

ACCEPTER LE RISQUE D'APPROCHES DIFFÉRENTES

Où va la France ? Où va l'Europe ? Le discours officiel sur la sortie de crise est-il autre chose qu'un miroir aux alouettes ? Faut-il s'attendre à un retour au statu quo ante ? C'est oublier deux choses.

- D'abord, l'avenir est difficile à imaginer comme différent de ce que nous avons connu jusqu'à présent. Il faut, pour penser différemment les évolutions en cours, aller chercher ses repères ailleurs dans le monde et dans l'histoire, admettre que ce qui nous semble aller de soi n'est jamais qu'un moment historique, qu'il pourrait en aller autrement.
- Ensuite, trop d'intérêts s'opposent à ce que l'on admette ouvertement que nous sommes engagés dans un processus que nul ne maîtrise ; les hommes politiques ont tout intérêt à laisser penser que la situation est sous contrôle. Les hommes d'affaires aussi, qui espèrent avec un retour à la confiance, une relance de la consommation.

A cela s'ajoute la tendance au *wishfull thinking*. Face à des perspectives qui ne sont guère réjouissantes, il est tentant de croire que les beaux jours reviendront, que les difficultés actuelles ne sont que très provisoires, que l'embellie est en vue. En revanche, les mises en garde contre les illusions font figure de propos de prophètes de malheur. On se gaussera des « déclinologues ». Continuons donc de vivre à crédit, vous verrez, tout finira par s'arranger. Et pourtant, l'exemple que nous donne le déclin, suivi souvent de l'effondrement, de quelques grandes civilisations, devrait être pour nous plein d'enseignements. On y trouve en effet un certain nombre de constantes qui devraient être pour nous autant d'avertissements.

En premier lieu, on note l'incapacité à imaginer un tel effondrement, compte tenu de l'assurance que donne la prospérité passée, les savoirs et les richesses accumulées, le patrimoine culturel, le sentiment d'être le centre du monde, voire même « la civilisation » par excellence, par opposition aux « barbares » environnants ; dans ces conditions, les signaux faibles, qui devraient appeler à la vigilance, restent inaperçus ; les messages qui devraient inciter à l'adoption de mesures de redressement ne sont pas entendus ou sont rejetés avec ironie ; l'évolution en cours, nous semble-t-il, ne saurait être autre qu'un prolongement du passé conforme à ce que nous souhaitons.

Le débat public tend à se concentrer sur des problèmes insignifiants – par exemple, la vie privée des dirigeants politiques – ou sur des questions artificiellement provoquées – l'identité nationale, le port de la « burka » ; les vrais problèmes – le financement des retraites, le déséquilibre budgétaire de l'Etat – passent alors au second plan ; la vie politique se consume en questions de personnes, les ambitions personnelles l'emportant largement sur le souci du bien public ; quand des réformes supposées décisives sont adoptées, ce ne sont que des demi-réformes, l'Etat dissimulant son incapacité d'agir derrière des discours ronflants et la mise en scène de ses gesticulations. ►

- ▶ De belles réalisations permettent aux hommes politiques de sauvegarder leur prestige ; on mettra en avant la construction à grand frais d'un superbe pavillon à l'exposition universelle de Shanghai en s'abstenant soigneusement de signaler l'état de misère des représentations diplomatiques et l'inefficacité de leurs services économiques. L'Etat, contraint de faire des économies, réduit les budgets correspondant à tout ce qui ne se voit pas ou dont les conséquences négatives ne sont pas immédiates. On parle de sécurité, mais les services de police n'ont pas les moyens qui leur permettraient d'optimiser leur efficacité ; dans le domaine de l'éducation, on parle de « pôles d'excellence », mais c'est pour mieux oublier le délabrement matériel et moral de certaines universités. La recherche de l'apparence immédiate l'emporte sur l'acceptation de la réalité, celle-ci faisant l'objet d'une réaction de déni massive et partagée.

La population s'appauvrit, mais cela ne se voit pas ; les budgets aloués aux structures sociales destinées aux publics en difficulté sont discrètement réduits ; les jeunes ne parviennent plus à se loger dans des conditions financièrement supportables et doivent faire appel à l'aide des générations précédentes, quand celles-ci le peuvent ; en revanche, les titulaires de revenus élevés parviennent à maintenir leur niveau de vie, et même à l'accroître encore ; de même, certaines professions fortement organisées sur le plan syndical et retranchées dans l'existence d'un statut particulier s'efforcent de maintenir le niveau relatif de leurs « avantages acquis » ; de là des affrontements liés à la répartition d'une richesse nationale dont le montant a cessé de s'accroître.

