

A group of business professionals in a meeting, smiling and clapping. The image is a close-up, slightly blurred, showing several people in business attire. A man in the foreground is smiling and clapping, with a woman next to him also smiling. The background is dark and out of focus.

Lawrence **Susskind** | Yann **Duzert** | Alain **Pekar Lempereur**

Faciliter la **concertation**

À bon processus, bon consensus

EYROLLES

Éditions d'Organisation



Révolutionnaire. Les auteurs développent une nouvelle méthode qui changera radicalement la manière dont les organisations prennent leurs décisions et résolvent leurs conflits.»



Warren BENNIS, auteur d'ouvrages sur le leadership
Heureusement sans jargon, cet ouvrage a le potentiel d'apporter une contribution réelle à la façon dont les gens interagissent. »

Michael WHEELER, Harvard Business School

Pour prendre de **bonnes décisions**, réformer ou réussir un changement, de nombreuses **réunions** s'imposent. Mais la désorganisation domine aussi bien leur préparation que leur conduite ou leur suivi. La **concertation** est souvent bâclée, voire frustrante.

La solution à ces dysfonctionnements ne se trouve dans l'application ni de procédures rigides, ni du principe de majorité, ni d'un règlement inadapté. Elle suppose un **processus construit et inclusif**, en vue de produire une décision de qualité par le **consensus** le plus large possible.

L'élaboration d'un tel consensus requiert une nouvelle forme de **leadership**, fondée sur la **facilitation**, laquelle suppose l'émergence de médiateurs capables de conduire à son terme une démarche structurée : la **Construction de Consensus par la Concertation** ou **Méthode « Triple C »**.

Lawrence Susskind est professeur de la chaire Ford au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et directeur du Programme de Concertation publique à la Harvard Law School. Fondateur du Consensus Building Institute, il est médiateur expérimenté.

Yann Duzert est professeur de la chaire de Négociations complexes à la Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE). Professeur affilié à l'ESC Rennes et professeur visitant à Nantes Audencia et à l'ESCP-EAP, il est également consultant auprès du gouvernement et des entreprises au Brésil.

Alain Pekar Lempereur est professeur de la chaire de Négociation et Médiation de l'ESSEC, ancien professeur visitant à Harvard, fondateur d'IRÉNÉ et facilitateur de médiations difficiles, dans les sphères privée et publique, en France et à l'international.

Faciliter la concertation

Lawrence Susskind
Yann Duzert - Alain Pekar Lempereur

Faciliter la concertation

**À bon processus,
bon consensus**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Cette adaptation française est basée sur l'ouvrage *Breaking Robert's Rules* de Lawrence Susskind et Jeffrey Cruikshank, Oxford University Press, 2006, avec la contribution du traducteur Yves Bergounoux.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54383-4

Sommaire

Préface	IX
Introduction	1
Trois exemples de réunion	1
Un problème exponentiel.....	5
La méthode « Triple C »	7
 Chapitre 1	
Dépasser les règles de procédure pour les réunions	9
La recherche d'un consensus	9
Les règles de Robert	12
Pourquoi dépasser les règles de procédure	18
Le travail en groupe	23
Vieux groupes, nouveaux groupes.....	27
 Chapitre 2	
Définir un consensus	29
Qu'est-ce que le « consensus » ?.....	30
Les fondements pratiques de la construction d'un consensus.....	31
Le modèle de construction d'un consensus par la concertation en cinq étapes	34
En quoi une « Triple C » diffère-t-elle de l'application de la règle de la majorité ?	43
Trois styles de leadership	47

