

Typologie du dialogue social a la compagnie ivoirienne de l'electricite (CIE) et a la societe des transports abidjanais (Sotra): lecons dans les entreprises ivoiriennes

Gaudet Gbouho Nyamecthé Fidélia

Département d'Anthropologie et de Sociologie, Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte-d'Ivoire

Abstract

Social dialogue at the CIE and Sotra is a reality. Its initiative emanates from the will of the social partners, to allow a calm social climate within the company to make it more efficient. However, the difficulties in applying this dialogue are linked to hierarchy, communication and trade union actions. Since the company is a human community, it must be understood as the conjunction of stakeholders. Therefore the interests of each can be reconciled. This presupposes a Copernican change in the way of running the business, which translates into mutual accountability.

Keywords: typology, social dialogue, lessons, ivorian companies, stakeholders

Introduction

L'Organisation Internationale du Travail définit le dialogue social comme : « incluant tous les types de négociation ; de concertation ou simplement d'échange d'information entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale...le dialogue social peut prendre diverses formes, depuis le simple échange d'informations jusqu'aux formes de concertation plus abouties ». La partition de la Compagnie Ivoirienne de l'Électricité dans le contrat établi avec l'Etat ivoirien, est d'assurer la responsabilité de l'exploitation et de l'entretien des ouvrages de production, de transport, de distribution, d'importation et d'exportation d'électricité composant le patrimoine de l'Etat, ainsi que la gestion du portefeuille clientèle. La Société des Transports Abidjanais, quant à elle, a pour mission d'organiser dans les meilleures conditions de sécurité, de régularité, de confort et à moindre coût le service de transport en commun de la population sur route et sur lagune dans les limites de la ville d'Abidjan. Le dialogue social dans ces deux entreprises, bien qu'existant, rencontre diverses situations problématiques d'une entreprise à l'autre. Une typologie de ces situations, nous permettra de mieux appréhender la pratique du dialogue social dans ces sociétés en particulier et dans toutes les institutions ivoiriennes voire africaines, en général.

C'est la raison pour laquelle dans cet article, notre intérêt sera davantage porté sur ces deux entreprises de plus de 2000 employés, dont la gestion des ressources humaines met en difficultés les différents partenaires sociaux. Mais de manière générale, les problèmes en rapport avec la pratique du dialogue social sont liés à la hiérarchisation, à la communication et aux instances représentatives du personnel. Cependant, les situations qui attirent particulièrement notre attention ici, sont celles lors desquelles les tentatives de dialogue sont restées dans l'impasse. Pourquoi en dépit de toutes les dispositions nationales pour une bonne pratique du dialogue social, les entreprises ivoiriennes peinent-elles à

l'appliquer ? Quels sont les facteurs explicatifs de ces états de fait ?

L'objectif de cet article est donc d'identifier et d'analyser les éléments qui militent en défaveur de la bonne application du dialogue social dans nos entreprises. Si le dialogue social est une réalité dans la gestion managériale des entreprises les difficultés liées à son application sur le terrain s'illustre par les partis-pris, la sourde-oreille et le refus. Telle est la thèse soutenue.

Ainsi, à travers un premier axe, nous présenterons la typologie du dialogue social à la CIE, puis à la Sotra, dans un deuxième. Enfin nous nous évertuerons à en tirer des leçons pour les entreprises ivoiriennes en générale.

Typologie du dialogue social à la CIE

Le dialogue social face au parti-pris

La notion de "parti-pris" consiste en l'action de prendre parti pour quelqu'un ou pour quelque chose. Le résultat de cette action est que l'individu ayant un "parti-pris" produit un choix partial, subjectif dans l'exercice du dialogue social.

Situation pour le dialogue social

Dans ce type de pratique du dialogue social, il s'agit de l'agent qui est réputé comme accomplissant ses tâches professionnelles avec sérieux et dévouement.

Cette attitude lui vaut l'estime et l'appréciation de son supérieur hiérarchique.

Craignant que cet agent soit promu, son proche collaborateur a décidé de produire un rapport erroné concernant cet agent dévoué à la cause de l'entreprise.

Processus du dialogue social

Aberré, ce dernier demande à s'expliquer, soutenant qu'il « n'avait fait que son travail ! » Le supérieur hiérarchique, étant lui aussi craintif pour son poste, décide de prendre parti pour le collaborateur ayant produit le rapport. Excédé, notre agent exemplaire décide de démissionner. Il écrit donc une lettre de démission au premier responsable de l'entreprise.

Dans cette lettre, il explique points par points l'accomplissement de son travail et la raison de sa démission.

Résultats du dialogue social

Après lecture de cette lettre, le premier responsable convoque cet agent afin de l'écouter en personne. Au terme de plusieurs discussions, l'agent fut réintégré dans ses fonctions; et ce en présence des différentes parties.

Le dialogue social face à la minimisation

La gestion des conflits nés le long du processus de transformation ou de mutation met en confrontation des principes et des droits hétérogènes ; des acteurs aux visions du monde et aux compétences hétérogènes ; des statuts et pouvoirs hétérogènes. Cette hétérogénéité de positions hiérarchisées (du maître au subalterne) ou minimisées est préjudiciable à la gestion réelle des conflits. Au surplus, la dépréciation d'une cour arbitrale ou des hommes qui l'incarnent ne peut que favoriser des positions radicales ou la rupture (MEL M, 2009)

Situation pour le dialogue social

À la CIE, comme dans d'autres entreprises ivoiriennes, il existe une classification des agents. Elle part de la catégorie employée - ouvriers, suivie de celle des agents de maîtrise, à celle des cadres.

Lorsqu'un ouvrier se trouve dans une situation complexe, il demande à rencontrer personnellement son Directeur de Département.

Processus du dialogue social

Il procède donc par la démarche légale en adressant un courrier qui avant d'arriver à destination doit passer par une hiérarchie sans fin!

Au final, ce courrier n'a jamais eu de retour et la situation de cet ouvrier n'a cessé de se détériorer.

Résultat du dialogue social

Dépité, il en parle à un collaborateur d'un autre service qui lui aussi en parle à un autre et ainsi de suite... Jusqu'à ce que cela parvienne au destinataire initial qui décidera de saisir qui de droit afin que cet ouvrier puisse être écouté.

Cas pratique

Monsieur A., agent de maîtrise, prend l'initiative de solliciter son responsable adjoint.

Ce dernier Monsieur B. le reçoit dans son bureau et le dialogue s'engage :

L'agent :

- « Monsieur le responsable, voilà maintenant que j'ai à mon acquis plus de 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise, je pense donc qu'il serait juste que je puisse connaître un changement de Catégorie afin de profiter de tous les avantages dont je devrais jouir conformément aux résolutions. »

Le responsable

- « j'ai pris bonne note de votre requête, Monsieur A., on verra ça après ! retournez travailler pour le moment »

Aucune suite n'a jamais été donnée à la requête de cet agent, et sa voix n'a jamais été entendue car du fait de son faible

statut dans la classification catégorielle de l'entreprise, il n'a pas été réellement écouté.