Cette évolution dans le sens du déclin est loin d'apparaître comme une réalité dans la mesure où la communauté nationale toute entière tend à vivre à crédit sur les générations futures. La rapidité et l'intensité des changements ailleurs dans le monde est constamment sous-évaluée, ou carrément ignorée. Les leaders d'opinion vivent sur leurs certitudes et s'efforcent de flatter leur clientèle, entraînant la population toute entière dans une incompréhension du mouvement du monde ou l'entraînant sur des fausses pistes. La suffisance des puissants flatte le sentiment populaire d'une prospérité qui devrait aller de soi alors qu'elle appartient de plus en plus au passé ; en bref, les uns et les autres se retrouvent unis par un commun refus de voir la réalité en face dans la mesure où l'image qu'ils se font du monde où nous vivons se trouverait gravement altérée, sinon irrémédiablement brisée.

Faut-il, avec d'autres, se complaire dans l'illusion ? Faut-il se résigner ? Ce seraient là deux formes du renoncement. Tout d'abord, on essaiera donc de prendre du recul. Voyager, au moins par l'esprit, dans l'espace et dans le temps. Lire les anciens auteurs et éviter d'accorder trop de temps à la pensée unique véhiculée par la presse. Accepter le risque d'approches différentes et celui, aussi, de ne pas être très nombreux à s'y reconnaître. Rejoindre les vieux poètes chinois :

C'est l'eau que je cherche,
Pas la source.
La source peut tarir,
L'eau est inépuisable*. ■

Hubert Landier

* Han Shan (7ème siècle)

ANALYSE

Communication sociale : comment éviter les fritures sur la ligne ?

Les dirigeants d'entreprise ne cessent d'affirmer qu'ils accordent la plus grande importance à la communication interne. Et pourtant, les exemples abondent, bien au contraire, de l'absence de communication ; les salariés, interrogés à l'occasion d'enquêtes de climat social, se plaignent de ne pas être tenus au courant d'évènements, grands et petits, de la vie de l'entreprise qui les concernent pourtant directement.

Pire : il ne s'agit pas seulement de l'absence d'information, que ce soit du haut vers le bas ou du bas vers le haut, mais d'une sorte d'incapacité à se comprendre. Entre les uns et les autres, les préoccupations ne sont pas les mêmes et les mots semblent ne pas avoir le même sens. Cette incommunicabilité est particulièrement forte quand elle met en relation les dirigeants de l'entreprise d'une part, les représentants du personnel et les syndicalistes de l'autre. Et l'on ajoutera qu'elle l'est plus encore dans un pays tel que la France où l'histoire des relations sociales semble se résumer à une longue suite de malentendus et d'accusations réciproques.

Comment dès lors parler de négociations et de recherche de compromis mutuellement avantageux dès lors que l'on ne se comprend pas ? Pour dialoguer, il faut parler la même langue, avoir des thèmes d'intérêt communs, considérer son interlocuteur comme étant porteur d'une part de vérité si différent son point de vue soit-il de celui qu'on lui exprime. Communiquer, c'est mettre en commun. C'est tout ce qui s'oppose à cette mise en commun qu'il s'agira, dans ce qui suit, de mettre en lumière.

1 - Les risques de l'incommunicabilité au sein des grandes organisations

Chacun de nous construit mentalement le monde à partir de son éducation, de sa formation et de son expérience. Cette construction nous tient lieu de vérité et nous la confondons en permanence avec les objets ou les situations auxquels elle s'applique et qu'elle vise à rendre intelligibles. D'où il résulte que chacun d'entre nous voit les choses à sa façon et considère a priori celui qui les voit différemment comme étant dans l'erreur.

Une même réalité peut faire ainsi l'objet de représentations très différentes, chacune ayant sa part de vérité mais chacune se voulant exclusive de tout autre point de vue. Dès lors, la communication se réduisant à « faire adhérer » l'autre à l'opinion que l'on soutient, le dialogue devient impossible. C'est cette impossibilité qui explique les conflits, petits et grands, qui tissent l'histoire de l'humanité. Dans la mesure où s'y côtoient, souvent pour s'opposer, des logiques et des perceptions différentes du réel, ceci est tout particulièrement vrai des grandes organisations, et singulièrement de l'entreprise.

1.1 – L'entreprise vue d'en haut et l'entreprise vue d'en bas : d'une axiologie à l'autre

L'entreprise ne saurait se réduire à une opposition simple entre le point de vue des dirigeants d'une part, celui de la majorité des salariés et de leurs représentants d'autre part. Néanmoins, pour la clarté de l'exposé, et sans verser dans le manichéisme, on opposera l'entreprise, telle que la perçoivent le plus souvent ses dirigeants, à partir de l'éducation, de la formation et de l'expérience qui sont les leurs et à partir de la somme d'informations dont ils disposent, de cette même entreprise, telle que la perçoivent de leur côté, à partir de leur propre expérience et de leurs propres informations, les salariés qui y travaillent et les délégués qui les représentent auprès de la Direction. ►

- Vu de l'extérieur, ce n'est pas de la même réalité qu'il s'agit, et pourtant, il s'agit de la même, mais perçue à travers des codes, des présupposés, des grilles de lecture, qui eux, sont bel et bien différents. Et ce sont ces différences qu'il importe de mettre en lumière pour comprendre pourquoi il en résulte, à partir de circonstances identiques, des interprétations différentes, sinon divergentes, dont on aura eu tendance à oublier qu'il s'agissait de constructions mentales.