Retour à la ligue de football.....	51
Suspendre les règles de procédure pour votre réunion ?.....	53
Les détails	54
Chapitre 3	
Rassembler les bons interlocuteurs autour de la table.....	57
Identification du convocateur	58
Le maire appelle à l'aide.....	59
Réunir les conditions minimales.....	61
Réalisation de l'évaluation.....	63
Identification des bons interlocuteurs	67
Réunir les ressources nécessaires	69
Stop ou encore ?.....	78
Chapitre 4	
Répartir les tâches et responsabilités.....	81
Le rôle des acteurs	81
Attirer plus d'acteurs dans l'arène.....	83
Quelques réflexions sur le leadership	101
Chapitre 5	
Résoudre les problèmes collectifs par la médiation.....	105
Comment instaurer un état d'esprit orienté vers la résolution de problèmes.....	106
Huit étapes vers le consensus.....	109
<i>Conduire les délibérations sans asséner de jugement catégorique...</i>	109
<i>Différencier « invention » et « engagement ferme »</i>	113
<i>Créer des sous-comités et si nécessaire recourir à des experts.....</i>	120
<i>Utiliser la procédure du texte unique</i>	126
<i>Modifier l'ordre du jour et les règles de fonctionnement, si besoin est...</i>	132
<i>Fixer une date butoir pour la fin des délibérations.....</i>	133
<i>Partir des liens et des réseaux préexistants</i>	136
<i>Insister sur les gains mutuels</i>	137
Chapitre 6	
Confirmer l'existence d'un accord	141
Maximiser les gains mutuels	143
Qualité et continuité des rapports de réunions	152
Anticipation des problèmes pour finaliser.....	157

Sommaire

Chapitre 7

Façonner un accord d'application presque automatique	161
Épuisement et attitudes défensives : deux menaces à la mise en application.....	162
La validation	164
S'engager sur l'accord final	167
Relier l'informel au formel.....	172
Mise en place de mécanismes de contrôle.....	179
Évaluer, retenir et communiquer.....	181
Quand peut-on dire que c'est « terminé » ?	182

Chapitre 8

Surmonter les obstacles à la construction de consensus.....	185
Des raisons multiples.....	185
Comment vaincre les difficultés de perception.....	187
Comment surmonter les obstacles externes.....	191
Obtention d'un consensus : quelques réflexions en guise de conclusion.....	200

Chapitre 9

Les étapes essentielles à la Construction de Consensus par la Concertation (« Triple C »)	203
Étape 1 : convocation des participants.....	203
Étape 2 : répartition des rôles et responsabilités.....	207
Étape 3 : résolution des problèmes collectifs par la médiation	210
Étape 4 : conclusion d'un accord.....	214
Étape 5 : respect des engagements pris par les parties.....	217

Chapitre 10

Construire un consensus en entreprise	221
<i>Pourquoi</i> des conflits surviennent-ils au sein d'une organisation ? ..	222
Recherche d'un consensus à partir des divergences.....	227
Dépasser les résistances.....	229
Les organisations apprenantes ou le retour d'expériences	231

Bibliographie.....	235
Index	239

Préface

Pour prendre des décisions importantes dans la vie publique ou privée, il faut souvent se réunir autour d'une table. Plus que jamais, réunions et décisions ont partie liée. Mais qui, en France, n'a pas été frappé, plus d'une fois, par le *manque d'organisation de telles réunions* ? Qui n'en a pas nourri aussi une grande frustration ? L'improvisation règne autant en amont qu'en aval des réunions. Quant à leur déroulement, on y note de nombreux dysfonctionnements.

Ainsi, dans la phase qui précède les réunions, le manque de préparation et de structure est fréquent. Les participants sont bien entendu convoqués à telle heure dans tel lieu, mais le plus souvent ils y arrivent sans avoir lu les documents de préparation, si tant est qu'on les leur ait envoyés. Ou ceux qui ont planifié ces réunions se gardent bien de partager l'information dont ils disposent pour accroître leur pouvoir sur la prise de décision finale et profiter d'effets de surprise. Bien entendu, la plupart des réunions comportent un agenda, mais souvent il ne sera pas respecté ou, s'il l'est, l'horaire, lui, en sera oublié.

Ensuite, le jour de la réunion, plus d'un participant arrive en retard. Quand la réunion s'ouvre enfin, les rôles des uns ou des autres ne sont pas toujours définis avec clarté. On s'attend soit

à un leader à poigne qui mènera la réunion tambour battant et prendra presque seul toutes les décisions, sans regard pour le mécontentement de la minorité. Ou si cette réunion, pour une raison ou pour une autre, ne comporte pas de leader fort, l'anarchie tend à s'installer, les discussions s'éternisent, les objections fusent, les esprits s'échauffent, et il n'est pas rare que, quand la réunion se clôt, la confusion règne. Une bonne partie de l'ordre du jour n'a pas été traitée et est reportée *sine die* ou à la prochaine réunion. Dans le meilleur des cas, le leader à poigne ou sa majorité auront décidé pour tout le monde, dans un sens qui vous agréera. Au pire, les participants auront tout bloqué et aucune décision ne sera prise, faute de consensus, ou au contraire, vous appartiendrez à la minorité perdante, avec l'espoir de renverser un jour les puissants d'aujourd'hui.

