

Une question de personnes ?

« Le dialogue paraît en lui-même constituer une renonciation à l'agressivité. »
Jacques Lacan

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que l'œuvre de Machiavel se situait aux frontières de la ruse et de la gestion des rapports de force. Mais la richesse et la modernité de son analyse mettent les problèmes de personnes au centre du dialogue.

Ce chapitre a pour objectif de montrer le lien existant entre les personnes et les méthodes : ce sont des personnes qui créent les méthodes et qui les utilisent à bon et mauvais escient. Si l'efficacité est toujours recherchée, certaines personnes se projettent dans le long terme et privilégient la construction d'une relation pérenne, tandis que d'autres recherchent des résultats efficaces à court terme et considèrent d'abord leur gain personnel, sans tenir compte des dommages causés à leur interlocuteur.

Trois débats sont en jeu :

- gagner sans se soucier de l'autre ;
- gagner sans faire perdre l'autre ;
- gagner en faisant gagner l'autre.

Trois comportements sont à l'œuvre :

- la prise de risque sans réflexion ;
- les émotions instantanées ;
- l'analyse consciente, avec ou sans prise de risque.

Machiavel prend en compte l'aspect émotionnel qui domine toutes les délibérations difficiles, comme celles qui mettent en relation un dominé et un dominant : « De là naît une dispute : s'il vaut mieux être

aimé que craint, ou l'inverse, on répond qu'on voudrait être l'un et l'autre ; mais comme il est difficile de les mettre ensemble, il est beaucoup plus sûr d'être craint que d'être aimé. »

Malgré de bonnes méthodes, les émotions bouleversent parfois le dialogue bien préparé. Il s'agit alors d'un problème de personnes qui cristallise une identité, une histoire, une culture, un langage et des codes qui peuvent masquer le vrai problème à résoudre. Il s'agit donc de dépasser ses propres certitudes pour prendre en compte la vision de l'autre, nécessairement différente de la nôtre.

Considérer le dialogue comme la mise en relation des personnes implique de s'intéresser aux acteurs du dialogue social en se posant deux questions : qui sont-ils et comment se perçoivent-ils ? Cela implique aussi de s'attacher, d'une part, à ce qu'ils se disent et la manière dont ils se parlent ; d'autre part, à ce qu'ils pourraient mettre en œuvre pour modifier leur comportement pour plus d'efficacité.

1. Observer les acteurs du dialogue social en action

Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés, et pas seulement les DRH et les représentants des salariés. Les managers ont pris l'habitude de laisser les problèmes sociaux « à ceux qui sont payés pour ça » : les ressources humaines. Désinvestis par la structure, ils se désinvestissent eux-mêmes. Au sein des comités de direction, ce sont plutôt les directions financières, commerciales et marketing qui ont le dernier mot, tandis que les DRH doivent gérer au mieux le mal nécessaire du « social », en veillant surtout à ce que son climat ne vienne pas perturber les performances économiques.

Rares sont les entreprises qui conçoivent la performance sociale comme une dynamique économique. Certaines d'entre elles, heureusement assez rares, considèrent même que l'absence de syndicats ou une faible représentativité sont des avantages pour gérer les ressources humaines, puisque le rôle du manager est alors renforcé. Cependant, la négation du fait syndical ne peut durer très longtemps (les syndicats « maison » des années 1970 ont engendré plus de difficulté que de succès managériaux).

Côté syndicats, dans les grandes entreprises, la professionnalisation est de plus en plus la règle. Et la délégation de mandat des salariés est un fait entériné par tous.

Managers et collaborateurs se trouvent peu impliqués et sont souvent informés de manière parcimonieuse. Comment les replacer au centre du dialogue social sans remettre en cause le fait syndical ?

1.1 Statuts, fonctions et mandats

Derrière le DRH et les représentants syndicaux, qui sont les deux acteurs principaux du dialogue social en entreprise, se trouvent l'ensemble du comité de direction et tous les membres de l'organisation interne, de l'échelon départemental à la fédération professionnelle.

Il y a derrière les statuts, fonctions et mandats une réalité difficile à saisir : leur simple description analytique ne permet pas de comprendre ce que l'on nomme « les jeux d'acteurs ». Ce qui importe le plus pour décrypter ce « jeu » réside dans la perception émotionnelle de ces acteurs. Le vécu sensible de chacun des acteurs du dialogue social se mesure aux moments clés de leur action, avant, pendant et après une réunion significative.