Le manager, dans ses décisions, se veut rationnel ; il examine sur le moyen et le long terme les conséquences économiques de plusieurs options possibles ; il se fie, pour cela, à des indicateurs qui sont pour l'essentiel des indicateurs chiffrés ; son action est tendue vers la réalisation d'objectifs qui se situent dans l'avenir ; il valorise, afin de les atteindre, le changement, la mobilité, la flexibilité. Ainsi se construit la vision qu'il se fait de l'entreprise, de ce qui est bien à ses yeux et ce qui est mal. L'axiologie qui l'anime inconsciemment le conduit à ignorer ce qui est vague, flou, impossible à traduire en chiffres ; il déteste en outre tout ce qui s'interpose par rapport à son exigence de mobilité et de flexibilité. Pour lui, ce sont les résultats qui comptent et son appréciation sur chacun des salariés est fonction de sa contribution personnelle à ces résultats.

Cette axiologie s'oppose point par point à celle qui anime le salarié, tel qu'il voit l'entreprise de son poste de travail où il se trouve attaché à une tâche précise, ou au syndicaliste qui le représente auprès de la Direction. L'un comme l'autre se montrent attachés aux symboles, aux signes, impossibles bien entendu à mettre en chiffres ; à la mobilité, ils préfèrent la sécurité, à la flexibilité l'existence de garanties. Leur logique est sociale avant d'être économique ; ils se montrent attachés à l'existant et valorisent volontiers les us et coutumes venus du passé et se méfient du changement. Pour eux, l'individu n'a d'existence que par le groupe auquel il appartient. Ils se veulent concrets, s'expriment volontiers en images et se méfient des analyses abstraites.

Les différences de référentiels

le manager

rationalité
long terme
analyse
chiffres
logique économique
quantitatif
valorisation du changement
valorisation de l'avenir
dynamique
argumentation abstraite
individualisation
initiative
mobilité
« flexibilité »

le syndicaliste

affectivité
court terme
généralisation
images
logique sociale
qualitatif
valorisation du statut quo
valorisation du passé
stabilité
argumentation concrète
« tous ensemble »
solidarité
sécurité
garanties

1.2 – Les fondements de l'incompréhension à partir de référentiels opposés : la genèse du conflit

L'existence de ces grilles d'interprétation, qui viennent à notre insu colorer notre vision de l'entreprise et nous conduisent à la reconstruire mentalement, est lourde d'incompréhensions entre les uns et les autres. Nous nous figurons en effet que notre vision des choses, autrement dit l'interprétation que nous suggère notre outillage intellectuel, correspond à leur réalité, alors qu'elle n'en est qu'une représentation partielle et déformée. Nous sommes, autrement dit, persuadés d'avoir raison et que, par conséquent, quiconque voit les choses autrement a nécessairement tort. Etant persuadés qu'il a tort, nous entreprenons de le déloger de ce que nous croyons être son erreur et de le convaincre du bien fondé de notre propre point de vue, ignorant qu'il ne s'agit là que d'un point de vue, non de la réalité elle-même. Nous l'accuserons, s'il ne se laisse pas convaincre, d'ignorance ou de mauvaise foi. Nous récuserons a priori les arguments qu'il met en avant et qui se fonde sur sa propre axiologie, non sur la nôtre. Et c'est ainsi que commence l'incompréhension et le conflit.

La confusion entre la réalité et la représentation, nécessairement partielle et imparfaite que nous nous en faisons, nous conduit nécessairement à considérer tout contradictoire comme étant dans l'erreur. Ce refus de prendre en considération son point de vue comme étant susceptible d'être porteur d'une part de vérité se nourrit bien entendu des préjugés que nous entretenons à son égard. « Tous les Crétois sont des menteurs ». Leur opinion n'est donc pas digne d'être prise en considération. Pire : le fait même qu'elle soit différente de la nôtre, dont nous considérons qu'elle est conforme à la réalité, ne peut que nous conforter dans notre point de vue initial. Il faudrait, pour la modifier, qu'il accepte notre opinion et qu'il renonce à la sienne. On observera que l'on n'agit pas autrement dans nombre de situations où nous place la vie de l'entreprise. Notre interlocuteur, par son opinion, s'oppose à la nôtre, dont nous sommes persuadés qu'elle correspond à ce qui est vrai. C'est donc qu'il se trompe ou qu'il cherche à nous tromper. Plus souvent et plus fortement il s'oppose à nous, plus nous sommes tentés de le juger définitivement sans chercher à l'écouter. Et c'est ainsi que se renforcent les a priori définitifs sur ceux des acteurs sociaux avec lesquels nous sommes confrontés.

