

Le 17 septembre 2021

Dialogue sur le travail : de la parole aux actes

En guise d'introduction, il nous semble opportun de rappeler que nous ne sommes pas là pour donner des conseils mais pour explorer des pistes et donner à ceux qui nous lisent l'opportunité d'approfondir leur propre réflexion dans les domaines qu'ils jugeront utile d'explorer.

Il y a bien longtemps, cinq aveugles instruits et curieux, désiraient, pour la première fois, rencontrer un éléphant afin de compléter leur savoir. Le premier s'en approcha, toucha son large flanc et s'exclama :

- « Dieu me bénisse, un éléphant est comme un mur ! ».

Le deuxième, tâtant une défense, s'écria :

- « Rond, lisse et pointu, selon moi, cet éléphant ressemble à une lance ! ».

Le troisième prit la trompe ondulante dans ses mains et s'écria :

- « Pour moi, l'éléphant est comme un serpent ».

Le quatrième tendit une main impatiente, palpa la jambe de l'éléphant et affirma qu'il devait ressembler à un arbre !

Le cinquième ayant touché par hasard une oreille, dit :

- « Même pour le plus aveugle des aveugles, cet éléphant est comme un éventail ! »

Confrontant ensuite leurs versions, ils furent tous en désaccord, doutant même de la sincérité des autres et à certains moments, en vinrent aux coups.

Un sage qui passait par là les entendit se disputer et demanda :

- « Que se passe-t-il ? ».
- « Nous n'arrivons pas à nous mettre d'accord sur ce que peut être un éléphant ! ».

Et chaque aveugle donna sa version.

Après les avoir écoutés, le sage prit la parole :

- « Vous avez tous dit vrai ! Mais si vous décrivez l'éléphant de façon si différente, c'est parce que chacun n'a touché qu'une partie de l'animal. Et plutôt que de mettre en commun et partager ce que vous avez perçu, vous avez considéré que votre perception était la vérité. »

La morale de cette fable indienne est que chaque humain a tendance à revendiquer une vérité absolue issue de son expérience et de son ressenti, ignorant les expériences et le ressenti des autres, alors qu'une vérité nouvelle peut émerger des mises en commun des vérités individuelles.

De cette fable à un récent ouvrage « Osez le dialogue social dans l'entreprise » (voir notre encadré « Eloge du dialogue social »), il n'y a qu'un pas et pourtant quelques siècles... lorsque les auteurs nous expliquent comment le dialogue peut s'épanouir, à condition qu'il y ait « respect mutuel des acteurs », « reconnaissance lucide des désaccords possibles », « volonté d'élucider malentendus et quiproquos pour affronter les vrais désaccords ». Il devient ainsi, selon leurs propos, possible de « construire en commun le changement ». Ainsi, dans nos organisations, peut-il y avoir une part de vérité dans ce que chaque collaborateur ou chaque partenaire exprime. Pour chacun dans l'instant, c'est sa réalité, sa perception, sa vision issue de son cadre de référence ou de son emplacement sur le terrain. La force du manager est alors sa capacité à rassembler toutes ces vérités pour en faire une vision d'ensemble, voir un projet.

« Eloge du dialogue social »

La médiocrité du dialogue social est une grande faiblesse de l'économie française. Elle freine les adaptations, bloque les échanges fructueux et pousse les salariés à fuir l'entreprise. Ce livre raconte, à travers neuf expériences d'entreprises (DCNS, Unedic, Generali...), comment le dialogue peut s'épanouir. Quatre journalistes ont décortiqué ces histoires et les racontent clairement. Un ancien dirigeant d'entreprise, Jean-Paul Guillot, et une ancienne de la CGT, Carmen Rubia, tous deux actifs dans l'association Réalités du dialogue social, ont piloté l'ouvrage.

<https://livre.fnac.com/a2683700/Jean-Paul-Guillot-Osez-le-dialogue-social-dans-l-entreprise>

Ne pas confondre parole et action

Encore faut-il que ces moments de dialogue ne se limitent pas à du partage et de l'échange, mais soient tournés vers l'action et la prise de responsabilité de chacun. Et la crise sanitaire nous a montré qu'il était possible de faire en sorte que des collectifs spontanés, des espaces de dialogue soient effectivement au service de l'action.