Cet agent ressent donc une frustration et n'accomplit désormais plus son travail avec ardeur. S'en est suivi les retards, les absences qui auront une incidence considérable sur le rendement de l'agent et par ricochet sur la productivité du service auquel cet agent est affilié ; ainsi que sur les bénéfices de l'entreprise.

Le dialogue social face au refus

Le refus se manifeste sous forme d'action de ne pas accorder ce qui est demandé. Les enjeux des conflits organisationnels qui se manifeste le plus fréquemment par le refus de dialoguer et de d'accorder une suite favorable à une requête, sont Marqués de dimension affectives puisque chaque catégorie et chaque participant sont amenés à perdre ou à gagner, et se trouvent menacés dans leur identité par les stratégies des concurrents. (VAN M., 1992) [6].

Situation pour le dialogue social

Il s'agit des agents au travers des associations et organisations syndicales qui constituent une institution dans l'entreprise. Les rapports syndicats- direction sont conflictuels en général; car les revendications des premiers sont la plupart du temps l'objet de réticences et de débats pour le deuxième.

Processus du dialogue social

Dans cette entreprise, le dialogue entre la Direction et les différents syndicats constitue une préoccupation majeure. C'est la raison pour laquelle, le CDP évoqué plus haut, a été instauré. Cela permet aux différents partenaires d'exprimer régulièrement leurs préoccupations.

Résultat du dialogue social

Ces préoccupations peuvent être soit acceptées soit refusées.

Il importe de préciser que les doléances refusées peuvent faire l'objet de nouvelles revendications entre ces deux principaux acteurs du dialogue social à la CIE.

En somme, l'entreprise en général doit pouvoir tenir un discours sur elle-même, sur son identité, ses valeurs, sa philosophie, sa légitimité, etc... C'est la gestion du capital de l'entreprise.

Les acteurs du dialogue social à travers leurs initiatives doivent informer les agents sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, les dispositions prises, les rencontres

Typologie du dialogue social à la SOTRA

Le dialogue social face au parti-pris

Situation pour le dialogue social

Concernant le parti-pris dans le dialogue social à la Sotra, Il est question de la situation dans laquelle des parties entament des négociations entre partenaires selon des affinités, en excluant certains. Cela se fera donc avec des a priori, des préjugés ou des affinités pour certaines parties prenantes. Ces affinités peuvent découler des amitiés dues à l'étroite collaboration, ou aux mêmes appartenances collégiales, catégorielles, ethniques, politique,...

Processus du dialogue social

Cas pratique

Dans cette situation de parti-pris, des Départements Réseaux bus en association avec les différents syndicats de l'entreprise ont initié une réunion en vue de dialoguer en excluant le Département des Ressources Humaines.

Ce fait s'explique par le fait que le Directeur des Ressources Humaines, ayant récemment pris fonction, n'entretenait aucune affinité particulière avec l'un des Directeurs des Réseaux-Bus. Son Département n'a donc pas été convié officiellement à prendre part à cette réunion.

Cependant le compte rendu de ce dialogue devant être validé par le DDRH, s'en est suivi le courrier suivant :

Résultat du dialogue social

Abidjan, le 12 Juin 2014

A

Département Réseau bus Port Bouet

Objet: Du dialogue direct Suite à votre note de service Référéncée CIN-185/AC/DRB-PBT/14 du 23 mai 2014, relative à la réunion d'informations et d'échanges du 27 Mai 2014 à 10h00 au Département Réseau Bus de Port Bouet, il nous a été donné de constater à notre grand regret que le Département Développement des Ressources Humaines n'a pas été convié à cette rencontre. En conséquence, nous venons par la présente vous signifier à juste titre que le Département Développement des Ressources Humaines constitue un acteur à part entière du Dialogue direct. Aussi, vous voudrez bien noter que désormais, le Département Développement des Ressources Humaines devra être expressément convié à participer activement aux diverses initiatives dans le cadre du dialogue direct.

Recevez nos meilleures salutations.

Le Directeur du DDRH

Le dialogue social face à la minimisation

Situation pour le dialogue social

C'est lorsqu'une partie des collaborateurs a du mal à exprimer ses revendications du fait qu'ils se trouvent au « plus bas de l'échelle catégorielle », donc de la trop longue hiérarchisation...

Processus du dialogue social

- Bouche à oreille
- dialogue informel
- prolifération des rumeurs
- désinformation

Résultat du dialogue social

Accroissement ahurissant du taux des AT/MP

La survenance d'un accident du travail (AT) ou d'une maladie professionnelle (MP) génère des coûts pour l'entreprise. Ainsi, le taux de cotisations AT/MP qui est notifié chaque année est calculé, dès lors que l'entreprise compte au moins 20 salariés, à partir du coût des accidents du travail et des maladies professionnelles dont ceux-ci ont été victimes.

Absentéisme incontrôlé

L'absentéisme incontrôlé pourrait se définir comme toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail, entendues au sens large (charge physique

et mentale, organisation et contraintes de temps et rythmes, qualité de la relation d'emploi, etc).

L'absentéisme maladie est un indicateur d'alerte. Comprendre les causes de l'absentéisme dans une entreprise permet d'identifier les actions préventives et correctives pertinentes à mettre en place. Maîtriser l'absentéisme répond à la fois à un enjeu de santé et d'employabilité pour les salariés, mais également à un enjeu de performance pour l'entreprise. Outre les conséquences négatives pour les personnes concernées, l'absentéisme représente une charge importante pour l'entreprise, avec des coûts financiers directs et indirects.

L'analyse de l'absentéisme et les plans d'actions pour réduire l'absentéisme participent à la démarche générale de prévention mise en place dans l'entreprise.

Tâches mal accomplies

- La perte de la cohésion et du moral dans le groupe ;
- Mauvais climat de travail ;
- Absence de collaboration franche ;
- Émergence de l'esprit de haine-agressive ;
- Perte de temps ;
- Destruction de l'outil de travail
- Baisse de la productivité et du rendement, etc.

Désintéressement

La perte de l'esprit d'équipe et de la synergie sociale, le climat social devient rouge, la naissance de la haine et de la méfiance, l'arrêt automatique de la franche collaboration entre les humains.

De ce fait, les objectifs poursuivis par l'organisation sont dérotés voire entravés ou embarrassés. Dans cette dimension, nous voyons un élément de désastre qui contrecarre l'épanouissement de l'organisation.

Accidents et maladies professionnelles

Multiplication des conflits internes

- Les mécontentements
- Les querelles
- Les attitudes d'indifférence et de sabotage
- Les critiques négatives
- l'absentéisme
- la baisse de la production

Le dialogue social face au refus

Situation du dialogue social

Tout système organisé humain comporte dans son fonctionnement des paradigmes de tensions car du fait de leur statut, les uns exercent des contraintes sur les autres. Partant, il résulte que la vie sociale dans une organisation donnée : est une scène où se jouent des luttes permanentes, des conflits qui touchent les adultes, les jeunes, les enfants les vieux, en somme toutes les composantes de cette entité (Koné, 2000). Il s'agit ici du cas où l'une des parties prenantes affiche un refus catégorique face aux négociations ou aux revendications....

Processus du dialogue social

- Demande d'audience ignorée
- refus de négocier
- entêtement
- manque de disponibilité,...