Cette confusion ne conduit pas seulement à une absence d'écoute. Elle conduit à une représentation qui peut être parfaitement erronée des intentions qui l'animent. S'il s'oppose à notre point de vue, avons-nous dit, c'est qu'il se trompe ou qu'il nous ment. S'il refuse ensuite de se rendre à nos arguments, que nous tenons pour vrais, c'est non seulement qu'il se trompe, mais encore qu'il cherche à nous tromper. Il faut donc se garder de ses efforts pour nous induire en erreur. Bien plus, plus il redouble d'efforts pour nous convaincre, plus nous nous persuadons qu'il cherche à nous circonvenir. Il faut donc se garder du danger qu'il représente ; et pour cela il faut s'abstenir de l'écouter. Tel est le réflexe de l'idéologue : chercher à le convaincre de ce qu'il se trompe ne peut constituer qu'un geste de malveillance à son égard et à l'égard de la cause qu'il défend. Il ne faut pas écouter ses adversaires, mais les combattre. Il ne s'agit pas tant d'une question d'intérêts que d'une question existentielle : il s'agit d'une opposition entre la vérité et l'erreur, entre l'axe du bien et l'axe du mal. L'autre a nécessairement tort pour cette seule raison qu'il n'est pas d'accord avec nous qui avons nécessairement raison.

La confusion entre la réalité et la représentation que nous nous en faisons débouche ainsi sur une mise en accusation de quiconque adopte un point de vue différent de celui que nous soutenons. Il ne peut y avoir de dialogue, ni même de communication avec lui. La seule issue de la situation est le conflit, ouvert ou latent. Il faut le faire taire pour cette raison qu'il faut mettre un terme à l'erreur et vaincre le mal. Au mieux, il sera question de coexistence pacifique, mais c'est faute de pouvoir en finir avec lui. Cette coexistence ne signifie nullement que l'on cherche à s'accorder avec lui, à le comprendre, à extraire de son point de vue la part de vérité qu'il pourrait renfermer. Non. C'est un face-à-face lourd d'incompréhension et de ressentiment. C'est le regard chargé de haine que l'on se tenait dans les enceintes internationales, de part et d'autre du « rideau de fer » à l'époque de la guerre froide. Une haine qui s'enrichit avec le temps de toutes les « preuves » nouvelles que l'on a de se méfier de l'autre et de souhaiter sa disparition. La violence mimétique de René Girard.

- S'agissant de la grande organisation, cette violence mimétique se trouve partout à l'œuvre. C'est le face-à-face entre les représentants de la direction et les représentants du personnel, celui qui oppose le siège avec le terrain, celui qui oppose le DRH à son collègue le DAF, celui qui oppose les « productifs » et les « improductifs », les commerciaux et les fabricants, les occupants du premier étage avec ceux du second, que d'ailleurs on ne connaît pas. L'organisation se brise alors en une multitude d'oppositions, chacun veut avoir raison au détriment de l'autre, auquel on prête volontiers les pires turpitudes. Le dialogue, l'effort pour progresser en s'aidant du point de vue au départ opposé parce que différent, laisse place alors au jeu des tensions telles qu'elles se fondent sur la croyance que chacun a de ce qu'il a raison et que les autres, en affirmant leur désaccord, ne peuvent que se tromper, sinon faire preuve de malveillance.

2 – les difficultés de la communication avec les représentants du personnel

Dans un livre dont il a beaucoup été question, *Le capitalisme d'héritiers*, Thomas Philippon, professeur à l'Université de New York, note que la dégradation des relations sociales en France est un facteur d'inefficacité qui se traduit, selon les comparaisons internationales auxquelles il se livre, par la perte de points de croissance.

Ce face-à-face fondé sur le primat de la confrontation sur la recherche de solutions mutuellement avantageuses se traduit, dans la vie quotidienne de l'entreprise, par la tendance à l'incompréhension entre dirigeants et managers d'une part, représentants du personnel d'autre part. S'ils ne parviennent pas à s'entendre, ce n'est pas seulement en raison d'intérêts opposés, c'est aussi parce qu'ils ne s'écoutent pas et qu'ils ne se comprennent pas dans la mesure où ils ne parlent pas la même langue. C'est qu'ils ont, de l'entreprise, des représentations différentes, compte tenu de ce qui a été dit plus haut ; mais en outre, ils se font les uns des autres une représentation déformée. Le dirigeant jugera par exemple le syndicaliste comme étant exagérément vindicatif cependant que celui-ci l'accusera de vouloir ignorer les problèmes sociaux et d'être animée par des objectifs trop strictement financiers. Ces méprises sont le résultat de divergences d'analyses, mais aussi souvent de réactions qui sont de l'ordre du réflexe, issu du souvenir d'expériences passées ou de préjugés sociaux : réflexes d'origine marxiste d'un côté, méfiance devant de potentiels fauteurs de troubles de l'autre.

