement » et la compréhension du contexte peuvent faire l'objet d'un temps de « formation » préalable à la concertation.



FORTES PAROLES :

« La clé du succès :
travailler ensemble »





FORTES PAROLES :

« Une manière d'impliquer ses collaborateurs :
les mettre à la place du client ;
si vous étiez client... »



5 FAIRE PREUVE D'ÉCOUTE ACTIVE

L'écoute active est nécessaire pour permettre à chacun de se décentrer de ses propres problématiques. Concrètement, durant les échanges, il s'agit de reconnaître l'autre dans sa singularité. Cette attitude permet de **développer de l'empathie pour dépasser les clivages sociaux, culturels et les préjugés**. C'est une prise de recul qui invite chacun à approfondir sa compréhension par une analyse approfondie, un questionnement et l'écoute de points de vue différents.

6 MENER DES ÉCHANGES ARGUMENTÉS

L'argumentation est un élément central. Les arguments échangés et la rationalité des propos exprimés donnent du poids aux échanges. Ce qui prime, ce n'est pas le « poids » social ou hiérarchique de celui qui parle, mais davantage la pertinence de ce qu'il dit. Même des propos très subjectifs ou relevant de « l'intérêt particulier » peuvent devenir l'amorce d'une montée en généralité. Souvent, il est plus facile de partir de situations concrètes vécues par les participants pour amener le collectif à prendre du recul.

7 GARANTIR LA CLARTÉ DU PROCESSUS

Le processus participatif doit être crédible. Il doit donc être clair et compréhensible au regard de tous. **C'est un espace où s'instaure un climat de confiance.** Il ne souffre d'aucun manquement en matière d'éthique. Il explicite la dynamique de la concertation, les étapes clés, la valeur ajoutée attendue, les rôles et responsabilités de tous les acteurs. Il est impossible de supprimer totalement les « off » : l'enjeu consiste alors à les intégrer à la démarche. De même, les participants sont sensibles à la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, un enjeu de mobilisation.

8 PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES

La concertation doit aboutir à la prise de décision. Une décision éclairée est **une décision juste et cohérente au regard du cadre via lequel elle a été bâtie.** La manière dont la décision est prise doit être conforme aux règles du jeu énoncées initialement. Il s'agit d'éviter à tout prix une solution sortie du « chapeau ».

La décision doit s'appuyer sur les arguments échangés durant le processus de discussion.

9 PARTAGER LES RÉSULTATS

Lorsque des décisions sont prises, la concertation peut également être mobilisée pour communiquer et partager l'ensemble des résultats obtenus. Dans ce contexte, le chemin de co-construction de ces résultats devrait faire l'objet d'une formalisation mettant en lumière les différentes possibilités et l'argumentation qui auront conduit aux choix. Il s'agit aussi d'assurer l'implication de ceux qui ont contribué à la prise de décision et à la mise en œuvre de celle-ci.

FORTES PAROLES :

« Fonctionner de façon éthique,
c'est notamment tenir ses engagements. »



La plateforme digitale de la concertation sociale

La plateforme de concertation sociale en ligne développée par Ethics Group est un **outil digital** permettant de **prolonger la concertation** suite à des débats. Qu'il s'agisse de rechercher des solutions innovantes pour le bon fonctionnement d'une entreprise, développer commercialement une structure, clarifier une stratégie, valoriser l'image, apaiser un climat social, la plateforme ouvre un **espace collaboratif** favorisant la libre expression de tous les acteurs.

Ce format d'échanges sur cette thématique est totalement inédit. Il contribue à l'apparition de nouvelles idées grâce à un partage d'expériences.

La plateforme permet de comprendre, écouter, regarder, participer et suivre les tendances. Cet outil a pour ambition de décroïsonner une problématique pour qu'elle soit l'affaire de tous.



www.concertationsociale.com



Dernières vidéos



Jean-François Desjardis - Responsable Développement Grand Ouest - EDF

Engagement d'une grande entreprise et de ses responsables dans le développement des territoires. Que signifie être responsable d'un territoire et non seulement pour conduire des projets d'investissement avec ses différentes entreprises?



