

# ENRICHISSEONS LE DIALOGUE SOCIAL !

Encore un leitmotiv lénifiant pour temps d'après crise ! Un de ces slogans ornés d'idées creuses dont la simplicité nous donne le prétexte d'éviter de penser ! Un « marronnier » de la presse d'entreprise qui refléurit à la demande lorsque l'on n'a plus rien à dire ! À moins que... au-delà des combats nécessaires pour la survie économique à travers la compétitivité et la recherche de performances de coûts et de marchés à renforcer sans cesse, les responsables d'entreprise donnent priorité à des solutions innovantes pour rendre à la personne la place qu'elle n'aurait jamais dû perdre.

## Pourquoi cette question et pourquoi maintenant ?

Parce que, sans vouloir généraliser hâtivement, les pratiques observées au cours des dernières années ont mis à mal le lien social dans nombre d'entreprises, de manière insidieuse ou brutale mais en tout cas déterminante. On a, dans bien des cas, atteint ou dépassé la limite d'acceptabilité sociale de nouvelles règles d'organisation ou de nouveaux comportements. On constate, avec la réouverture du marché de l'emploi, des cas d'hémorragie sociale de collaborateurs désireux à tout prix de retrouver ailleurs attention et considération. Sans se pencher avec complaisance sur l'ampleur des dégâts et les pronostics sombres de leur poursuite, deux faits majeurs éclairent la situation actuelle : la réduction des ambitions, l'opacité des stratégies.

### *La réduction des ambitions*

Notre société porte en elle et laisse se développer, par peur ou par pusillanimité, un virus qui sape progressivement l'enthousiasme et l'élan créateur. Signe d'une société essoufflée, fatiguée d'avoir connu tant d'avaries et côtoyé tant de dangers, elle n'avance plus qu'avec précaution, à coup sûr, dans un monde justement marqué par la plus grande incertitude. S'insinuant dans les esprits et dans les cœurs, ce virus rapetisse les projets politiques, tempère la prise de risque au sein de l'entreprise, favorise la recherche de protection pour la plupart de ses acteurs. Et l'on pourrait presque reprendre à notre compte la devise attribuée en d'autres temps à Konrad Adenauer : « Surtout, pas d'expériences ! ».

### *L'opacité des stratégies*

L'incertitude sur le monde dans lequel nous entrons et le diktat des « mots-en-tion » (internationalisation, globalisation, dématérialisation, accélération...) ne permettent plus guère de définir et d'exprimer des stratégies claires à tous les échelons de la société. Pour s'en tenir à la sphère économique et à la dimension de l'entreprise, combien de responsables, conscients de la fragilité de leurs hypothèses concernant l'avenir, observent la plus grande circonspection dans la construction de leurs projets à moyen terme, et le plus grand mutisme quand il s'agit de les communiquer. Or, on sait que pour être crédible et vivifiante une stratégie doit être tout à la fois explicite, explicable et expliquée. Même en créditant les stratégies de la plupart des entreprises des deux premières qualités, il est bien rare que l'énergie consacrée à l'explication et au rappel inlassable des grands objectifs de l'entreprise soit à la hauteur

des enjeux. En d'autres termes l'opacité des stratégies n'est pas dans leur complexité mais dans ce déficit de communication.

C'est autour de ces deux pôles d'insatisfaction que peut aujourd'hui se reconstruire ou se renforcer le dialogue social : faisons grandir les ambitions des personnes et communiquons sur la stratégie de l'entreprise.

## **Stratégie collective et « projectoire » individuelle**

Résumons le dialogue social à la rencontre entre des attentes exprimées - par les salariés et l'entreprise - et des signes clairs et tangibles de satisfaction de ces attentes. En enrichissant ces attentes par l'ambition, et en clarifiant ces signes par l'expression attractive de la stratégie, on nourrit une relation qui, sans cela, s'étiole. Non par un pieux souci - au demeurant louable - d'amélioration d'un incertain climat mais parce qu'il s'agit pour l'entreprise d'une valeur ajoutée supplémentaire et pour le salarié d'un puissant moteur de reconnaissance donc d'efficacité.