Mais beaucoup de managers confondent encore parole et action et nos organisations sont encore dans des modèles hiérarchiques où la parole est contrainte, où nous craignons la controverse. Nous l'associons souvent à de la résistance au changement, aux bavardages, aux rumeurs et bruits de couloir, mais peu à la créativité et à la performance.

« *Nous n'avons pas le temps. Nous sommes là pour agir* ». Et de constater ensuite, mais un peu tard, que l'absence de temps d'expression en amont, d'échanges sur l'opportunité, la faisabilité de telle ou telle décision avec les acteurs concernés conduit à des décisions rarement stabilisées et trop souvent soumises aux variations de dernière minute. S'ajoute à cela, comme l'écrit si bien **Philippe Emond**¹, qu'il y a souvent un immense décalage entre d'importantes prises de conscience et la difficulté à transformer le débat d'idées en solutions pratiques et intelligibles par ceux-là mêmes qui ont la responsabilité du « faire » et du « faire faire », du travail donc, entre les mains.

¹ « *Le dialogue social à l'épreuve de la psychotraumatologie* » Cairn.info

C'est donc bien par la ré-interrogation des modalités d'échange en amont, que les collectivités locales se doteront d'un plus grand pouvoir d'agir. Mais, et cela concerne les élus comme les managers publics, tout dépendra de la dose de vérité qu'est capable de supporter l'organisation dont ils ont la responsabilité.



[Ecoutez le podcast de Pierrick Raude « Un dialogue qui doit revenir sur le sens de l'action »](#)

Une inflation des espaces d'échange sur le travail

Cette voie d'un management par le dialogue nous est proposée par **Mathieu Detchessahar** qui, plutôt qu'une hypothétique entreprise libérée, nous invite à explorer **L'entreprise délibérée**², dans un livre préfacé par Yves Clot. Il part du constat que les organisations, loin d'être des modèles d'autonomie et de liberté, sont au contraire des univers de dépendances assumées et d'interdépendance choisie ou du moins acceptée. Elles sont nécessairement des lieux de dialogue au travers duquel se tissent et se retissent en permanence les fils de l'action commune. Cette pratique du dialogue ne suppose pas la suppression des règles ou de l'autorité mais leur refondation. « *C'est un défi pour le management que de savoir soutenir, animer et organiser le dialogue. Délibérer plutôt que libérer* ».

Si la crise sanitaire et l'utilisation des outils numérique ont d'une certaine manière « déconfiné » le dialogue dans nos organisations publiques multipliant les espaces autonomes d'expression, de dialogue rapide sur des vrais problèmes concrets, beaucoup constatent aujourd'hui que sans animation et organisation par les managers obligés de se positionner, proposer, engager leur responsabilité, le risque est l'absence de pérennité de la plupart de ces démarches, et la déception qui en résulte.

Cela signifie que si le dialogue direct avec les agents est désormais incontournable, il faut veiller à ce qu'il soit complémentaire du dialogue institutionnel et ne le court-circuite pas. La multiplication des lieux d'échange suscités par la crise, l'importance prise dans une telle période par la communication interne ne doit pas provoquer une dilution du dialogue social. Un sondage direct auprès des agents ne remplacera jamais une consultation conduite par les organisations syndicales, alors qu'une communication interne ascendante comme descendante, reposant sur une culture ouverte et une confiance réciproque doit pouvoir renforcer le dialogue social.

Un dialogue social qui doit avoir une place centrale dans tout processus de transformation. Ce qui veut dire le faire vivre différemment, le revitaliser et passer de moins de formalisme et de confrontation à plus d'échanges de fond.

² « *L'entreprise délibérée* » édité chez Nouvelle Cité

Un dialogue social revitalisé

Car la question reste posée. Ce que l'on a approché, expérimenté dans une période d'indispensable réactivité est-il capitalisable, répliquable dans une période de perspective de sortie de crise, à un moment où la pression sera forte, afin de remettre en route les organisations et répondre aux attentes des politiques, des citoyens et des agents ? Cela suppose une transformation de l'attitude ou de la posture de tous les interlocuteurs or trop souvent, pour des raisons historiques parfois justifiées, la méfiance domine. Et le dialogue social reste le plus souvent fondé sur la confrontation, la réaction et le rapport de force ce qui, dans une logique de prévention et d'anticipation, est totalement inefficace.