Ces méprises et ces préjugés constituent évidemment un obstacle à la communication et à la recherche de solutions mutuellement acceptables. Sans prétendre ignorer pour autant les divergences de fond, il importe ainsi d'essayer de les surmonter, ce qui suppose préalablement d'en être conscient.

2.1 - Les pièges de l'apparence

Les interlocuteurs sociaux ont souvent les uns sur les autres, au sein de la grande organisation, une opinion très négative, et il suffit pour s'en convaincre de les laisser parler au cours des conversations privées que l'on peut avoir avec eux. Quand on interroge les dirigeants d'entreprise, il est fréquent qu'ils décrivent leurs interlocuteurs syndicaux comme étant tout à la fois, agressifs, peu compétents dans les matières qu'ils abordent, souvent préoccupés de considérations personnelles étrangères à leur mandat, parfois animés de considérations idéologiques étrangères aux intérêts des salariés qu'ils représentent. Cette vision est parfois en complet décalage avec l'image que les intéressés donnent d'eux-mêmes à l'observateur extérieur ou aux salariés eux-mêmes (encore que leur image auprès d'eux ne soit pas nécessairement très bonne). Ce décalage peut s'expliquer de deux façons :

- tout d'abord, lors de leurs réunions, le militant se croit fréquemment obligé d'adopter une attitude de fermeté, voire de colère, qui peut correspondre à une indignation sincère de sa part mais aussi à une posture théâtrale qui sera interprétée par son interlocuteur peu averti comme une manifestation d'agressivité de sa part ; la concurrence entre plusieurs organisations tend à renforcer cette tendance : celui qui serait le meilleur défenseur des salariés serait celui qui « gueulerait » le plus fort ;

► • le dirigeant voit d'abord son interlocuteur à travers le prisme de ce qu'il croit savoir de l'organisation qu'il représente et du syndicalisme en général ; or, cette image est souvent très négative ; la presse évoque plus souvent les manifestations de rue ou les conflits que les négociations réussies ; à cela s'ajoute un effet de rémanence : l'action syndicale telle qu'elle s'exerce aujourd'hui se trouve interprétée à travers le souvenir de ce qu'elle fut naguère et des circonstances violentes qui ont marqué les consciences ; l'on prêtera ainsi volontiers au militant d'aujourd'hui le comportement brutal de son prédécesseur anarchiste du début du siècle dernier.

L'image du « patron » aux yeux du militant n'est guère plus flatteuse. Elle se réduit souvent, pour peu qu'on ne le connaisse pas bien, à celle d'un « exploiteur » exclusivement soucieux de résultats économiques ou financiers, fût-ce au détriment de l'intérêt ou du bien-être au travail des salariés. Cette image négative est à la mesure de son éloignement : on juge son interlocuteur direct à ses qualités personnelles, mais l'on se représente le « grand patron » que l'on ne rencontre jamais à travers le filtre d'une interprétation idéologique du comportement qui correspondrait nécessairement à sa position sociale. Ce à quoi il faut s'attendre de lui l'emporte alors sur son comportement effectif.

De tels clichés se trouvent constamment renforcés par l'image que chacun des interlocuteurs se fait, durant leurs échanges, du comportement de l'autre. La communication, ou ce qui devrait en être une, est alors susceptible de déboucher sur une suite de contresens, chacun d'entre eux engendrant le suivant. On en indiquera ici quelques uns :

- le manager peut d'abord se laisser abuser par l'apparence rugueuse de son interlocuteur, par un comportement qui lui paraît discourtois, voire agressif, et par un exposé des faits en des termes qu'il peut juger excessifs ; c'est oublier que les canons de la politesse ne sont pas les mêmes d'un milieu à l'autre et que la façon dont il s'exprime n'est autre que celle dont il use tout naturellement avec ses camarades de travail ; à cela s'ajoute le fait que son interlocuteur peut être persuadé que son plaidoyer aura d'autant plus d'effet qu'il sera exprimé en des termes plus violents ;

- il peut en résulter une maîtrise totale quant aux intentions qui animent le militant ; la violence peut être une apparence dont le manager ne devrait pas être dupe ; ainsi, une « séquestration », vécue comme une atteinte intolérable aux droits de la personne, peut être, venant de ceux qui la commettent, la manifestation d'une volonté pressante de sortir d'une voie sans issue ou d'aboutir rapidement à une solution, si possible conforme à ce qu'ils espèrent, face à des interlocuteurs jugés indécis ou de mauvaise foi ; sans aller jusque là, nombre de dirigeants jugent tendues des relations qui, vues d'un ?il extérieur, expriment, venant de leurs interlocuteurs, plus de passion que de réelle agressivité ;