Résultat du dialogue social

Les crises

Le mot crise véhicule étymologiquement deux notions : celle de décision et de jugement. Au sein même du mot crise se trouve donc inclus la notion de gestion de crise. Face à une crise, ceux qui y sont confrontés doivent prendre des décisions. Le sens commun attribue au mot crise les notions d'urgence et de danger. Ainsi la crise apparaît comme consécutive d'un évènement qui peut conduire à une situation instable et qui va affecter un individu, une entreprise, une communauté ou toute une société. Par ailleurs, la crise est une étape annonciatrice d'un changement. Dans une crise, le système qui la subit fonctionne encore mais en mode dégradé. Des évolutions profondes de ce dernier sont nécessaires afin de pouvoir rétablir un fonctionnement normal. À l'extrême, le système disparaîtra et donnera lieu à l'émergence et à la mise en place d'un nouveau modèle assurant des fonctions proches et répondant aux mêmes objectifs. La crise se caractérise par ailleurs par le besoin de changement, d'évolution. En comparaison de l'échec qui peut conduire à l'abandon d'un système et d'un mode de fonctionnement, la crise, elle, implique l'impérieuse nécessité de changer le modèle afin qu'il puisse continuer à remplir ses objectifs. La crise peut-être perçue comme une transition brutale. L'on comprend donc que la crise affecte des systèmes importants ou essentiels qui ne peuvent être abandonnés. Typiquement les crises affectant les systèmes économiques affectent les fondements même de l'économie et doivent entraîner un changement sous peine de se propager à d'autres sphères que la sphère économique (sphère sociale, sphère politique, sphère internationale). La crise conjugue donc trois caractéristiques :

- Elle survient de façon inattendue et, bien que des prémices de cette dernière puissent être identifiés, elles ne laissent pas présager que la situation à venir puisse être aussi critique. La crise survient en partie à cause des mécanismes psychologiques de déni, d'incapacité à imaginer la fin d'un modèle, d'admettre les erreurs commises et à effectuer une transition préparée d'un modèle vers un autre.
- La crise nous projette dans l'incertain et de fait la préparation à la crise peut ainsi permettre de faciliter la gestion des effets de la crise mais rarement de prévoir ou de construire le modèle qui devra émerger. Sans cet incertain il n'y aurait pas de crise. On ne peut parler de crise quand un scénario qui devient réel avait été préalablement prévu et les réponses à y apporter planifiées.
- La crise menace les objectifs essentiels attribués à un système.

Les grèves

La grève est la cessation collective et concertée du travail par les salariés d'une entreprise en vue d'appuyer des revendications professionnelles. Afin de ne pas être considéré comme illicite, le mouvement des salariés doit remplir plusieurs conditions.

Pour les salariés grévistes, la grève entraîne la suspension de leur contrat de travail. Le salarié n'exécute pas son travail tandis que l'employeur est dispensé de lui verser son salaire pour la durée de l'arrêt de travail. Le salarié gréviste est

également protégé contre d'éventuelles sanctions prononcées par l'entreprise en raison de la grève.

La grève, perturbatrice de la marche de l'entreprise, met l'employeur en face de situations qui peuvent évidemment se présenter sous un jour différent selon la forme et l'amplitude du mouvement. Durant la grève, l'employeur est tenu de fournir aux salariés non-grévistes les moyens d'effectuer leur travail, et de leur verser leur salaire. Il arrive que l'employeur soit forcé de réorganiser le travail des salariés.

Les Démissions

La démission de collaborateurs clés peut désorganiser l'entreprise. Cela peut être par exemple le cas de la démission des membres du comité d'entreprise. En guise de réaction à l'imminence ou l'annonce d'un plan de sauvegarde de l'emploi, certains élus n'hésitent pas à démissionner du comité d'entreprise pour marquer leur désaccord de sorte que l'institution ne peut plus siéger.

S'ils démissionnent en bloc, la direction n'a plus d'interlocuteurs. Ne pouvant considérer qu'il y a carence, elle doit alors organiser de nouvelles élections pour valablement informer et consulter les instances représentatives du personnel. Par leurs démissions, les élus contraignent donc la direction à reporter la mise en œuvre de la procédure d'information / consultation de l'instance. Ce qui représente une perte de temps, d'argent et surtout crée une rupture dans le dialogue social.

Les conflits de personnes, conflits à l'intérieur des services

On parle de conflit social lorsqu'il y a des divergences de point de vue entre l'employeur et le salarié sur quelque sujet que ce soit.

Les conflits peuvent être attribués à des problèmes caractériels entre l'employeur et un ouvrier permanent. Ces conflits peuvent avoir de plus graves conséquences pour l'employeur car le salarié, conseillé par son syndicat, peut se retourner contre lui, ou pour l'ouvrier qui peut être licencié. Dans les deux cas, l'ambiance de travail est dégradée.

Une bonne entente dans l'exploitation est toujours profitable et permet de travailler dans un bon environnement.

Certains conflits peuvent interférer dans la vie de l'entreprise. Ces conflits sont à prendre en considération étant donné que le nombre de conflits dans l'exploitation est le reflet du management de l'équipe. Il est donc important d'apprendre à bien encadrer ses salariés.

Les Cas de parti-pris, de minimisation et de refus sont hélas légions dans les entreprises ivoiriennes. En développant la communication, l'écoute et les négociations, les entreprises ivoiriennes réduiraient considérablement les coûts générés par les retards, les absences, les A/M et P/M et surtout les grèves.

Aussi ; les décisions prises dans le cadre du dialogue social jouiraient-elles d'une grande légitimité et seront plus aisément applicables, car elles seront considérées par les parties prenantes comme reflétant leurs points de vue. En outre, ceux qui auront participé au processus d'élaboration de ces décisions seront plus enclins ou davantage intéressés à en suivre la bonne mise en œuvre et cela pour le bien de l'entreprise entière.

Leçons d'une typologie du dialogue social dans les entreprises ivoiriennes 3.1. Avantages La promotion sociale

La promotion sociale constitue l'une des forces majeures de l'entreprise.

Fort de sa longue expérience du monde du travail, l'ex-Président du Conseil d'Administration Marcel ZADI kessy s'est basé sur des facteurs socio-culturels pour développer une politique de promotion sociale dont les maîtres-mots sont:

« **Délégation de pouvoir** »

« **Autonomie de gestion** »

Par ailleurs, comme nous l'avions mentionné auparavant, les fonds sociaux tels que le FS, le FEE, le FCP, ont été mis en place pour permettre aux agents de la CIE de mieux supporter la pression culturelle communautaire.

De plus, la Compagnie développe et finance un système d'assurance sociale efficace qui permet des remboursements.