Quant à la phase d'aval, combien de réunions ont donné lieu à des comptes rendus opérationnels ? Combien ont abouti à des engagements réels ? Quel est le fossé creusé entre la décision prise et son application ? Combien de temps s'écoule avant de vivre les effets escomptés des décisions, s'il en est ? Comment réagir si rien ne se passe ? Etc.

Les sources de frustration se multiplient, avant, pendant et après les réunions. Quant aux décisions qui en résultent, elles n'apparaissent pas aussi légitimes ou efficaces qu'on le voudrait. La causalité « réunions/bonnes décisions » demeure ténue.

Pourtant, le nombre de réunions, publiques ou privées, ne cesse de croître et les mêmes causes produisent les mêmes effets. Les défauts de préparation, d'organisation du processus et de suivi transforment des lieux censés amener des décisions suivies d'applications en lieux de simples discussions et de tergiversations. Si on excepte certains espaces de discussion structurée – régie par des procédures administratives, parlementaires ou judiciaires –, le chaos domine souvent le monde des réunions.

Aux États-Unis, par contraste, les participants préfèrent les réunions structurées. Ils mettent en place, comme dans le monde parlementaire, des *procédures nombreuses* censées pallier les défauts

mentionnés aux premiers paragraphes. Quant aux réunions publiques, nombre d'entre elles sont régies par les règles dites « de Robert », que nous expliciterons dans cet ouvrage. La solution pour la France passerait-elle donc par l'adoption pure et simple de telles règles de procédure ? Certains pensent que oui, mais nous ne le croyons pas. Comme cet ouvrage l'illustre, la montée en puissance de règles rigides de procédure ne résout pas le problème de la prise de décision informée et acceptée. La croyance dans la règle de majorité ne suffit pas non plus. De telles règles, qui prévalent aussi dans nos assemblées, n'empêchent pas les détournements de procédure et la frustration. Les spécialistes des arcanes de tout type sont connus pour leur esprit procédurier et leur goût du secret, plus que pour leur capacité à engendrer des décisions de qualité aux effets constatés.

La France et ses organisations, néanmoins forcées d'adopter de bonnes décisions publiques et privées en réunion, sont-elles donc condamnées à un dilemme : l'improvisation chaotique ou la régulation procédurière ? La continuation du blocage ou la prise à la majorité de décisions contestées ? Le non-leadership ou le leadership fort ? Ce livre démontre que non. Entre ces deux extrêmes aussi périlleux – entre la non-décision qui confine à l'inertie et la décision forcée qui relève de l'autorité d'un autre âge –, il existe un juste milieu à explorer, qui dépasse le dilemme : celui d'un *processus ouvert, inclusif et méthodique*, fondé sur la recherche d'un *consensus le plus large possible*.

L'élaboration de ce consensus, surtout en période de crise, requiert une *nouvelle forme de leadership*, fondée sur la *facilitation du processus*, laquelle suppose l'émergence de médiateurs capables de conduire une concertation. L'objectif de ce processus est bien la prise de décision, mais sa méthode passe par une information partagée par tous les acteurs ; elle suggère la mobilisation de toutes les techniques d'intégration des objections, d'optimisation des solutions et de sélection des options à l'application presque automatique par l'ensemble des parties intéressées.

La méthode de processus développée dans ce livre – la Construction de Consensus par la Concertation ou « Triple C » – constitue une alternative attrayante entre chaos de l'improvisation et rigidité des procédures. Elle se veut une brise de fraîcheur pour contredire ceux qui, en France, prétendent que réformer est impossible, sauf à forcer la main. Il s'agit de prouver que les citoyens et toutes les parties prenantes à une solution peuvent élaborer eux-mêmes leur propre futur et les décisions qui en accompagnent les contours. Mais ce futur n'est pas délégué à une autorité particulière ; il relève de la responsabilité de chaque partie à la concertation. Puisse cet ouvrage constituer un outil de gestion du changement, plus que jamais nécessaire !

Alain Pekar Lempereur
Professeur de la chaire de négociation
et de médiation de l'ESSEC

Introduction

Trois exemples de réunion

Rendons-nous à une série de rencontres en attente de décisions. Ces trois détours par des scènes familières aideront à planter le décor.