Les constats relatifs aux « causes de la discorde » n'ont pas changé : culture de la négociation insuffisante de part et d'autre, postures idéologiques, désengagement des agents, organisations syndicales questionnées sur leur légitimité et leur représentativité, dégradation d'une façon plus globale de la démocratie participative, circulation de l'information insuffisante entre la direction générale et les organisations syndicales, par ailleurs peu associées à la définition de la stratégie.

Alors comment faire vivre autrement ce dialogue social ? Cela passe par plusieurs prérequis de fonds et de forme. En voici une liste loin d'être exhaustive :

- ❖ Le premier est sans aucun doute d'avoir une vraie vision portée et d'un but commun et la volonté d'avancer ensemble, au risque de se condamner à une dualité permanente. Chaque partie prenante peut ensuite avoir des objectifs différents et c'est bien de la confrontation de ces objectifs, au regard d'une vision portée et du but à atteindre que naît le véritable dialogue
- ❖ Bien choisir les interlocuteurs. La qualité du dialogue repose sur la légitimité des personnes présentes de part et d'autre, leur connaissance des dossiers, leur niveau de décision. Que de temps perdu en réunions stériles car les bons interlocuteurs ne sont pas là ?
- ❖ Intégrer dans les objectifs des managers qu'ils doivent pouvoir aussi se concentrer sur le management du travail et donc se préoccuper du travail des agents qu'ils managent.
- ❖ Multiplier les occasions de se connaître autrement (et dans les collectivités locales cela prend parfois beaucoup de temps) que face à face dans un dialogue conflictuel.
- ❖ Définir un cadre, formaliser ensemble des « règles des jeux » que chacun s'impose de plus libre.
- ❖ Se fixer la règle d'un dialogue qui dépasse les personnes et porte sur des problèmes collectifs et non individuels.
- ❖ Décider, rédiger les ordres du jour de manière conjointe.
- ❖ Lister en commun les chantiers à conduire, leur niveau de priorité et le calendrier pour les traiter
- ❖ Fixer clairement l'objectif de chaque réunion, s'agit-il d'information, de décision, de concertation... Y aura-t-il une prochaine réunion de validation... ?
- ❖ Elaborer, en commun et sur place, un compte-rendu synthétique (distinct du compte rendu détaillé prévu par la plupart des textes mais envoyé longtemps après le plus

souvent) des conclusions de la réunion et notamment des engagements pris par le manager afin de lever toute ambiguïté et les « on fait comme on a dit » habituels... ; puis commencer la réunion suivante par un point sur la mise en œuvre de ceux-ci (engagements du manager, transmission de docs, d'infos, etc).

- ❖ Accepter que toutes les propositions ne soient pas traduites aussitôt par des décisions et des solutions mais qu'il y ait une véritable prise en compte des difficultés exprimées, des propositions formulées, et qu'on s'entende par exemple sur un échéancier... ou sur un dénominateur commun.
- ❖ Communiquer sur l'importance du dialogue social. Pour beaucoup d'agents, il répond à des codes qui leur échappent, entre opacité et jeux d'acteurs... Du côté des employeurs, cela passe par une reconnaissance claire des organisations syndicales comme partenaires sur les sujets structurants et par des temps d'échanges, en garantissant l'accès au droit syndical, en incitant les agents à rencontrer les organisations syndicales...
- ❖ Se former, faire former, former au débat et à la construction.
- ❖ Utiliser le numérique à bon escient, de nombreuses réunions peuvent être tenues sous ce format qui oblige à ramasser la parole, à organiser le dialogue avec des ordres du jour plus ramassés et une prise de parole plus maîtrisée, des temps d'intervention plus courts mais ne nuisant pas à la bonne expression de chacun... et c'est parfois la garantie d'avoir la présence de certains élus qui les intègrent facilement dans leur agenda.
- ❖ Enfin être conscient qu'une organisation qui dialogue n'a pas moins de problèmes, au contraire, car ces derniers ont la liberté d'affleurer, mais ce sont sans aucun doute les plus innovantes et inventives. Plus les organisations syndicales seront fortes, plus le dialogue social sera équilibré et constructif, selon l'expression « *on a le dialogue social qu'on mérite* ». Si un employeur ne pense pas sincèrement qu'elles sont des partenaires, mieux vaut ne pas investir le champ et subir le dialogue de confrontation.