La CIE possède un centre de santé dans lequel les agents reçoivent les premiers soins sans avancer un montant. L'idée serait de cultiver « l'esprit de famille parce qu'il est le reflet de la solidarité Africaine et le gage au sein de l'entreprise. La solidarité Africaine observée dans nos villages, devrait être appliquée dans nos entreprises Ivoiriennes par le truchement des politiques sociales.

il serait bien difficile aux travailleurs Africains de répondre efficacement aux exigences de l'entreprise moderne tant que pèsera au-dessus de leur tête l'épée de Damoclès que constitue la pression communautaire. Pour lutter contre celle-ci, il n'y a pas d'autres choix que d'améliorer les conditions de vie des populations rurales. Ce sont la promotion du bien-être des villageois, la réalisation des infrastructures sociales diverses, la prise de conscience par les paysans de la nécessité de se prendre en charge eux-même, la création des richesses par des investissements productifs, etc., qui permettront le décollage de nos villages. À ce niveau, les populations paysannes ont besoin de la participation active des cadres. En clair, ce que le dirigeant d'entreprise fait pour le progrès de l'entreprise africaine, le cadre africain doit le faire au niveau de son village et de sa communauté rurale, pour un développement harmonieux... (ZADI K, 1984)

La responsabilité sociale des entreprises

Le concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) renvoie à l'expression des tensions entre les entreprises et les sociétés civiles. Il s'agit de prendre en considération les conséquences prédatrices de ces activités sur l'environnement social et naturel et de déterminer la part des coûts qu'il incombe de faire respectivement prendre en charge par les entreprises et par les collectivités publiques ou d'estimer la contribution des entreprises aux communautés humaines.

La RSE impose aux entreprises, de prendre en compte les effets et les impacts de leurs activités, d'intégrer ces préoccupations dans le management stratégique et d'en rendre compte aux tiers concernés. En termes managériaux, la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances.

On peut distinguer trois vagues successives de conception d'une RSE explicite :

- La conception « éthique »

Fondée sur des valeurs morales et religieuses, elle a vu le jour aux Etats-Unis dans les années 50. Elle fait appel à l'éthique

personnelle du dirigeant d'entreprise: l'entreprise qu'on assimile à un « être moral » doit faire le « bien », c'est-à-dire répondre aux préceptes bibliques, d'une part en mettant en œuvre une gestion responsable de la propriété respectant la destination universelle des biens (ne pas nuire aux droits des autres) et d'autre part en s'obligeant à venir en aide aux personnes démunies (principe de charité).

Cette conception est fortement empreinte de l'esprit protestant, du contexte états-unien et de celui de l'après 2^{ème} guerre mondiale. Elle répond par ailleurs à des caractéristiques culturelles et institutionnelles spécifiquement états-uniennes : la responsabilité repose sur l'individu, l'éthique définissant les règles censées gérer les rapports entre les personnes. Il s'agit, en quelque sorte de guider la conduite et la moralité des individus sans avoir recours à la réglementation contraignante de pouvoirs publics qui risqueraient de limiter la liberté individuelle et de provoquer des effets pervers.

Les mesures de bienfaisance qui sont le résultat de démarches volontaires constituent ainsi le corollaire de la responsabilité individuelle et ont pour but de réparer les abus et les outrages, ainsi que de corriger d'éventuels dysfonctionnements du système économique, censé apporter le bien-être matériel au plus grand nombre. La philanthropie devient alors, après la responsabilité économique (faire du profit), le respect des lois et la loyauté dans les affaires, le stade ultime de la RSE. Les actions sociales des entreprises sont donc en général situées « hors business » et financées par des fondations extérieures aux activités des entreprises. La vague « éthique » de la RSE est également marquée par le contexte de l'époque aux Etats-Unis : après les périodes troublées dues à la crise des années 1930 et à la Seconde guerre mondiale pendant laquelle elles s'étaient fortement enrichies, il était nécessaire de trouver de nouvelles formes de légitimité aux entreprises à même d'apporter confiance à leurs contractants et aux pouvoirs publics, d'autant plus que se développèrent, à partir des années 1960, des mouvements civiques, consuméristes, écologistes, pacifistes et anti-apartheid qui contestaient les comportements et les activités de grandes firmes par rapport au respect des droits de l'homme, de l'environnement, des consommateurs, etc. La filiation de ce courant a été recherchée dans le paternalisme d'entreprise qui en partage en grande partie les soubassements religieux et qui, pendant près d'un siècle (de la révolution industrielle aux années 1930) a constitué une forme de responsabilité sociale implicite du fait d'une prise en charge par les entreprises des besoins des travailleurs, de leurs familles et même au-delà, des communautés humaines avoisinantes, sans que leur soit reconnue une autonomie propre, y compris dans leur vie privée. On trouve également dans la création des premiers fonds éthiques religieux, les prémices de ce qu'on appellera beaucoup plus tard « les placements éthiques » ou « l'investissement socialement responsable » qui constituent l'un des moyens de pression pour la promotion de la RSE.

Cette première vague de la RSE a donné naissance à un courant de la littérature managériale dénommée « *business ethics* » et dans le monde des affaires à un « *marché de la vertu* » (Vogel, 2006) qui fixe les possibilités et les limites de la RSE. Encore très présente et très influente aux Etats-Unis, cette conception est néanmoins en recul à travers le monde du fait de son caractère culturel trop marqué qui rend difficile la définition d'une « *éthique d'entreprise* », permettant de

distinguer le « *bien* » du « *mal* » et susceptible d'être acceptée universellement dans des affaires économiques de plus ou plus mondialisées. Elle a surtout laissé la place à une conception utilitariste ^[9].

- La conception utilitariste

Se détachant de l'exigence morale à l'égard de la société, elle met l'accent sur l'exigence économique du point de vue de l'entreprise: le comportement social de l'entreprise doit servir sa performance économique ; en d'autres termes, la réalisation d'objectifs sociaux (sociétaux) doit lui procurer un avantage comparatif et, in fine, c'est le retour financier sur l'investissement social qui constitue la mesure de l'efficacité des dispositifs visant à accroître les « performances sociales ». Toute décision d'action sociale devra donc être soumise de fait à un calcul de coûts/avantages.

Cette nouvelle posture a donné lieu à une abondante littérature managériale et académique concernant le lien entre performance économique et performance sociale. Les considérants philosophiques, politiques ou moraux sont oubliés au profit d'une conception stratégique utilitariste qui se focalise sur l'intérêt pour l'entreprise de se comporter de façon socialement responsable. La notion de PSE (performance sociale d'entreprise, traduction de CSP, « *corporate social performance* ») retient toutes les attentions, en même temps que les auteurs déploient leurs investigations théoriques et empiriques sur la réactivité sociale (*social responsiveness*) des entreprises, c'est-à-dire les processus de mise en œuvre de stratégies de RSE.

Si l'entreprise se doit toujours de soigner son image de marque et sa réputation pour conserver ou gagner une légitimité (*licence to operate*), elle doit le faire en s'attachant à satisfaire les attentes de ses parties prenantes qui comprennent non seulement ses actionnaires, mais aussi ses salariés et autres parties contractantes et, au-delà, toute partie avec laquelle elle n'entretient pas de relations contractuelles mais qui est susceptible d'affecter ses intérêts.

La notion de parties prenantes (Freeman, 1984) et surtout son utilisation comme moyen opérationnel deviennent décisives et incontournables; elles permettent en effet de prendre en compte concrètement les acteurs de l'environnement économique et socio-politique de l'entreprise et de fournir un cadre d'analyse des attentes de la société civile (appréhendée comme somme des parties prenantes) ainsi que des moyens de les satisfaire ^[3].