Première réunion : au club de football

Notre premier rendez-vous a lieu dans une petite ville. Un groupe s'est rassemblé au centre communautaire pour débattre d'un problème lié au championnat de football pour enfants. Il est 21 heures et la réunion dure depuis plus d'une heure. Les vitres sont tout embuées et les esprits s'échauffent.

Cette réunion fait suite à un incident survenu quelques semaines plus tôt, quand un entraîneur s'est fâché avec les parents des petits joueurs de l'équipe adverse. Les avis sont partagés sur la teneur exacte des faits, mais tout le monde s'accorde pour considérer que l'entraîneur et un père se sont opposés, les poings serrés, tout en s'envoyant des insultes à la tête. L'arbitre s'est interposé, a suspendu le match et renvoyé tout le monde à la maison. Quelques jours plus tard, un groupe de parents (de

l'équipe adverse) a demandé à la ligue de football départementale que l'entraîneur incriminé soit remplacé et suspendu. L'intéressé a contre-attaqué en demandant à la Ligue d'interdire de matchs les parents de l'équipe adverse et prétend que ce sont eux qui l'ont provoqué.

La présente réunion, convoquée à l'initiative du président de la Ligue locale, relève d'une urgence inédite. Le conseil ne se réunit d'habitude que deux fois par an : une fois au printemps pour fixer le calendrier définitif de la rentrée suivante et une fois en automne pour élire le nouveau bureau et préparer la fête de fin d'année. Personne ne se souvient qu'un conflit ait éclaté lors de l'une de ces réunions programmées, excepté à propos des divergences d'opinions sur le menu festif du déjeuner annuel. Les membres du bureau sont « élus » plus ou moins à main levée – en fait, les volontaires pour occuper ces postes ne sont pas légion. La ligue locale a bien déposé des statuts, mais personne n'arrive à les retrouver. Un des membres du bureau affirme que les statuts exigent que le bureau suive des règles de procédure strictes pour l'organisation des réunions, mais il est bien le seul à se rappeler le contenu de ces règles.

Personne non plus ne sait au juste qui est membre du conseil ou pas. Dans le passé, quiconque venant aux réunions était le bienvenu, pouvait y participer et même voter, les rares fois où un scrutin est intervenu.

À ce moment précis, alors que la réunion est bien avancée, le président de la Ligue commence à désespérer. Les deux camps – les partisans de l'entraîneur et les parents en colère – se jettent des accusations à la figure, depuis le début de la réunion. Aucun argument solide n'est avancé, mais le ton de la conversation monte. Chaque camp soupçonne le président de sympathie envers l'autre camp et s'oppose par conséquent à ses efforts pour garder le contrôle de la réunion. Personne ne prend des notes, excepté un journaliste installé dans un coin, qu'on a averti de la réunion. « *Il ne manquait plus que cela, soupire le président, notre dispute aura droit à la manchette du journal de la semaine prochaine !* »

Personne ne sait si ce groupe jouit du pouvoir de renvoyer l'entraîneur, qui n'est pas venu se défendre en personne.

Tout à coup, une effervescence monte du fond de la salle. L'entraîneur déboule à grands pas, déclenchant une cascade d'applaudissements et de huées. De l'entrée, il marche jusqu'à l'estrade et dépose une enveloppe devant le président. « *Voici une lettre de mon avocat*, vocifère-t-il, assez fort pour percer malgré le vacarme. *Elle précise que si vous tentez quoi que ce soit contre moi, nous vous traînons en justice !* »

Alors que la foule se remet à applaudir ou à huer, il fait demi-tour et quitte la salle.

Deuxième réunion : à l'usine

Notre deuxième réunion se tient dans le réfectoire d'une usine de pièces détachées de l'automobile située en province. Elle a été convoquée par le vice-président, en charge de la production de la maison mère, dont le siège se trouve en région parisienne. C'est la première fois qu'il « descend » de la capitale. Il a invité un certain nombre de personnes, dont les délégués des deux syndicats de l'usine, ainsi que des salariés non syndiqués. Ce dernier groupe comprend des ingénieurs, des concepteurs-dessinateurs, les directeurs des Achats, des Ressources Humaines et de Ventes et Marketing, sans oublier le directeur de l'usine.

