

EN COMBIEN DE CARATS EST VOTRE DIALOGUE SOCIAL ?

Quand une femme porte un diamant, le coutumier « Quelle magnifique pièce ! » précède généralement la question qui brûle les lèvres : « Combien de carats ? ». Une curiosité compréhensible car le carat est l'unité de mesure du poids de la précieuse pierre. Plus le « caillou » est lourd, plus sa valeur est élevée. Toutefois, le poids ne doit pas être confondu avec le volume de la pierre. Autrement dit, un diamant peut avoir une valeur supérieure (avec un caratage plus élevé) bien qu'il soit plus petit en volume en comparaison avec d'autres diamants.

Si l'on accepte l'analogie avec le dialogue social en entreprise, on peut ainsi considérer que la place qu'il occupe, notamment la fréquence du dialogue, les moyens conséquents qui lui sont alloués, le discours qui l'élève au rang de valeur centrale..., n'en assure pas obligatoirement sa qualité. Il existe trois autres critères de qualité incontournables pour estimer la valeur d'un diamant. Avec le *carat*, ils constituent la règle des 4 C :

- *Cut* (la taille, au sens de tailler pour donner forme)
- *Clarity* (la pureté)
- *Color* (la couleur)

Cet article suggère un parallèle entre cette règle des 4 C et les principes constitutifs de la qualité du dialogue social en entreprise.

CUT (LA TAILLE), OU FAÇONNER LE DIALOGUE SOCIAL POUR LUI DONNER SA PLEINE VALEUR

Tout comme une pierre devient précieuse par façonnage, le dialogue social se travaille. Mais comment procéder ? Si le dialogue social est jugé inefficace, la tendance sera de le contourner en favorisant des espaces de dialogue participatif, plus direct entre l'encadrement et les équipes sur le terrain. L'écueil majeur est le suivant : ce qui se dit dans les divers espaces de

dialogue est difficilement suivi de solutions durables. **Deux raisons principales à ce constat.**

1 Ces espaces de dialogue sont rarement décisionnaires. Or, il y a une différence majeure entre discuter et décider.

2 Les espaces de dialogue étant protéiformes, les liens entre eux sont difficilement faits, rendant encore plus improbable l'articulation entre les espaces de discussion et de décision.

C'est pourquoi les espaces de dialogue professionnel (non institué) ne doivent pas, malgré leur utilité complémentaire, se substituer au dialogue social institutionnel (CSE, négociation collective). Si ce dernier est vécu comme insatisfaisant, il doit au contraire devenir un objet de travail prioritaire, partagé par les parties prenantes concernées. Un [séminaire ou un bilan conjoint](#) est une bonne manière d'amorcer une nouvelle dynamique sociale. Le CRNCo le propose sous diverses formes : dispositif AReSo, séminaire d'appui à la négociation collective, formations communes.

CLARITY (LA PURETE), OU PRENDRE EN COMPTE LA MEMOIRE DU DIALOGUE SOCIAL

La pureté d'une pierre précieuse est réduite par ses inclusions, sorte d'impuretés internes ou externes présentes dans la matière à l'état brut. Comme pour le dialogue social, il est rare qu'aucune « bavure » du passé ne vienne compliquer le travail de façonnage. Le tailleur qui obtient une régularité exemplaire des faces d'un diamant, par la force d'un façonnage appliqué, n'en demeure pas moins tributaire de la pièce brute qu'il a entre les mains lorsque s'impose à lui le choix de sa forme finale. De la même manière, les acteurs qui façonnent le dialogue social lui donnent une forme qui dépend des spécificités de l'entreprise et qui participe de son ADN social : taille, secteur d'activité, organisation, historique des relations sociales, profil de son management, culture professionnelle et évolution de ses métiers... Par conséquent, les mêmes efforts consacrés à façonner le dialogue social dans deux entreprises différentes ne produiront pas le même résultat de brillance. En prendre conscience, c'est

accepter que tout le monde n'ait pas la possibilité, à un instant donné, de s'offrir la même qualité de bijou.

Ainsi, dans une entreprise, il suffira de marteler de manière incantatoire le « faites-nous confiance ! » pour que celle-ci revienne. Dans une autre entreprise, même se reparler longuement du passé, en ponctuant les échanges de *mea culpa*, ne suffira pas pour tirer un trait et chasser définitivement la méfiance, voire la défiance, qui s'est installée au fil des années. Au mieux, les protagonistes arriveront à se mettre d'accord sur l'intérêt d'adopter entre eux des règles de loyauté, mais sans jamais pouvoir espérer retrouver la confiance souhaitée.

COLOR (LA COULEUR), OU FAIRE DE LA TRANSPARENCE UNE FORCE PLUTOT QU'UNE FAIBLESSE

Le critère de la couleur permet de classer les diamants selon une gradation allant de « sans couleur (incolore) » à « jaune clair ». Plus la pierre est incolore, plus sa valeur est importante. Plus le dialogue social mise sur la transparence, moins il sera teinté de méfiance ou de défiance entre les acteurs, et plus grande sera sa valeur.

Or, le constat dans les entreprises est plutôt celui d'une pratique du dialogue social et de la négociation collective qui ne valorise pas la transparence. Celle-ci est même contre nature car elle paraît logiquement incompatible avec l'approche tacticienne et le rapport de force qui caractérisent fréquemment la relation sociale. Pourtant, les entreprises qui font la démarche de partager sur les raisons de cette absence de transparence découvrent qu'il y a plus d'avantages à oser celle-ci que des risques fondés. Du moins, ces risques sont limités lorsque les règles de la loyauté ont été clarifiées et convenues. Il ne faut pas sous-estimer par ailleurs l'effet bénéfique sur la qualité relationnelle lorsque les protagonistes, en toute transparence, font leur *mea culpa* du passé. Le terme est d'ailleurs mal choisi puisqu'il ne s'agit pas de reconnaître sa faute mais bien sa juste part de responsabilité dans la dégradation des relations.