IL s'agit ici, d'inciter les chefs d'entreprise à concevoir et mettre en œuvre des stratégies de RSE dans leurs entreprises afin d'y trouver un avantage compétitif. Il marque la réappropriation par les sphères managériales des débats sur les relations entreprises/sociétés et ont donné naissance à un nouveau courant académique intitulé: "*social issues in management*"

La conception utilitariste et sa déclinaison en *business case* sont devenues aujourd'hui la doctrine officielle de l'Union Européenne, donnant naissance aux concepts de « responsabilité sociale compétitive » ou de « compétitivité socialement responsable », comme moyen de faire front à la concurrence agressive des pays émergents à faibles coûts du travail.

Les préoccupations socio-économiques présentes depuis plusieurs décennies en Europe ont aussi préparé l'une des

bases de la troisième vague soulignant les questions de soutenabilité de l'activité économique.

- La conception de soutenabilité

En émergence dans les années 1990, surtout dans les pays européens occidentaux, c'est la vague la plus récente et elle est encore loin d'être arrivée à maturité, si tant est qu'elle puisse se déployer avec autant de succès que la vague utilitariste.

Elle repose sur l'idée que l'entreprise n'est pas seulement en marché, mais aussi en société. Elle peut donc être insensible aux pressions de la société civile et aux défis sociétaux de son temps et doit donc répondre aux enjeux, aux risques majeurs que l'humanité et la planète encourent. C'est d'ailleurs son intérêt à long terme, car elle ne pourrait être prospère et se développer sans un environnement sain, viable et fertile; son comportement doit donc viser à ne pas détruire les ressources qui assurent sa pérennité.

En d'autres termes, l'entreprise n'existe que par la société qui permet son existence et elle lui est donc redevable (*accountable*) en adoptant un comportement responsable qui consiste à contribuer à la production et à l'entretien de biens communs. Pour l'entreprise, il s'agit donc d'assumer les conséquences et les risques de son activité en s'efforçant de les anticiper (et non plus d'en réparer les dommages, comme dans la conception « éthique ») et d'en ré-internaliser les coûts supportés par la collectivité. Elle suppose donc que les objectifs sociaux et environnementaux soient intégrés au même titre que les objectifs économiques dans le cœur de métier de l'entreprise et ne soient pas détachés dans des entités externalisées.

Cette conception a surtout commencé à se développer après la Conférence de Rio (1992) qui a popularisé la notion de développement durable (ou soutenable). L'attention portée aux risques environnementaux a conduit, en particulier, les plus grandes entreprises mondiales à se grouper dans le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* qui joue aujourd'hui un rôle essentiel dans les négociations internationales ayant trait aux questions environnementales, notamment en matière de changements climatiques.

Un deuxième facteur important a été, au milieu des années 1990, l'attention accordée dans l'Union Européenne aux questions de cohésion sociale et qui est à l'origine de la diffusion de la notion explicite de RSE, relativement récente par rapport aux États-Unis.

Contrairement à la conception utilitariste qui se réfère à la satisfaction des parties prenantes, cette conception dénie à l'agrégation des parties prenantes la légitimité d'incarner l'intérêt général ou le bien public. Celui-ci doit être défini par les États dans les espaces nationaux et dans l'espace international par des normes substantielles reconnues par la communauté internationale. Cela signifie concrètement pour la RSE des références qui vont de la Déclaration universelle des droits de l'homme aux Principes directeurs de l'OCDE à l'égard des firmes multinationales, en passant par les conventions de l'OIT, les conventions en matière de protection de l'environnement et d'une manière générale tous traités internationaux couvrant les champs de la RSE.

La jonction entre les notions de développement durable et de RSE est assez récente (année 1990): les deux notions nées dans des sphères différentes ont eu des trajectoires parallèles et ont fini par converger, à tel point qu'aujourd'hui, on considère dans de nombreux pays (notamment en Europe) que

la RSE est la contribution des entreprises au développement durable.

Quoi qu'il en soit, ce débat montre que le problème de l'existence de l'interdépendance des liens entre entreprise et société est un problème récurrent dans l'histoire contemporaine, au même titre que la responsabilité de l'entreprise face à ses travailleurs et leurs familles.

L'écoute

Dans cette entreprise, l'écoute semble être un élément fondamental du management. Cela est visible à travers la charte managériale.

Selon celle-ci l'écoute est utile pour mieux se comprendre et mieux communiquer entre partenaires.

Cette écoute est pratiquée à travers l'assistance sociale, les CDP, les réunions, la communication d'entreprise, ...

Il s'agit pour cette dernière d'informer les salariés sur la vie de l'entreprise et les préoccupations des collaborateurs.

L'objectif de l'écoute est de créer un climat de confiance entre la direction et les collaborateurs, d'assurer la cohérence et la compatibilité entre l'information en direction de toutes les parties prenantes; afin de réduire les contradictions et augmenter l'implication des agents, car ils représentent la force majeure de l'entreprise.

L'importance du capital humain n'est plus à démontrer, car il est à la base de la performance de l'entreprise. Il est donc nécessaire pour l'employeur de leur communiquer toutes les informations utiles sur leur entreprise (considérée comme leur deuxième maison) et surtout de les écouter en retour pour la bonne marche de la structure.

L'écoute est un facteur de motivation du personnel au sein de son entreprise. Elle lui donne ainsi, une image positive de celle-ci et lui permet de développer un sentiment d'adhésion.

Les entreprises qui ne favorisent pas l'écoute créent donc chez leurs employés un sentiment de démotivation, de manque de confiance ce qui peut entraîner une baisse de rendement et ternir l'image de la société.

Il est primordial aujourd'hui, d'accorder de l'importance aux hommes car ce sont eux qui font l'entreprise. Cette importance doit se manifester par une écoute optimale qui sous-tend la réalisation de nombreux objectifs pour l'organisation.

Aujourd'hui la qualité des emplois change, la haute technologie et les services occupent une place croissante, la véritable valeur ajoutée est dans la conception du service et la conception d'intégration. La lutte concurrentielle a pour objet d'acquiescer une capacité d'innovation et de renouvellement suffisante. Les « *petits* » prennent leur revanche. Une révolution managériale est indispensable. Le défilé des modèles de management au gré des modes, ne doit pas être pris comme prétexte pour ne rien faire! L'investissement intellectuel doit tout de même être fort. Le plus important, c'est la capacité à combiner et à faire coopérer ensemble les divers partenaires d'un réseau complexe. IL faut pour cela de l'organisation. Pour mobiliser des ressources humaines la tâche urgente à accomplir c'est l'expérimentation et la diffusion de formes d'organisation nouvelles.

La nécessité de nouveaux principes d'organisation

Le problème essentiel est la capacité individuelle et surtout collective des hommes à assumer fonctions, rôles et relations indispensables à la mise en œuvre de la rationalisation.

Comment faire, ou qu'est-ce qu'il ne faut pas faire?

Ne pas prétendre tout concevoir selon un optimum prédéterminé, mais connaître la réalité, s'y adapter et innover. Considérer les entreprises comme des laboratoires (ou l'école du réel). Privilégier trois (03) principes d'organisation :

- **Simplicité**, en s'appuyant sur l'esprit humain comme intégrateur pour faire face à la complexité. Professionnalisez les hommes au lieu de sophistiquer les procédures.
- **Autonomie** : pour la relation avec le client, pour se recentrer sur son métier, pour vivre l'esprit d'entreprise
- **Gouvernement par la culture**

Considérer d'abord que le groupe est une unité diversifiée dont les membres cherchent à maximiser leurs avantages en fonction de la logique du jeu dans lequel ils sont engagés. Le manager ne donne plus d'ordres universels, mais organise les relations qui définissent le jeu.