Leur société fabrique des moteurs et des pièces détachées pour tout type d'engin, comme des tondeuses à gazon, ou des chasse-neige à soufflerie. Jusqu'à présent, les nouveaux produits sont développés un peu n'importe comment. La plupart du temps, c'est le département Ingénierie qui décide quand et comment développer un nouveau modèle de moteur. La Production puis les Achats analysent et affinent la proposition initiale de l'Ingénierie. Les responsables des Ventes et Marketing ne sont consultés que de manière informelle. Les ouvriers de la chaîne de montage et leurs syndicats ne le sont que rarement, voire jamais.

« Je suis venu vous rappeler à l'ordre », commence le vice-président, en ouverture de la réunion. Autour de la table, les figures sont tendues. « Regardons les choses en face. Les temps sont durs avec la crise », poursuit-il. « Nos lancements de nouveaux produits sont nuls. En règle générale, ils excèdent le budget, arrivent en retard sur le marché et ne se vendent pas à hauteur des espérances. Ensuite, quand il s'agit de résoudre chacun de ces problèmes, nous n'avons ni le temps ni le talent pour nous y atteler, semble-t-il. Ce que je vous demande, c'est donc de trouver ce qui ne va pas ici et de concevoir une nouvelle procédure de développement pour les nouveaux produits. Je ne suis pas venu pour désigner un bouc émissaire ; je veux des solutions. »

Troisième réunion : avec le syndic

Notre troisième réunion se déroule à Avignon dans la salle du premier étage d'un restaurant où se tient une réunion de copropriétaires. La responsable du syndic a annoncé dans sa dernière lettre qu'elle invitait l'ensemble des copropriétaires à débattre d'un projet d'installation d'un jardin à financer par la copropriété.

Des messages de ce genre suscitent généralement peu de réponses et à son arrivée dans la salle de réunion, la responsable du syndic est surprise de découvrir plusieurs dizaines de personnes déjà assises à l'attendre. Elle ne pensait pas que sa proposition soit particulièrement controversée, dans la mesure où elle avait pris soin dans sa description d'employer le terme de « financement léger ». Elle n'a pas le temps de s'asseoir que des copropriétaires échangent déjà des arguments pour ou contre ce projet.

Plusieurs personnes âgées *implorent* pratiquement le syndic de transformer la cour en jardin et le plus tôt sera le mieux. Les jardins sont trop rares dans le quartier, disent-elles. C'est le genre d'aménagement qu'une copropriété *devrait* se fixer comme priorité pour accroître la convivialité, et aussi pour valoriser les propriétés de tous les habitants de l'immeuble.

Mais d'autres voix s'élèvent. Quelques participants veulent garder la cour pour les voitures et ne voient pas par quels moyens et pourquoi ils se paieraient un parking ailleurs. D'autres se soucient du coût exorbitant de l'aménagement et de l'entretien d'un tel jardin que la copropriété serait amenée à prendre en charge. D'autres encore craignent que ce jardin soit envahi par les enfants et trouble la quiétude du voisinage. Ils ajoutent que la ville et la région sont tellement belles qu'un jardin de plus ou de moins ne fera aucune différence. D'où l'inutilité d'en construire un.

Vu la passion croissante qui s'empare du débat, la responsable du syndic, sentant que la discussion aboutira vite à une impasse, ajourne la réunion après un peu plus d'une demi-heure. Elle annonce qu'elle reviendra sur le sujet le mois suivant, sans doute sous une autre forme.

Un problème exponentiel

Avec leurs enjeux sensibles et les passions qu'elles déchaînent, ces trois réunions sont-elles atypiques ou bien représentatives d'une réalité plus vaste ?

Selon nous, elles illustrent un problème de plus en plus fréquent. Au 1^{er} mars 2008, il existait 36 783 communes en France. Imaginons que se produise chaque année dans chacune de ces communes une demi-douzaine d'incidents qui partagent quelques points communs avec le conflit de la ligue de football mentionné plus haut : confusion, émotions fortes, désordre, souffrance, et peut-être aussi des aspects techniques ou réglementaires un peu délicats. Les problèmes soulevés sont en apparence insolubles par une simple discussion, mais ils méritent cependant des solutions judicieuses, équitables, efficaces et stables.