On a longtemps admis comme un postulat que, après Henri Ford et la pensée dominante américaine, ce qui était bon pour l'entreprise était bon pour ses salariés. Dès lors les ambitions d'accomplissement personnel et les espérances de développement de l'entreprise avaient partie liée, dans le parallélisme ou la fusion. Mais dans la pratique, il y a bon nombre d'années que ce postulat ne se vérifie plus. Peut-on aujourd'hui avancer l'idée qu'un salarié pourrait accomplir son parcours professionnel dans une seule entreprise qui constituerait pour lui son unité de lieu et unité d'action, sa propre vie représentant son unité de temps ? On crierait au théâtre ou à la mascarade. On nous refait le coup de « L'illusion comique » ! Et pourtant les règles du jeu social n'ont pas été remises en cause à la hauteur de la révolution des faits. Le décalage s'accroît entre la vitalité des nouveaux critères économiques (EVA, MVA, corporate governance) et l'archaïsme des critères sociaux. N'accablons pas les responsables, ils se reconnaîtront, mais ne laissons pas le social battre en retraite devant les fonds de pension !

De même qu'il convient que les dirigeants des entreprises fassent cet aggiornamento de la communication de leur stratégie, de même les acteurs de l'entreprise doivent prendre en charge l'identification de leur projet personnel et de la valorisation de leur potentiel, sans se les laisser dicter par les opportunités ou les hasards. Il faut que chacun construise ce que nous appellerons sa « projectoire » individuelle, c'est-à-dire la synthèse entre un projet de vie et une trajectoire professionnelle à travers une ou plusieurs entreprises. C'est lorsque les projectoires individuelles croisent les stratégies des entreprises que se trouve l'adéquation du lien social, intense mais fragile, éphémère mais volontaire.

## **De nouveaux territoires du dialogue social**

Pour donner du sens à cette rencontre entre la personne et l'entreprise, il faut inventer un nouveau vocabulaire et une nouvelle grammaire. Il ne s'agit pas d'une mode ou d'une coquetterie mais de la mise en œuvre d'un outil de développement plus efficace que bien d'autres à appliquer sur des thèmes fédérateurs de convergence et de projets. Même si ces thèmes - qui étaient hier les salaires, les conditions et le temps de travail,

la formation professionnelle, l'environnement économique et social de l'entreprise, etc. - se sont progressivement élargis, tous ne sont pas également porteurs de signification positive : restructurations, plans sociaux, réduction de coûts sont des prétextes délicats pour enrichir le dialogue. Mais les sujets ne manquent pas et des thèmes comme la connaissance de l'entreprise, l'intéressement, le Plan d'Épargne d'Entreprise, l'avènement de la société numérique, la valorisation des potentiels... peuvent être des supports attractifs pour un nouvel élan du dialogue social.

## Vers de nouveaux comportements....

La question n'est donc plus « quel est le sujet et comment allons-nous le traiter ? » mais bien plutôt « pourquoi ce sujet et avec qui allons-nous le résoudre ? ».

Parvenus au point où les technologies en vigueur permettent d'envisager tous les traitements que l'on veut, c'est bien au niveau de la communication et du sens que nous devons poser les vrais enjeux. Le dialogue social n'est donc plus une question d'information ou de modalités de traitement. Il s'agit tout simplement de mettre l'information et son traitement au service d'un but, d'une ambition qui transcende par sa nature même les moyens et les méthodes que l'on doit mettre en œuvre pour y parvenir.

Mais se poser ces questions, c'est faire appel à des aptitudes d'une autre nature que celles que nous avons traditionnellement développées dans la manière de poser et de résoudre les problèmes. Nous sommes des hypertrophiés de l'intelligence combinatoire et de la mémoire, de l'analyse et de la déduction, alors que la recherche du sens et de l'échange implique imagination, créativité, affectivité et empathie. Il s'agit surtout de globaliser notre relation au monde, sans privilégier un point de vue rationnel sur un point de vue affectif et réciproquement. Mais quel chemin à parcourir non seulement dans le dialogue social mais dans tous les domaines !