[Ecoutez le podcast de Bruno Collignon « Pourquoi si peu de retour en arrière sur ce qui a déjà été réalisé collectivement »](#)

Une proposition, oser la controverse !

S'agit-il d'une question de volontarisme, voire de crédibilité, ou sommes-nous dans nos collectivités face à un véritable problème « culturel » qui se manifeste par une méfiance du débat contradictoire. La controverse est souvent perçue comme une forme de défiance, une remise en cause de la légitimité, voire de l'autorité, de celui ou celle dont les propos sont controversés, pourtant il ne s'agit rien de moins que de créer de nouvelles relations au travail.

Il existe une jolie définition de la controverse proposée par Barbara Blin Barrois dans un ouvrage collectif suite aux derniers **Entretiens de Cerisy**³ : « *La controverse consiste en l'art délicat du débat argument, auquel se risquent des adultes téméraires armés de fortunes diverses* ». Il est vrai que pour un manager, s'exposer, accepter de ne pas avoir toujours raison est une posture difficile à assumer.

S'inspirant de « **La Controverse de Valladolid**⁴ », livre dans lequel Jean-Claude Carrière nous montre à quel point en 1550 dans un monde divisé où chacun vit replié sur lui-même, il est parfois difficile de s'ouvrir aux autres cultures, Warren Buffet réunissait régulièrement ses cadres autour d'une affirmation concernant leur activité et les obligeait à trouver, via une controverse, les arguments allant à l'encontre de ce qu'ils croyaient, les forçant ainsi à penser autrement et accepter que l'on contredise leur certitude.

Conscient du danger que représente « le biais de confirmation », il disait souvent : « *Ce que les individus savent faire le mieux, est sélectionner toutes les informations qui leur permettent de préserver leur vision des choses* ».

De quoi s'agit-il ? Quand les membres d'une organisation, qu'elle soit publique, privée, associative, adoptent une nouvelle stratégie, ils célèbrent avec euphorie tous les signes qui vont dans le sens de sa réussite. Où qu'ils regardent, ils ne voient que les preuves de son efficacité. Mais ils ne voient pas les signes contraires ou les écartent délibérément, les considérant comme des « exceptions », « des cas particuliers » ou des « difficultés imprévues ». Ils restent aveugles (comme dans notre fable) aux informations qui réfutent l'idée que cette stratégie fonctionne à merveille. Et les réunions où les PowerPoint succèdent les uns aux autres, chacun étant construit avec les données, voir les erreurs du précédent, ce qui nous amène à cette question : « Suffit-il d'être intelligent individuellement pour ne pas être stupide collectivement ? »

Peut-être devrions-nous installer régulièrement cet exercice dans nos collectivités locales, en interne comme avec nos organisations syndicales, plutôt que nous contenter de formations sur la négociation et la prise de parole où l'on trouve le meilleur comme le pire... ou nous inspirer du pays Dogon, malheureusement devenu inaccessible où les décisions pour gérer le village/la communauté se prennent dans une Toguna (case à palabre). Il s'agit d'un lieu ouvert, construit pour décider dans le consensus. L'entrée y est très basse ainsi chacun y pénètre en se pliant pour laisser son égo dehors. Le plafond est également très bas, il est déconseillé de s'énerver, au risque de se cogner.

³ *Territoires solidaires en commun, Editions de l'Atelier*

⁴ *La Controverse de Valladolid : l'âme des hommes, Actes Sud*

Confiance : la différence entre la beauté du sport et la réalité du ring ! »

Le dialogue social passe par différents exercices incontournables et nécessaires que sont l'information, la consultation et la négociation ; étapes, comme nous l'indique Bruno Dupuis, d'Alixio, qui « ne peuvent fonctionner et produire des résultats utiles pour tous que si les acteurs se font confiance et se respectent ».