En France métropolitaine et dans les départements d'Outre-Mer, au 31 décembre 2006, selon l'INSEE, près de quatre millions d'entreprises sont enregistrées. Environ 30 000

comptent plus de cent salariés et plus de 150 000 comptent plus de vingt salariés. Par nature, des milliers d'entre elles sont suffisamment complexes pour affronter chaque année des défis organisationnels comparables au problème du développement d'un nouveau produit décrit ci-dessus – les grandes sociétés en vivent l'expérience bien plus qu'une ou deux fois par an ! On fait face à nouveau à des problèmes ardues qu'il faut absolument résoudre, car ils offrent aussi bien souvent des opportunités à ne pas manquer. Dans les deux cas, une nouvelle approche est nécessaire : il faut une autre définition de ce qu'on appelle le « succès » en réunion ou en négociation, une manière originale d'interagir avec ses collègues.

Et pour clore, toujours selon l'INSEE, 57,6 % des Français en juillet 2006 étaient propriétaires de leur logement et 77 % d'entre eux vivaient en zone urbaine, soit plus de 45 millions d'habitants. Ces chiffres donnent une bonne indication du fait que ce sont des millions de Français qui chaque année sont susceptibles d'assister à des réunions de copropriété. La majorité des syndics et des copropriétaires admettra bien volontiers qu'ils doivent souvent arbitrer des débats assez chauds, certains aussi passionnés que celui de l'aménagement d'un jardin que nous venons de relater.

Quelle que soit la manière dont on aborde le problème, on en arrive à des centaines de milliers, voire des *millions* de réunions annuelles auxquelles les participants sont obligés de collaborer dans des conditions difficiles. Ajoutez à cette multitude de réunions toutes les situations similaires dans d'autres pays et sociétés à travers le monde et vous obtiendrez *plusieurs* centaines de millions de confrontations de ce type.

Cet ouvrage est destiné aux personnes confrontées à ce genre de situations – au besoin de travailler ensemble, souvent dans des conditions difficiles. Il vise à les aider à trouver des solutions plus performantes. Les auteurs ont passé plusieurs années à accompagner des personnes dans ce type de situations. Ils ont beaucoup réfléchi et écrit sur ces expériences.

La méthode « Triple C »

Ce livre explique pourquoi tant de groupes aboutissent à une impasse, quand ils se reposent sur le vote ou d'autres méthodes formelles de prise de décisions, comme la procédure parlementaire¹, ou d'autres techniques procédurales, comme aux États-Unis les « Règles de Robert pour les Réunions » (les « triple R »). Ces méthodes provoquent de nombreuses difficultés. Même si ces règles de procédure demeurent souvent la seule référence pour la gestion des réunions et si la plupart des gens les utilisent par défaut, nous montrerons leur inadéquation à la plupart des processus de prise de décisions.

Par contraste, nous proposerons une méthode alternative appelée la méthode de « Construction de Consensus par la Concertation », ou « Triple C », ou encore « CCC ». Cette recherche de consensus renvoie à une méthode moins formelle et plus pratique pour l'élaboration d'accords collectifs. Des groupes de toutes tailles – des très réduites aux plus imposantes – peuvent y recourir et quiconque peut en acquérir les techniques et les mobiliser dans la pratique. Notre ouvrage détaille, de façon progressive et concrète, le processus à suivre quand un groupe souhaite laisser de côté les méthodes traditionnelles de règlement des différends – qui sont lourdes et finissent toujours par créer une minorité insatisfaite – et emprunter une voie plus créative et productive à la recherche d'un accord presque unanime. Les cinq principales étapes de cette méthode alternative seront ainsi explicitées.

Comme nous le montrerons, si tous les participants à une concertation apportent leur contribution, il est beaucoup plus facile d'arriver à des accords mutuellement avantageux que les gens ne le pensent. Le secret réside dans l'instauration d'un état d'esprit orienté vers la résolution de problèmes, aux antipodes

1. Pour une recension très complète des procédures parlementaires dans les pays francophones, voir par exemple le recueil des procédures et pratiques parlementaires élaborées par l'Assemblée parlementaire de la Francophonie sur le site <http://recueil.apf.francophonie.org>.

de la mentalité gagnant-perdant des procédures « Triple R », qui ne recherche que la satisfaction d'une majorité, sans guère se soucier de l'insatisfaction d'une minorité qui repart les mains vides. Le processus « Triple C » multiplie en revanche les chances d'aboutir au meilleur accord possible, parce qu'il se concentre sur la satisfaction des motivations de tous.