Voici un exemple de ce vécu : « Je vais certainement être décrié, mais en tant que syndicaliste, à un moment, il faut savoir prendre ses responsabilités. Je préfère une famille brisée qui vit à une famille brisée qui meurt », explique Jean-Claude Blanquart¹ qui, comme tout délégué syndical, s'est un jour retrouvé face à un dilemme : signer ou ne pas signer un accord qui mettrait en péril l'existence d'une entreprise². Il a vécu la solitude de toute personne détentrice d'un mandat qui n'a pas le temps de consulter ses mandants, considère qu'il est légalement mandaté par un système qui lui a délégué toute décision pendant la durée de son mandat, ou bien qu'il est soumis (ce fut le cas) à un ultimatum. Pour les uns, il a trahi son mandat ; pour d'autres, il a sauvé des emplois. Il se trouve, tel un chirurgien de guerre, contraint de stopper la gangrène en procédant à l'amputation d'un membre.

De la même manière, un DRH qui possède un mandat de négociation clair et chiffré, par exemple à la veille d'une NAO³, est parfois confronté à deux postures : soit prendre une décision hors mandat, soit « manger son chapeau » en reniant sa parole donnée aux représentants du personnel pour satisfaire les exigences des dirigeants de l'entreprise.

1. Délégué central CFDT de l'entreprise de VPC La Redoute, 58 ans en 2014. 31,4 % des voix ont paraphé l'accord social sauvant plus de 2 000 emplois sur les 3 400 existants (ou bien qui en a sacrifié environ 1 200).

2. TONNELIER Audrey, « La Redoute, son dernier combat », *Le Monde*, 2 avril 2014.

3. Négociation annuelle obligatoire : elle concerne les salaires et les conditions de travail, est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés et permet de conserver un dialogue au sein de l'entreprise.

La solitude du DRH et le stress du délégué

Tant que le management n'aura pas été replacé au centre des relations sociales, tant que les IRP⁴ resteront le seul espace du dialogue social, tant que la direction n'aidera pas les syndicats à construire une communication simple, directe et compréhensible auprès des salariés, le résultat des accords restera soumis à des remises en cause.

- Pour les DRH, une double question doit être réglée avant toute négociation : d'une part, la portée du mandat et les moyens d'innover à leur disposition et, d'autre part, la sécurisation de leurs relais auprès des équipes de salariés par le biais des managers de proximité.
- Pour les délégués, il existe une insupportable pression qui génère un stress important au moment de la conclusion d'une négociation :
 - Ai-je suffisamment obtenu ce que souhaitaient mes mandants ?
 - Existe-t-il des marges supplémentaires chez mes interlocuteurs ?
 - Serai-je suivi dans mes conclusions par mes mandants ?
 - Dois-je être « jusqu'aboutiste » ou raisonnable ?

Le problème des limites est posé. Ce stress n'existe que par le flou des mandats et l'absence de courage des négociateurs.

La résolution de ces questions passe par l'assistance mutuelle dans le dialogue social : plutôt que de chercher les limites de l'autre pour les transformer en faiblesses et en profiter, il s'agirait, une fois celles-ci identifiées, d'aider l'autre à résoudre ses difficultés.

Les acteurs du dialogue social se sont habitués à vivre déconnectés de leurs mandants et, de ce fait, sont perçus comme peu représentatifs. Il existe sur ce sujet un débat permanent. Trois écoles de pensée considèrent différemment la représentativité :

- la première prend en compte les résultats des élections professionnelles ;
- la seconde ne reconnaît que le nombre d'adhérents, par les cartes syndicales, l'assiduité et les timbres annuels payés ;
- la troisième ne considère que la capacité de créer une forte mobilisation dans des conflits revendicatifs, par la grève par exemple.

Enfin, les acteurs officiels du dialogue social sont perçus comme « loin du terrain » du fait de la complexité de la structure dans laquelle ils se meuvent.

4. Institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise, par exemple).

Chaque délégué, employeur comme salarié, est inséré dans une organisation à laquelle il doit rendre des comptes, en parallèle à ses mandants de terrain : il est ainsi désigné parfois comme un « fonctionnaire » du dialogue social.

Le vécu sensible des acteurs est ce qui donne du sens aux actions des uns et des autres. Il est incompréhensible à celui ou celle qui ne prend en compte que la structure officielle, certes importante pour les acteurs eux-mêmes, mais distante pour le salarié en mouvement qui ne se reconnaît souvent que dans son délégué ou dans son manager.

Chaque organisation syndicale possède sa structure plus ou moins pyramidale en relation avec son histoire.

Un exemple d'organisation interne d'une confédération : la CFTC⁵

Les syndicats affiliés constituent le fondement de la confédération.

Un syndicat regroupe les salariés d'un même secteur ou d'une même branche d'activité, à un niveau géographique donné. Il dispose de la personnalité morale et juridique.

Le syndicat se compose de sections syndicales et d'adhérents individuels. Il élit ses responsables et désigne les délégués syndicaux.

À l'occasion des congrès, le syndicat contribue à préparer et à voter l'activité et les orientations de la fédération à laquelle il adhère, de l'union départementale dont il est membre et de la confédération. Il élit le dirigeant de ces organisations.