- plus encore, les interlocuteurs en présence peuvent ne pas s'entendre sur la signification qu'ils donnent aux mots ; le manager ou le dirigeant s'expriment fréquemment dans un langage teinté de techniques économiques ou financières ; ce vocabulaire n'est pas forcément compris de leurs interlocuteurs ; en sens inverse, ceux-ci échouent parfois à faire comprendre ce qui importe à leurs yeux, mais que méconnaît la Direction ; quand celle-ci, par exemple, évoque les salaires, c'est en termes de coûts salariaux, charges sociales comprises, alors que le syndicaliste s'exprimera, lui, en termes de salaire net et de pouvoir d'achat ; si le mot « salaire » n'a pas été précisément défini, le débat qui s'ensuit peut vite déboucher sur un « langage de sourds ».

Il n'est pas rare, dans ces conditions, que des interlocuteurs de bonne volonté, mais s'exprimant sur des tonalités différentes, en viennent à ne pas se comprendre. Pour peu que leurs relations soient teintées de préjugés tenant à l'image qu'ils ont l'un de l'autre, le dialogue, avant même que soit abordé le différent qui les oppose, peut vite tourner à la confrontation. Ce sont alors deux visions du monde qui s'opposent alors même qu'il s'agirait de trouver une solution réaliste, concrète, à un problème ponctuel et d'une portée limitée. ►

2.2 - Apprendre à écouter

Chercher à se comprendre, c'est d'abord savoir se mettre à la place de l'autre. Cela suppose de se placer dans une posture ouverte d'interrogation : quelles sont les raisons qui l'incitent à s'exprimer ainsi qu'il le fait ? Quel message s'efforce-t-il de faire passer au-delà des mots qu'il utilise ? Par quelles raisons – éducation, formation, expérience acquise – s'explique son attitude ? Compte tenu de la position dans laquelle il se trouve, qu'est ce qui importe réellement à ses yeux ? Quelle image, compte tenu de nos relations passées et de la position que moi-même j'occupe par rapport à lui, se fait-il de moi-même ?

Une telle attitude d'écoute doit exclure a priori tout jugement qui ne serait que le reflet de nos propres certitudes. Il ne s'agit pas de juger, dans un sens ou dans un autre, mais de chercher à comprendre. Le piège consiste en effet à se projeter dans l'autre et à imaginer ce que l'on dirait ou ferait si l'on se trouvait à sa place. Or, cette projection a pour effet de nous dissimuler ce qu'il est dans sa réalité propre et dans sa vérité propre. L'écoute laisse place alors à un plaidoyer : voilà comment l'autre devrait se comporter sachant que c'est ainsi que je me comporterais moi-même. Le jugement ainsi porté sur lui est alors le reflet de notre propre enfermement et de notre incapacité à admettre qu'autrui puisse se déterminer à partir de considérations différentes de celles qui nous animent et qui nous semblent aller de soi.

Tout au contraire, il va donc falloir aller chercher dans son discours ou dans son comportement ce qui, justement, ne va pas de soi à nos yeux, ce qui fait qu'il est différent de nous. Ces différences sont à chercher dans deux directions :

- il y a d'abord les informations sur lesquelles se fonde son jugement et dont nous ne disposons pas pour cette raison que notre connaissance du réel est nécessairement limitée ; ces informations vont donc s'ajouter à celles dont nous disposons déjà et venir enrichir les conclusions que nous pourrions tirer de la situation ;
- ces différences portent en second lieu sur l'axiologie qui anime notre interlocuteur et qui peut être très différente de celle qui nous anime à notre insu : qu'est ce qui, à ses yeux, fait sens ou non ? Quelle est, à ses yeux, la norme du bien et du mal ? Dans quel système d'idées, ayant sa propre cohérence interne, s'insère ce dont il nous entretient ?

Cet effort de compréhension va nécessairement nous conduire à modifier notre jugement initial et ceci, là encore, de deux façons différentes ; d'une part, par l'intégration d'informations dont nous ne disposons pas ; d'autre part, en nous conduisant à relativiser notre axiologie, autrement dit, ce qui importe ou non à nos yeux. Pour reprendre le langage de la théorie des ensembles, l'ensemble de ce que nous croyons savoir va s'enrichir d'éléments empruntés à l'ensemble de ce que notre interlocuteur croit lui-même savoir ; et cet ensemble nouveau va se réorganiser de façon à intégrer d'une façon cohérente ces éléments initialement hétérogènes. Notre point de vue ne sera plus tout à fait ce qu'il était initialement.

Cette transformation ne sera pas à sens unique. Notre interlocuteur, à travers le dialogue, sera lui-même conduit à prendre en considération certaines au moins des informations que nous lui communiquons et à tenir compte du point de vue que nous lui exprimons. L'ensemble des informations dont il disposait va s'enrichir des nôtres et ses croyances vont se trouver modifiées tout autant que les nôtres. Les points de vue en présence, autrement dit, vont se rapprocher, si possible jusqu'à aboutir à une conclusion commune : « on est bien d'accord ».