LE PLUS PETIT DENOMINATEUR COMMUN DES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL : LE TRAVAIL

On le voit, le façonnage du diamant est d'une importance capitale pour compenser, ou ne pas gâcher, sa forme, sa pureté et sa couleur imposés par la nature. Un [état des lieux conjoint](#), croisant les différents points de vue sur le travail et ses conditions réelles de réalisation, tant sur le volet social que productif, est selon notre expérience de nature à façonner le dialogue social. Mais par où commencer ? Le repérage de ce que nous nommons les « irritants organisationnels » nous semble un bon angle. Il consiste à identifier et mettre en discussion tout ce qui, pour l'une ou l'autre des parties prenantes, participe à fragiliser le climat social. Ces irritants organisationnels sont généralement source d'un sentiment d'iniquité, de stress, de tensions relationnelles, de non-qualité des produits ou services, de dégradation des indicateurs sociaux ou RH (turnover, absentéisme, etc.). Certains de ces irritants sont objectivables, d'autres relèvent du ressenti, mais qu'importe car ils ont en commun de grever la performance sociale et économique des entreprises.

QUELQUES EXEMPLES D'IRRITANTS ORGANISATIONNELS

- Des plannings affichés au dernier moment et susceptibles de changer sans préavis
- L'octroi d'heures supplémentaires toujours aux mêmes personnes (pouvant être perçu comme un avantage financier ou à l'inverse comme une contrainte sur la vie personnelle)
- Un délai de prévenance (trop court selon l'encadrement) et de réponse (trop long selon les collaborateurs) sur la prise de jours de repos
- Des critères de mobilité interne basés sur les savoir-être qui donnent le sentiment d'une objectivité pour les uns mais d'une politique « à la tête du client » pour les autres
- Une application différenciée des clauses d'un accord d'entreprise ou d'une convention collective selon qu'un salarié a obtenu ou pas un jugement du tribunal en sa faveur
- Un traitement variable entre les salariés sur les jours de repos selon qu'ils ont ou pas signé l'avenant à leur contrat de travail proposé par la direction à la suite de la dénonciation d'un usage
- Un temps pour l'habillage appliqué différemment selon le chef de quart

- Un accès à la formation inégal selon les fonctions occupées
- Une prime accordée aux salariés d'un établissement mais pas à ceux d'un autre établissement alors qu'ils font tous les deux partie d'une même entreprise ou association
- Une mesure disciplinaire imposée pour un acte jugé moins grave qu'un autre resté impuni

DEPASSER LA DOUBLE IGNORANCE

La mise en discussion de ces irritants vise à faire évoluer les représentations. C'est à travers ce partage que la double ignorance peut reculer. Le phénomène de double ignorance se résume par l'idée que nombre de désaccords entre interlocuteurs aux postures ou intérêts divergents ne sont en fait bien souvent que des malentendus. Des malentendus, ou des différences de points de vue plus que des divergences irréconciliables, ayant pris des proportions potentiellement conflictuelles.

À titre d'illustration, la double ignorance, ce peut être :

- D'une part, des cadres ou du personnel de bureau qui disent concevoir que le travail posté est pénible mais qui, ne l'ayant jamais vécu personnellement, sous-estime la contrainte sur l'organisation de la vie familiale pour ceux qui sont astreints à ces horaires.
- D'autre part, des opérateurs en travail posté qui comprennent qu'un atelier qui ne fonctionne pas en 3/8 est moins rentable mais qui, par ailleurs, ont une vision simplifiée de la logistique nécessaire à l'organisation d'un planning de production, ne comprenant donc pas et vivant mal les changements d'horaire de dernière minute.

FAIRE DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE UN LEVIER DU DIALOGUE SOCIAL

Une telle discussion contradictoire sur les irritants organisationnels doit cependant s'organiser avec méthode, en se donnant le temps et les moyens, pour aboutir à des réponses opérationnelles et durables. Selon le CRNCo, une [méthode de Négociation Basée sur les Intérêts \(NBI\)](#) plutôt que sur les positions (NBP) permet d'aller plus loin que le dialogue participatif, dit de

concertation, en redonnant une place utile à la fonction managériale et aux représentants du personnel.

Notre propos ne fait pas l'éloge de la cogestion. Notre propos est de promouvoir la codécision lorsque celle-ci est souhaitable. La [codécision](#) permet de passer...

- Du « J'entends votre point de vue », sorte de ritournelle de la concertation et généralement suivi du « Ils ne nous ont pas écoutés »...
- Au « J'ai compris vos enjeux et voici les miens », qui permet de construire de véritables compromis socio-productifs au plus près de l'activité réelle de travail.

En privilégiant la négociation collective dans votre entreprise, vous n'impressionnez pas la galerie avec un dialogue social au poids tape à l'œil qui mise sur le dialogue à tous les étages, par et pour tous, sur tout et tout le temps. En revanche, ceux qui se pencheront sur votre entreprise avec un regard d'expert verront sa vraie valeur. La valeur du façonnage qui ne s'obtient que par la patience et la rigueur. Celles qu'exige un processus de **dialogue véritablement constructif, au sens premier de matérialiser des solutions mutuellement acceptables**. Au CRNCo, nous pensons que la négociation collective est un outil désormais incontournable pour baliser et alimenter ce dialogue véritablement constructif.



François JUTRAS

Coordonnateur & Intervenent-facilitateur
en relations sociales

f.jutras@crnco.fr

www.linkedin.com/in/crnco