Quelques outils de gouvernance, avec leur intérêt et leurs limites.

Le management participatif: (le chef animateur) les limites résident dans les contraintes externes (technico-économiques)

Le projet d'entreprise (mais la distance est grande entre les valeurs affichées et les valeurs profondes)

Les cercles de qualité (impact apparemment plus limité, mais qui constituent un système d'expression de signaux montants utiles pour le dirigeant). La posture managériale ainsi suggérée est l'écoute, l'humain est la ressource structurante, on passe du social quantitatif à l'humain qualitatif.

La résistance de la réalité humaine

L'erreur majeure des chefs d'entreprise dans leur relation avec les cadres à propos du management participatif, c'est de vouloir prêcher à des convertis, et de ne pas leur donner l'impression de les écouter vraiment.

Or les cadres ont les mêmes conceptions et aspirations que leur patron. On ne peut les considérer comme un groupe conservateur : ils ont pris conscience du changement et des difficultés de leur entreprise, ils s'enthousiasment pour le management participatif lorsqu'ils l'ont expérimenté, les cercles de qualité suscitent une adhésion de principe presque unanime, et la réduction des échelons hiérarchiques est bien acceptée.

Le besoin fort serait dans la nécessité de s'affirmer, d'être acteurs et initiateurs.

La stratégie de communication de beaucoup de chefs d'entreprise est mal adaptée, si elle est:

- trop insistante
- trop simpliste
- faite de trop belles formules ou de slogans.

En revanche, il y a acceptation si l'on définit une orientation générale en laissant les intéressés libres de leurs moyens. Les dirigeants ont une connaissance insuffisante de la réalité des rapports humains au sein de leurs organisations.

Les conditions de la réussite

- *L'engagement prioritaire des dirigeants*: pas selon une finalité "transcendante", mais pour satisfaire le client et dégager du profit. Forte dimension morale cependant, pour faire confiance, croire en la capacité de l'être humain d'apprendre et d'évoluer.

- *Des principes et pratiques de délégation, de décentralisation et de participation peu formalisés.* On anime beaucoup par le résultat recherché plus que par la méthode. Explication de l'usure de cercles de qualité: après deux ou trois ans de travail, les groupes ont épuisé les sujets qui ne remettent pas en cause le système hiérarchique. Le second souffle n'est trouvé que si les cadres s'y engagent eux-mêmes
- *Refuser le prêt-à-porter technique ou idéologique.* Autres pistes: de larges descriptions de fonctions, la mobilité des personnes, pas de barrière entre les services, une communication horizontale fluide.
- *Un effort général de simplicité:* dans les rapports humains, dans le contenu de l'information, mais la simplicité demande du travail en amont!
- *Le souci du détail :* il faut comprendre "considération des personnes par des gestes quotidiens", passer beaucoup de temps à faire reconnaître les qualités, l'appel à l'effort, et beaucoup d'information, y compris celle que les gens doivent aller chercher eux-mêmes.
- *Le défi mobilisateur:* si le travail de fond a été suffisant, c'est parfois le déclencheur indispensable pour obtenir un sursaut.

Principes d'organisation

- pas de services fonctionnels
- éviter de démotiver
- douceur, persévérance et dialogue
- valoriser l'encadrement
- culture par imprégnation
- les cercles de qualité relancés par le cercle de pilotage.

Résultat: rien d'idyllique, mais ça marche, et ça dure.
Leçons: valeur de l'agression extérieure pour renforcer l'identité, importance de l'enracinement culturel des dirigeants.

L'apprentissage du futur

Les expériences montrent qu'il n'y a pas de formule exclusive ou *à priori*.
 Pas de référence, pas de modèle: nous devons y aller avec nos valeurs et nos capacités. IL s'agit d'un processus d'apprentissage, et d'apprentissage collectif.
 Le concept de "*collectif nouveau*" se définit comme un ensemble ouvert où l'innovation est possible. Abandonner la métaphore de la construction avec ses plans préétablis.
Concept et pratique indispensable: l'écoute, la mettre en œuvre dans la vie de tous les jours et dans une approche qualitative.
Valeurs-clés: vérité, tolérance et transparence. Le raisonnement se transforme pour donner à la connaissance des systèmes humains de l'entreprise une place centrale.
Difficulté culturelle: tout pousse à valoriser celui qui affirme, qui résout et agit sans avoir investi sur l'analyse du problème

et pris le temps d'écouter. C'est pourtant la condition pour libérer l'innovation.

Les Recours

L'entreprise, à l'instar de toute communauté humaine est régie par des règles de conduite. Le salarié, à travers son contrat de travail, s'engage dès son embauche à respecter ces règles. Ces entreprises ont chacune un règlement intérieur qui est mis à la disposition du travailleur et sur lequel il est sensibilisé. Pour une meilleure appréciation des sanctions disciplinaires qui pourraient naître du non-respect des règles dans l'entreprise, un service juridique est mis en place. Ce service apprécie en toute indépendance les sanctions recommandées par les hiérarchies à la suite des demandes d'explication et des procès-verbaux d'audition. L'entreprise fait partager ainsi, à tous le souci de justice et d'équité. Les possibilités de recours, mettent un point d'honneur sur la nécessité de dire le droit pour tous de la même manière. Ceci permet de sensibiliser les travailleurs afin d'éviter des situations d'injustice qui pourraient créer des frustrations et dégrader le climat social.

À la CIE, il existe donc une instance (l'instance de recours social, IRS) qui permet au collaborateur de saisir qui de droit en cas de litiges.

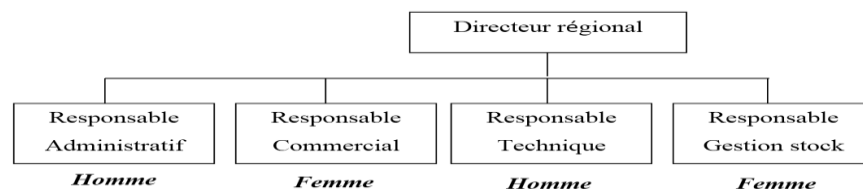
Elle constitue une force du fait de son effet dissuasif. En outre, à travers les réunions, les cadres de dialogue permanent, les organisations syndicales, les associations, les délégués du personnel,...les agents de la CIE ne manquent pas de recours en cas de sanctions infondées.

Dans l'entreprise comme dans toute collectivité humaine, c'est la négation du droit et de la justice au profit de l'arbitraire et des privilèges qui créent les conflits et le désordre.