Chapitre 1

Dépasser les règles de procédure pour les réunions

La recherche d'un consensus

Imaginons que l'on vous demande, à l'improviste, de diriger une réunion afin d'aider un groupe à prendre une décision. Peut-être serez-vous dans l'une des situations décrites en introduction. Est-ce une association sportive qui rencontre une difficulté ? Votre entreprise doit-elle changer sa manière d'aborder un problème existant ? Ou bien votre syndic désire-t-il lancer un nouveau projet au service de la copropriété et se trouve-t-il en butte à des blocages ? Imaginons encore que cette réunion qui s'annonce vous préoccupe. Peut-être n'avez-vous jamais conduit de réunion et les aspects procéduriers vous inquiètent-ils ? Ou alors vous sentez venir un débat houleux et vous voulez vous assurer que tout le monde aura bien droit à la parole ; ou bien encore, vous souhaitez tout simplement éviter de présider l'une de

ces réunions qui s'éternisent sans aboutir à rien et où l'on ne s'échange que des accusations...

Comment ne pas en arriver à une telle extrémité ? En recourant au processus de « Triple C ». La recherche d'un consensus est la méthode dont un groupe ou une organisation dispose pour aboutir à un accord presque unanime et le mettre ensuite en application avec succès. Au chapitre suivant, nous donnerons une vision d'ensemble du processus « Triple C ». Cette méthode sera également présentée, en résumé, au dernier chapitre de cet ouvrage. Pour l'instant, contentons-nous d'expliquer que la « Triple C » se décompose en cinq étapes, chacune d'elles renvoyant à un chapitre.

Cinq étapes

La convocation

Cette étape suppose que l'on tombe d'accord sur ce processus de prise de décision particulier (la « Triple C »), que l'on définisse le problème, que l'on s'accorde sur le nom des participants à la concertation et sur la manière de les y amener, sans oublier d'autres tâches préliminaires à un dialogue productif.

La répartition des rôles et responsabilités

Elle implique que l'on précise qui est responsable de quoi, que l'on définisse les règles de fonctionnement, le rôle du médiateur (soit un professionnel extérieur, soit quelqu'un du groupe, par exemple), que l'on s'assure que quelqu'un prend bien note de ce qui a été décidé et enfin que l'on établisse les règles de participation d'éventuels observateurs.

La résolution des problèmes collectifs par la médiation

Il s'agit, à cette étape, de créer des propositions mutuellement avantageuses et d'aborder les points de désaccord dans le respect des autres. On résout les problèmes avec succès en s'appuyant sur les meilleures informations disponibles, ce qui

garantit que toute une gamme de solutions – certaines auxquelles personne n'avait peut-être pensé auparavant – soit prise en compte pour satisfaire au maximum les intérêts de tous les participants.

La conclusion d'un accord

« Prendre une décision » n'est pas aussi simple que « voter ». Le but est de s'approcher le plus possible de la satisfaction des principales motivations de toutes les parties concernées et de garder une trace du chemin parcouru et des raisons qui ont conduit à cet accord.

Le respect des engagements par les parties

Au-delà du respect par chacun des promesses consenties, il faut faire en sorte que les parties en présence gardent le contact pour traiter ensemble les problèmes inattendus qui pourraient survenir.

Vous trouverez peut-être cette liste en cinq points un peu intimidante. Vous n'avez pas la certitude que votre problème particulier nécessite toute cette prise en charge. Mais, sans le savoir, *c'est peut-être le seul chemin qui s'ouvre à vous !* Pourquoi ne pas suspendre votre jugement pendant quelques pages et continuer votre route avec nous ? D'avance, nous vous remercions pour votre confiance.

Des résultats de qualité

Pour déboucher sur un bon consensus qui résout le problème en cause de façon productive, il faut investir suffisamment dans un bon processus de prise de décision, lequel attirera les bons interlocuteurs et amènera les bonnes *idées* à la table de concertation. Dans cette perspective, il faut garantir un processus dont l'ouverture et l'équité sont reconnues par tous. L'accompagnement par une forme de « leader médiateur » est en général requis et l'on a généralement besoin de plus de temps pour les étapes *initiales* du processus que pour ses étapes finales.