La fédération professionnelle

L'organisation interne de la CFTC comprend, sur le plan professionnel, des fédérations : elles regroupent l'ensemble des syndicats de travailleurs exerçant la même profession ou appartenant à des branches similaires, ou ayant des intérêts professionnels communs.

L'union départementale

Les unions départementales regroupent l'ensemble des syndicats ou sections de syndicats nationaux de toutes professions dans les limites du département, qu'ils soient ou non rassemblés au sein d'unions locales ou interprofessionnelles.

L'union départementale a pour missions essentielles de coordonner les actions communes des syndicats et des sections syndicales ; de veiller à leur bon fonctionnement dans le respect de leurs prérogatives ; de participer à la constitution et au fonctionnement de l'union régionale.

5. Voir l'organisation de la CFTC sur le site : <http://www.cftc.fr>.

L'union régionale

Une union régionale interprofessionnelle regroupe plusieurs unions départementales et, à travers elles, l'ensemble des syndicats d'une région, toutes professions réunies.

Elle définit les propositions de la CFTC pour la région dans les domaines économiques et sociaux. Elle représente la CFTC sur le plan interprofessionnel auprès des autorités.

Derrière les statuts et les structures, se profilent des femmes et des hommes, et leurs représentations du monde ; quelles sont ces dernières ?

1.2 Croyances et *a priori*

Au cœur de tout dialogue, existent des représentations mentales qu'il convient d'identifier, analyser et comprendre, pour ne pas se faire piéger par des illusions.

Il faut démêler l'écheveau complexe des trois conversations qui s'entremêlent :

- celles sur le problème à résoudre, occultées par les positions ;
- celles sur les processus, dissimulées par les tactiques déloyales (analysées dans le chapitre précédent) ;
- celles sur les émotions et le choc des identités, masquées par les luttes de personnes.

Il existe des préjugés, fabriqués à partir de sa propre expérience, des typologies, parfois caricaturales, mais pratiques pour aller vite, des images figées dans la représentation mentale de l'histoire que l'on imagine (on se fait souvent son propre « *storytelling* ») : on les nomme aussi *a priori* ou icônes...

En enfermant les gens dans des cases, on construit une banque d'images qui permet de mieux se repérer dans les idéologies, dans les caractères humains. Cette classification aide l'acteur du dialogue social à mieux se mouvoir au cours d'un débat, à mieux se positionner lui-même en positionnant l'autre. Les acteurs sociaux ont besoin de points de repère normatifs pour élaborer et adapter des stratégies de négociation ou de non-négociation.

- La propension à étiqueter l'autre de qualificatifs médicaux est très fréquente, dès lors que le comportement de ce dernier dévie par rapport à la norme observée :
 - « Mais il est malade, ce type ! » ;
 - « Son cas relève de la pathologie » ;
 - « Mais il est complètement paranoïaque ! » ;

- « Faites attention, il est furieusement narcissique ! » ;
- « Ne négociez pas avec lui, il est atteint de troubles bipolaires ».

Nous traitons facilement l'autre de « fou » quand nous ne comprenons pas son comportement, quand ce qu'il fait, ou ce qu'il dit, nous gêne considérablement. En faisant entrer l'autre dans une catégorie, nous arrêtons de réfléchir, nous nous empêchons ainsi de le comprendre. Nous recherchons aussi une zone de confort moral : il est rassurant de ne pas nous interroger sur nous-mêmes et de considérer l'autre comme responsable de ce qui nous arrive.

Ce type de comportement présente des avantages comme des inconvénients :

- ◆ **avantages** : le négociateur a besoin de points de repère avant d'agir :
 - posséder une grille de lecture des comportements peut faciliter la conduite d'une négociation ;
 - savoir identifier les signaux corporels et psychologiques de son interlocuteur permet de déterminer les moments d'engagement et les moments de prudence ;
 - pouvoir nommer des tactiques pour mieux les repérer et mieux les désarmer est nécessaire ; cela laisse une chance à l'interlocuteur de se rendre compte qu'il a réagi trop vite ;
- ◆ **inconvénients** : traiter les tactiques dites déloyales et considérer uniquement les étiquettes comme des symptômes systématiquement attachés à une « déviance » peuvent devenir dangereux :
 - « Son conjoint l'a quittée... Donc elle est déboussolée ! »
 - « Il vit une réorganisation interne dans son service... Donc il ne lâchera pas ! »
 - « Elle a pris ce poste il y a seulement un mois... Donc elle n'a pas confiance en elle. »
 - « Il est jeune... Donc il est rigide parce qu'il a peur de son incompetence. »
 - « C'est une femme... Elle ne saura pas gérer la relation parce qu'elle craint le biais affectif et se comportera comme un homme. »
 - « Il est à la CGT... Donc c'est un opposant systématique qui ne signera jamais aucun accord d'entreprise. »