En somme, il s'est agi ici d'examiner le rôle du recours comme outil d'action sur la confiance entre les représentants de salariés et d'employeurs. Il apparaît que la médiation joue un rôle fort sur la dimension cognitive de la confiance, mais un rôle moindre sur sa dimension affective. Parallèlement, les dimensions basées sur le calcul et sur la connaissance sont fortement influencées, mais le recours a un impact plus faible sur la dimension identitaire de la confiance. Une approche en termes de « contrat psychologique » peut alors aider à rétablir la confiance identitaire ou affective, bien qu'il puisse subsister une part de méfiance irréductible, liée aux blocages idéologiques

La promotion du genre ou « la féminisation de certains postes »

À la CIE, tous les postes où l'on reçoit des clients, où l'on manipule de l'argent et où l'on gère du matériel sont confiés aux femmes. Dans chaque secteur de l'entreprise, certains postes sont attribués selon les genres conformément au schéma suivant :



Source: Archive de la CIE, 2014

Schéma 1: Organigramme des postes par secteur selon les genres à la CIE

En effet, le genre féminin présente pour cette entreprise de nombreux atouts pour « neutraliser la pression communautaire qui trop souvent en Afrique est source de fraude et de corruption ». La promotion du genre féminin à la CIE s'expliquerait par le fait que la femme serait plus respectueuse des procédures, sachant être ferme et courtoise à femme. N'est-il pas vrai qu'un des moyens efficaces de motiver les hommes... ce sont les femmes (ZADI K, 1984). Cette politique de féminisation tentée à la CIE semble très réconfortante pour l'entreprise les résultats sont très satisfaisants. La présence des femmes dans les activités commerciales et de gestion des stocks a fortement réduit la fréquence des détournements de fonds et des diverses malversations. Ce qui permet un climat social apaisé car la notion de suspicion est amoindrie et le taux de licenciement réduit, d'autant plus que comme le soutient l'ex PCA, ainsi que le montre cette expérience, dans les rares cas où une femme a été coupable de détournement, il s'est toujours trouvé un homme pour garantir le remboursement ! L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes fait l'objet d'un regain d'intérêt dans le monde du travail. De ce fait, les entreprises mettent en place des politiques non plus seulement passives, de non-discrimination, mais de promotion active de l'égalité d'accès à l'emploi et à la carrière. A la Sotra, la promotion du genre se symbolise par la création de l'Association du personnel féminin de la Sotra (APFSO). Lors de la célébration de la journée internationale de la femme, célébrée au sein de cette entreprise, Lors de la journée internationale de la secrétaire et de l'assistante, le Directeur général de la Sotra aurait réitérer sa confiance à celles-ci en les invitant toutefois à œuvrer davantage pour le rayonnement de l'entreprise :

« Vous êtes une vitrine pour la Sotra, votre tâche est parfois ardue. Mais faites en sorte que les rumeurs ne proviennent pas de vous. Je sais qu'elles ne proviennent pas de vous, mais redoublez d'ardeur dans votre travail »,
 Leur a-t-il conseillé.

À travers ce discours, l'employeur se veut rassurant envers les femmes, concernant leur profil de carrière. Il leur a ainsi assuré que les portes du succès leurs étaient grandement ouvertes.

De nos jours, les employeurs se doivent d'adopter des politiques visant l'égalité des chances, destinées à lever les obstacles qui empêchent l'accès des minorités et des femmes aux opportunités d'emploi. Ces politiques instaurent des procédures devant conduire à des décisions non discriminatoires, telles que des tests de recrutement ne sélectionnant que sur la base de compétences nécessaires pour l'emploi et réparties entre les groupes.

Il avait été reconnu que ces initiatives étaient insuffisantes et que certains groupes devaient bénéficier de mesures correctrices pour compenser la discrimination dont ils avaient fait l'objet.

La promotion du genre en entreprise offre de divers avantages. Cohérente avec la prohibition de la discrimination, elle assure la fidélisation, donc l'offre des produits et services mieux adaptés à des clients eux-mêmes divers. Elle permet en outre, d'attirer tous les talents et, dans une perspective d'apprentissage organisationnelle, de bénéficier des effets créatifs de la mixité des équipes.

la fois. À l'accueil, au poste des relations publiques, le charme et le sourire de la femme désarment bien des agressivités ! Au service commercial de l'entreprise, tout abonné qui n'est pas en règle doit s'aviser, quel que soit son rang social, de trouver un terrain d'entente avec la responsable commerciale. Ainsi, le client, généralement un homme, trouvera-t-il en face de lui une À l'apport lié à la diversité du personnel, il faut ajouter celui de l'inclusion, c'est-à-dire la contribution générée par une plus forte implication des employés dans une entreprise davantage respectueuse de leurs attentes. Avec ces arguments, la promotion du genre constitue un avantage compétitif, dans la lignée du management stratégique des ressources humaines. Il s'agit au travers des politiques de promotion sociale, de soutenir tous ceux qui contribuent à la performance de l'entreprise. Ceci, en permettant à chacun d'exprimer ses différences de besoins et de manières de travailler. Les différences entre individus ne sont plus niées mais reconnues voire valorisées. Cela rend légitime l'expression, dans l'entreprise, de différents comportements, attitudes et attentes, qui peuvent être liés à des caractéristiques culturelles ou sociales

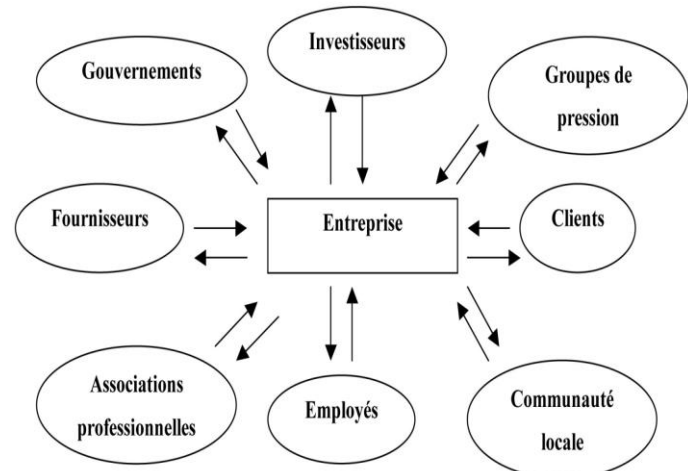
L'ambition est de créer un milieu qui favorise le développement de tous les potentiels.

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes fait l'objet d'un regain d'intérêt en Côte d'Ivoire. En occident, on assiste à une évolution des pratiques des entreprises, depuis la mise en place de mesures d'égalité des chances jusqu'à une gestion stratégique de la diversité. Ces politiques ont des enjeux importants. Les entreprises ivoiriennes en prennent progressivement conscience et, dans un contexte culturel particulier, doivent élaborer des réponses appropriées.

Bien que présentant plusieurs avantages les politiques du dialogue social dans nos entreprises comportent aussi des limites.

Leçons d'une gouvernance des parties prenantes

Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Dans cette vision, les PP désignent les employeurs, fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc.



Source: adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69, 2015

Schéma 2: Les parties prenantes

Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'une PP peut très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Ces PP peuvent donc constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation. Leurs droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise.

En somme, la TPP a le grand mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale des entreprises. Ainsi la notion de PP permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. Elle est l'une des plus pertinentes pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans la problématique de l'application des différents types de dialogue social.