Concrètement, et en se fondant sur un certain nombre d'expériences récentes, cette mise en route de projets de développement de dialogue social obéit à un petit nombre de règles qui imposent la clarification de nos objectifs individuels et collectifs mais dont l'application garantit à l'usage l'efficacité des réponses apportées quelles que soient les conditions - souvent difficiles - dans lesquelles ces actions sont conduites.

## ... et l'application de quelques règles simples

- *Partir du souhaitable pour arriver au possible.*

Il faut pour réussir le dialogue social s'inspirer de projets à mener et d'ambitions à atteindre sans se réfugier dans l'analyse de situations actuelles et figées. Sous la bannière un peu mitée du « soyons concrets, repartons du terrain », on a tendance à mobiliser des troupes de plus en plus sceptiques sur les possibilités de changement; ce changement dont chacun reconnaît la nécessité impérieuse et redoute les effets décoiffants.

On retrouve d'ailleurs cette attitude dans certaines entreprises qui s'adonnent au délectable exercice de la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières. La GPEC peut être un remarquable atout de dynamisation de l'organisation et de promotion des personnes mais, si elle part d'une analyse trop précautionneuse de l'existant, elle peut déboucher sur des phénomènes de rejet de l'évolution et de rigidité des situations et des comportements que l'on pensait ainsi faire bouger.

À l'inverse dans le domaine de l'orientation des jeunes ou de personnes en désarroi social, l'expérience de jeux collectifs (L'aventure des métiers, Et moi et moi, Passerelles Citoyennes) qui s'appuient sur leurs expériences, leurs aspirations, leurs goûts et leurs aptitudes - permet de redonner à beaucoup enthousiasme et sens de l'initiative, contrastant avec les contraintes souvent réductrices des filières, ouvertes ou fermées en fonction des résultats acquis dans leur scolarité.

- *Jouer à fond l'autonomie de réflexion et de décision des personnes.*

La différenciation stratégique de l'entreprise se déterminant par la qualité de l'information et de son traitement, c'est à l'évidence par la mise en valeur des qualités des personnes qui la composent qu'elle peut le mieux survivre et se développer ; qualité individuelle de comportement et de compétences mais aussi qualité de communication, d'expression et de relations entre elles et avec l'environnement. Il ne s'agit pas de donner la parole à tout le monde mais de la partager.

D'élément d'accompagnement de la vie de l'entreprise, la communication interne est désormais au centre de son fonctionnement. Favoriser cette communication, c'est accélérer le mouvement des idées, les confronter à d'autres intelligences, et à la condition de le faire dans une perspective de progrès et de valeur ajoutée économique et sociale c'est l'anti-virus de la solitude du spécialiste et la vitamine du progrès.

- *Impliquer les forces vives de l'entreprise.*

Mais voir dans chaque salarié un contributeur spontanément prêt à partager ses idées et ses projets dans un climat d'attention et d'écoute de la part des autres est totalement irénique. Comme toujours, c'est un petit nombre de personnes qui font bouger dans l'entreprise un maximum de choses. Le plus grand nombre accompagne le mouvement et une poignée d'irréductibles - pour des raisons souvent externes - se révéleront de farouches récalcitrants. C'est sur le dynamisme de ceux qui vivent avec la plus grande intensité les situations fortes dans l'entreprise que s'appuie le développement du dialogue social, car ce sont eux qui sont le mieux à même d'en exprimer les caractères et d'en démultiplier les effets.

C'est dans le respect de ces règles que peuvent se combiner l'autonomie des personnes et l'efficacité de l'entreprise dont le dialogue social représente à la fois un facteur de cohérence et une voie de progrès ; parce qu'il combine les valeurs cardinales de la vie sociale : engagement, attention aux autres et recherche d'un sens partagé.