2.3 - Communiquer pour s'entendre

Appliquées aux relations sociales, ces considérations sont de la plus haute importance. Trop souvent, en effet, le « dialogue social » consiste, venant de celui qui détient le pouvoir, à imposer son point de vue. L'autre, alors, ne peut que consentir parce qu'il ne saurait s'opposer. Mais ce consentement n'est qu'une façade dissimulant son désaccord intime. Que les circonstances lui deviennent favorables et, à son tour, il cherchera à imposer son point de vue. Le dialogue est alors un faux semblant ; il ne consiste pas à rapprocher les points de vue mais à obliger l'autre à adopter celui que l'on considère comme seul admissible. Le rapport entre les deux interlocuteurs relève alors de la dialectique du maître et de l'esclave.

Le rapprochement des points de vue ne saurait relever de la loi du plus fort. Venant de celui des interlocuteurs qui se trouve en position d'imposer le sien, il appelle l'acceptation, en toute humilité, de ce que nul, fût-il en position de l'imposer, n'est définitivement assuré de la justesse de son point de vue. Le vrai, ou ce que nous tenons pour tel, ne vaut que pour autant que nous le soumettons au principe de falsifiabilité (Poppers) et que nul n'a encore prouvé qu'il s'agissait d'une erreur. Nul système ne trouve en lui-même l'alpha et l'omega des principes qui assurent sa cohérence (Goëdel). « La voie qui se dit la voie n'est pas la voie » (Lao tseu). C'est donc que le discours d'autrui, fût-il entièrement opposé à ce que je crois savoir, détient sa part de vérité et doit par conséquent être pris en considération.

Il en résulte que les dirigeants d'entreprises ne sauraient tenir pour nul et non avenu le discours de leurs interlocuteurs, aussi erroné ou aussi futile leur semble-t-il a priori. Pour employer le langage de l'analyse systémique, ils introduisent un « bruit » dans un système qui se veut cohérent ; et ce bruit oblige le système, pour l'intégrer, à se réorganiser à un niveau de complexité supérieure, ce qui est source de progrès. D'où il résulte que les systèmes économiques, sociaux ou politiques qui assurent le pluralisme des points de vue et permettent à l'opposant de s'exprimer sont plus dynamiques que ceux qui ne le permettent pas. C'est en effet le choc des points de vue, le débat entre égaux en droit et en dignité, qui leur permettra d'évoluer. Le dialogue n'est pas seulement une question de convenance ou un rite obligé, c'est de lui que naît le progrès, qu'émerge l'idée nouvelle qui se situe au-delà de ce que, initialement, croyaient vrai les interlocuteurs en présence. ■

Hubert Landier

Pour toute demande d'information sur NOS PROCHAINES MANIFESTATIONS,

Merci de nous contacter au : 01 44 52 89 89 ou par mail : fouzia.naim@syneo.org

Le catalogue des formations INTER 2010 est disponible sur nos sites internet :

Il est téléchargeable sur notre site : www.management-social.com ou

www.syneo.org



A Comprendre le syndicalisme et les stratégies syndicales [Jeudi 17 juin 2010](#)

<http://www.management-social.com/format10/form10.php?refstag=A>

QUEL CONTENU ?

- Les principales tendances et leur origines ; Les caractéristiques fondamentales du syndicalisme français
- L'organisation interne des centrales syndicales
- L'organisation externe des centrales syndicales
- Les difficultés actuelles de l'action syndicale
- Les réformes de la représentativité et ses conséquences
- Quelle politique de relations sociales pour le DRH ?

B Préparer et conduire une négociation sociale [Mardi 6 juillet 2010](#)

<http://www.management-social.com/format10/form10.php?refstag=B>

QUEL CONTENU ?

- Le rôle respectif des différents acteurs sociaux dans l'entreprise
- Connaître ses interlocuteurs, leurs objectifs et leurs Méthodes d'action
- Analyse d'un cas de négociation et règles fondamentales d'une négociation réussie
- L'évolution prévisible des pratiques et de l'encadrement juridique de la négociation dans l'entreprise

C Prévenir et gérer les conflits sociaux [Mardi 20 juillet 2010](#)

<http://www.management-social.com/format10/form10.php?refstag=C>

QUEL CONTENU ?

- Les données actuelles du climat social en France, et les nouvelles formes d'expression de mécontentement
- La détection des tensions et des risques de conflits
- La dynamique du conflit social / Conseils méthodologiques et mesures pratiques à adopter
- Les mesures à prendre afin de réduire les tensions

D Préparer et animer le CE et les DP [Jeudi 29 juin 2010](#)

<http://www.management-social.com/format10/form10.php?refstag=D>

QUEL CONTENU ?