Bernard BACH - Chef de restaurant "Le pain sans Jaques"

Le témoignage d'un chef aux 2 étoiles Michelin qui ne voit un chef d'entreprise. Etudier et les valeurs au cœur d'un projet d'entreprise.



Chris Jordan - Turntable Power, U.S. State Arts

Comment Chris Jordan nous présente une autre manière de la représentation de la culture occidentale. Ses images grand format illustrent de nouvelles façons de penser - comment par exemple le nombre hallucinant de produits en circulation dans les supermarchés.



Christophe VAGAL - président du directeur G.S. Mars du CHS, lors du séminaire du 27 novembre 2013 sur "The Good Company"

Une entreprise technologique et d'énergie qui reste basée sur l'humain. Les valeurs de la réussite adaptative/transformation des organisations. Un témoignage d'entreprise engagé dans le projet de The Good Company.

Le top 50 des mots utilisés

ART	PROJET
CLUB	PROFIT
COMMUNICATION	COLLECTIF
AMBIANCE	CONNECTION
SOCIÉTÉ	BIEN

Séminaire de la semaine

[Voir les résultats](#)

Parmi ces 5 fondamentaux de THE GOOD COMPANY, lequel est un axe prioritaire pour vous ?

- Renforcer la coopération avec discipline et respect
- Exercer son pouvoir direct au plus près du terrain en soutenant au mieux l'expression
- Assurer la continuité du dialogue et de la performance collective
- Être ouvert, écouter et se transformer continuellement
- Devenir des conformances, adopter une grande ouverture d'esprit

voter

Comprendre: The Good Company: l'entreprise agile et performante qui vit avec son temps et ne s'y fait pas vivre



Comment penser l'entreprise autrement pour lui donner un autre élan plus d'agilité dans des marchés de plus en plus exigeants et qui se renouvellent très vite ? Alors que les systèmes socio-économiques sont de plus en plus incertains, repenser l'entreprise c'est aussi repenser les relations sociales et culturelles qui l'entourent et qui la soutiennent. Dans la société et ses nombreux défis, que s'agit-il de faire ?

[En savoir plus](#)



COMPRENDRE

Base commune d'information, la rubrique « Comprendre » facilite l'appropriation sur une thématique. La plateforme est propice à synthétiser et à capitaliser les apports durant les temps d'échanges physiques.



ECOUTER LES FORTES PAROLES

Lors de débats, des paroles fortes peuvent émerger. Captées sur l'instant par un animateur lors de réunions, elles reflètent l'état d'esprit et de croyance des participants. Véritable baromètre, la rubrique « Fortes paroles » permet d'identifier la sensibilité des participants sur la thématique abordée.



REGARDER

Des témoignages nous immergent dans différents environnements partageant la même problématique. Cette libre parole nous enrichit des erreurs comme des bonnes pratiques issues de métiers, de domaines d'activités ou de services différents. La transposition des solutions dans un autre environnement est source d'innovation.



Parce que demain se gagne aujourd'hui !

Transformer et simplifier pour gagner en performance

- ◆ **20 ans d'expertises au service des entreprises et des collectivités :**
 - Gouvernance et management des organisations
 - Concertation et communication stratégique
 - Performance sociale et innovation managériale
 - Solutions numériques et d'infographies dédiées
- ◆ **Un diagnostic efficace des exigences de transformation afin d'être au plus près des problématiques des entreprises et des collectivités**
- ◆ **La conduite de projets sensibles ou complexes avec des expertises métiers complémentaires**
- ◆ **Des pratiques de concertation pour libérer le potentiel des Hommes :**
 - Rassembler les Hommes
 - Catalyser l'engagement individuel
 - Libérer l'intelligence collective
 - Etre force de proposition
 - Fluidifier les actions



Vous pouvez découvrir la plateforme de concertation sociale sur www.concertationsociale.com



www.simplicity2succeed.com
www.ethics-group.com

Ethics Group
Aéropole 3 - 5 av. Albert Durand - 31700 Blagnac
contact@ethics-group.com
(+33) 5 61 16 38 28