Or loin des beaux discours sur le dialogue social, la réalité de défiance réciproque, voire de mépris provoque trop souvent des surenchères de part et d'autre avec des conséquences inéluctables sur chaque agent du service public. Pour arriver à un véritable « contrat de confiance » entre les différents interlocuteurs, il faudrait à la fois « se retourner » sur les erreurs commises, les reconnaître et en tirer les conséquences mais également accepter de tourner la page de fausses certitudes nées dans le conflit et dont plus personne ne connaît l'origine. Comme nous l'évoquions dans un précédent article « les 5C du Cercle des acteurs territoriaux », cette confiance dépendra essentiellement de la triple capacité des parties prenantes à savoir la susciter, à savoir en faire preuve vis à-vis des autres et à intégrer le droit à l'erreur dans leurs actions, ce qui suppose la troisième, avoir suffisamment confiance en eux et en l'avenir.



[Ecoutez le podcast de Jérôme Pech « Vers une transformation du dialogue social, l'exemple de Blagnac »](#)

Huques Perinel avec la collaboration d'Estelle Chevassu

A lire aussi Enquête ANACT <https://www.legisocial.fr/actualites-sociales/4621-impact-crise-sanitaire-dialogue-social-relations-sociales.html>

Ont collaboré à cet article :

- ❖ Véronique BALBO-BONNEVAL - Directrice générale des services - CY Cergy Paris Université
- ❖ Nadège BAPTISTA - Préfète déléguée pour l'égalité des chances en Seine-et-Marne
- ❖ Candice BROTEL – Consultante coach certifiée, après avoir été DGA ressources d'une communauté d'agglomération
- ❖ Marie-Hélène CAITUCOLI - Déléguée générale de la Chaire Gouvernance et Régulation, Fondation de l'Université Paris-Dauphine - Co-directrice du Master Droit et Gestion publique Dauphine-ENA
- ❖ Anne-Laure CHALET – DGA Famille et solidarité Caluire et Cuire
- ❖ Valérie CHATEL - Consultante, après avoir occupé plusieurs postes de DRH et DGS en collectivités locales et à l'Etat
- ❖ Laurence CHENKIER - Première conseillère - Chambre régionale des comptes Grand Est
- ❖ Bruno COLLIGNON - Sapeur-pompier de carrière, deux mandats de président d'une organisation syndicale représentative, poursuit son engagement pour préserver le service public
- ❖ Martin DIZIERE - Animateur National du Groupe de Travail « Direction des Services Techniques » de l'AITF (Association des Ingénieurs Territoriaux de France)
- ❖ Anthony GIUNTA - Directeur général des services - La Courneuve
- ❖ Hélène GUILLET – DGS du Centre de Gestion de Loire-Atlantique - Vice-Présidente nationale du SNDGCT
- ❖ Virginie HALDRIC - DGS du Conseil départemental du Var
- ❖ Sonia HASNI - Sous-préfète chargée de mission auprès du préfet de la région Hauts-de-France
- ❖ Mathilde ICARD - Directrice générale des services - Centre de Gestion du Nord et Présidente de l'ADRHGCT (Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales)
- ❖ Vincent LELONG - Directeur général de Sofaxis groupe Relyens
- ❖ Eric MANONCOURT - Directeur général adjoint « Ressources Humaines » - Toulouse Métropole et Ville de Toulouse. Membre du bureau de l'Association des DRH des Territoires (ANDRHDT).
- ❖ Jean-Robert MASSIMI - Directeur général - Conseil supérieur de la Fonction publique territoriale
- ❖ Jérôme PECH - DGA en charge des richesses humaines à la Ville de Blagnac
- ❖ Hugues PERINEL - Journaliste, coach et médiateur, Fondateur et animateur du Cercle des Acteurs Territoriaux
- ❖ Dominique PESCHER - Contrôleur Général – Inspecteur - Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises
- ❖ Yvonic RAMIS – DGS Moulins Communauté - Ville de Moulins – Président de l'ADGCF (Association des Directeurs Généraux des Communautés de France)
- ❖ Pierrick RAUDE - Avocat associé senior chez Rivière Avocats Associés, après avoir été DGS d'une Communauté d'agglomération
- ❖ Jean-Jacques ROUX - Directeur général des services - Cuers
- ❖ Jean-François VERDIER - Inspecteur général des finances