- Le rôle précis de chacune des instances : CE, DP, CHSCT, DUP
- La préparation et l'animation des réunions de CE et de DP
- Le risque de délit d'entrave
- Simulation d'une réunion de DP et/ou de CE et conseils pratiques

E S'entraîner au débat contradictoire [Mardi 18 mai 2010](#)

<http://www.management-social.com/format10/form10.php?refstag=E>

QUEL CONTENU ?

- Comment faire face à une confrontation verbale : Les différentes situations possibles
- Procédés d'argumentation et figures de dialectique
- Comment faire face à un interlocuteur agressif
- De la confrontation à la recherche d'un terrain d'entente

Pour s'inscrire, merci de contacter : Fouzia NAIM au : 01 44 52 89 89
ou par mail : fouzia.naim@syneo.org

le bulletin d'inscription se trouve sur la page suivante, ou sur www.management-social.com

Bulletin d'inscription aux programmes de formation interentreprises 2010



www.management-social.com



Conditions générales

Toute inscription est soumise aux présentes conditions générales :

- ▶ Une convention de formation, le programme de la formation et l'émargement du stagiaire par demi-journée seront remis à l'entreprise.
- ▶ Le stagiaire se verra remettre, à l'issue de la formation, une attestation de suivi de stage sur demande.
- ▶ Les prix HT incluent la fourniture du support de formation ainsi que les pauses-café du matin et de l'après-midi.
- ▶ En cas de prise en charge du paiement par un organisme collecteur, le responsable de l'inscription devra communiquer à MCS tous les éléments pour assurer le paiement. Si le paiement n'est pas effectué, MCS sera fondé à réclamer le montant du paiement des frais de formation auprès de l'entreprise inscrite, solidairement débitrice.
- ▶ L'absence ou l'abandon du stagiaire au cours du programme de formation entraînera le règlement intégral de celui-ci.
- ▶ Seules les annulations réceptionnées au moins 10 jours avant le programme de formation ne seront pas facturées. Pour toute annulation réceptionnée moins de 10 jours avant la date du programme de formation, il sera facturé les dépenses réellement engagées évaluées à 50 % du coût de la formation.
- ▶ MCS se réserve le droit d'ajourner une session si le nombre de participants prévu est jugé pédagogiquement insuffisant. Dans ce cas, MCS s'engage à prévenir immédiatement chaque stagiaire et à lui proposer une inscription prioritaire sur la prochaine session, sachant que nos stages sont programmés deux à trois fois par an.

À retourner à MCS

14, Cité Griset
75011 Paris
ou par fax
01 44 52 02 84

MCS est déclaré organisme de formation sous le numéro : 11751393075.
(Merci de remplir formulaire ci-après)

Programmes de formation

	Prix HT	Nbre de participants	Nbre de jours	Prix HT
A Comprendre le syndicalisme et les stratégies syndicales				
<input type="checkbox"/> Mercredi 17 mars	695 €		1 jour	€
<input type="checkbox"/> Jeudi 17 juin				
<input type="checkbox"/> Mardi 5 octobre				
B Préparer et conduire une négociation sociale				
<input type="checkbox"/> Jeudi 1 ^{er} avril	695 €		1 jour	€
<input type="checkbox"/> Mardi 6 juillet				
<input type="checkbox"/> Jeudi 14 octobre				
C Prévenir et gérer les conflits sociaux				
<input type="checkbox"/> Jeudi 25 mars	695 €		1 jour	€
<input type="checkbox"/> Mardi 20 juillet				
<input type="checkbox"/> Mardi 16 novembre				
D Préparer et animer le CE et les DP				
<input type="checkbox"/> Mardi 4 mai	695 €		1 jour	€
<input type="checkbox"/> Mardi 29 juin				
<input type="checkbox"/> Jeudi 21 octobre				
E S'entraîner au débat contradictoire				
<input type="checkbox"/> Mardi 18 mai	695 €		1 jour	€
<input type="checkbox"/> Mardi 14 septembre				
<input type="checkbox"/> Jeudi 18 novembre				
F Analyse du climat social et performance humaine				
<input type="checkbox"/> Mardi 8 juin	695 €		1 jour	€
<input type="checkbox"/> Jeudi 25 novembre				

(Retrouvez les détails de ces formations sur notre site : www.management-social.com)

Formations assurées par MCS en collaboration avec CENTORIDEP

Total HT	€
+ TVA 19,6 %	€
Total TTC de	€

Société		
Nom		
Prénom		
Fonction		
Tel.		
Fax		
Email		
Adresse		
CP	Ville	
Contact		
Adresse de facturation si différente de celle de l'entreprise		

Programme en



Mode de Règlement

- Chèque joint à l'ordre de MCS
- Règlement sur facture

Date

Cachet de l'entreprise :

Signature :