En effet, la TPP constitue une grille d'analyse féconde pour :

- proposer une vision alternative de la gouvernance des entreprises ;
- analyser les mécanismes de management des PP introduits de façon croissante dans les organisations : adoption de codes de conduite, création de comités d'éthique, publication de bilans éthiques et sociaux (« Stakeholder's reports ») ;
- aborder les problèmes de respect de la personne, d'équité (interne et externe) et de justice organisationnelle en GRH.

L'approche centrée sur les PP envisage une certaine conception de l'entreprise ivoirienne, vue comme une association volontaire d'individus qui constituent les partenaires sociaux ou encore les parties prenantes, unis par un réseau de contrats et organisés afin d'atteindre un but spécifique: la performance de l'entreprise. Les différentes parties prenantes c'est à dire les instances qui ont un certain pouvoir de décision au sein de l'entreprise gagneraient à être plus équilibrées. C'est le cas par exemple des associations et représentations syndicales qui bien que multiples et diversifiées dans les entreprises ivoiriennes ne détiennent pas autant de pouvoir dans les prises de décisions. Cela s'explique par leur manque de solidarité et par leur relatif faible taux d'adhérents. La femme quant à elle constitue une partie non négligeable dans le dialogue social. Ceci s'observe par la floraison d'associations de femmes (secrétaires, assistantes de Direction, personnel féminin).

Limites

Les intermédiaires

L'art de la communication Africaine a pour habitude l'intervention d'une tierce personne lors d'un échange entre deux parties.

Cette pratique se rencontre aussi dans les entreprises, tant dans la gestion de conflits que dans l'acheminement de l'information.

Dans la gestion des conflits, l'intermédiaire peut être un collaborateur qui doit faciliter les négociations, cela constitue un avantage.

Mais lorsque l'intermédiaire est celui qui doit rendre compte d'une situation de crise, et qu'il prend officieusement partie de l'une des entités concernées, il manque alors d'objectivité dans son appréciation de la situation et cela est une grande source

de faiblesse. C'est de ces situations qu'émergent les frustrations, le désintéressement, les démissions. En ce qui concerne l'acheminement des informations, les intermédiaires constitueraient une faiblesse lorsqu'ils font office de « maillon fermé » dans les procédures de demande d'audience, par exemple. Lorsqu'un collaborateur demande à rencontrer un haut responsable et que pour des raisons de convenance personnelle, l'intermédiaire fait "blocage". Ceci est très dommageable car un "simple" collaborateur peut apporter des suggestions pertinentes qui pourraient faire avancer l'entreprise. Cependant l'intermédiaire s'il est animé d'une droiture d'intention, pourrait devenir un atout pour la bonne pratique du dialogue. Dans le cas d'un conflit l'intermédiaire peut revêtir les attributs du médiateur.

Nature et rôle du tiers dans la résolution de conflit

Tout antagonisme, tout conflit exacerbe les positions des partenaires de l'échange, communautés contre communautés, rendant plus qu'évidente celle du médiateur. Le tiers est celui qui divise pour venir relier autrement. Ce tiers peut être singulier (arbitre), groupal (juré) voire même une culture ou une histoire collective (relation de couple ou soignants / soignés). Le tiers entre dans une perspective éthique. Dès lors que la perspective du tiers disparaît, l'on voit apparaître quelques accidents (inhumanités). Une figure du tiers dans la médiation retient notre attention, celle du tiers-médiateur. Au contraire d'un tiers-arbitre capable de sanction, se tenant à égale distance des deux protagonistes et extérieur par rapport au conflit, le tiers-médiateur ne détient pas d'autorité garantie par la loi. Sollicité par les deux protagonistes pour être médiateur, il suffit que l'un des deux le soupçonne de ne plus être impartial pour qu'il ne puisse plus jouer son rôle. Bien sûr, toute négociation n'est pas nécessairement précédée d'un conflit. La négociation peut être considérée dans ce cas, comme un processus perpétuel imbriqué dans un système d'action concret. Dans la mesure où la négociation est propre à toute relation sociale, celle-ci se voit constituer de rapports sociaux qui en médiatisent les relations. La négociation se pose alors en ces termes

Deux individus et un cadre limité avec pour objet la négociation elle-même. La continuité d'une relation négociée pose des questions sur les limites du cadre où elle a lieu. La négociation s'auto protègeant, ce qui se négocie c'est la possibilité de continuer à négocier :

Du renoncement au consensus, entre don et contredon, la recherche du compromis sans compromission.

Pour ce qui nous concerne, la médiation en entreprise peut être conçue comme la construction d'un savoir commun. Ainsi, du point de vue sociopragmatique dont il tire sa substance, le médiateur est celui qui aide à résoudre les conflits et permet d'ouvrir un espace de co-construction, permettant en définitive à l'autre d'exister. Bien entendu, la médiation obéit à des règles (autorité et encadrement) au sein d'un environnement favorable mais aux contours maîtrisables.

Dans cette perspective, le concept de médiation est loin du champ sémantique de la communication mécaniste. Et la signification du message se crée par les différents partenaires en présence. Leur but fondamental : socialiser, réguler et intégrer tous les membres. De cette façon, en tant que vecteur important de création de lien dans les échanges, la médiation bien appliquée en sociologie des organisations trouve son application en communication interne (gestion des ressources

humaines, motivation et communication, tout cela en vue de la réalisation d'un objectif) favorisant dans une perspective managériale le sentiment d'appartenance à l'entreprise (développement d'une culture d'entreprise) comme elle engendre ce climat de confiance (lier le groupe) et de performance recherché par toute entreprise.

Les pratiques culturelles africaines et l'existence d'une diversité culturelle se reflètent dans les pratiques de communication interne des entreprises ivoiriennes. Dans le cadre des interactions en situation professionnelle, les managers interagissent en faisant appel à leur substrat culturel africain en vue de régler des situations qui se présentent à eux ; c'est ce qui se passe dans le cadre de la résolution informelle des conflits en contexte africain par le biais de « l'arbre à palabre », un mode de règlement de conflit susceptible d'influencer les employeurs dans le management des salariés, dans leur prise de décisions et les échanges avec leurs collaborateurs. En effet, le manager comme le salarié, se trouvent « pénétrés » de la notion de « l'arbre à palabre » qui renvoie à la concertation dans la prise de décision et aussi à la discipline de prise de parole et d'acceptation de cette décision commune. Dans ce cadre, l'entreprise en tant qu'institution régie par un statut et règlement intérieur et qui a intériorisé des règles formalisées se trouve dans une situation plus ou moins anachronique si l'on s'en tient aux normes de gestion cartésienne qui caractérisent les entreprises modernes.

La médiation dans les entreprises ivoiriennes

En réalité, que l'arbre à palabre dans son fonctionnement prenne la forme de conciliation ou de médiation, l'essentiel est qu'il puisse répondre à une finalité. Par exemple, soulager des parties en conflit par la concertation afin que la paix sociale puisse être recouvrée dans le milieu où elle se déroule. Or, Marcel Zadi, dans son approche relative au concept de l'arbre à palabre dans les entreprises ivoiriennes, montre que cet outil de médiation, mal exploité, peut amenuiser les chances d'un développement des entreprises (Zadi 1998 : 95). En effet, dans la pratique et devant les difficultés, un salarié en faute sollicite ce conciliateur ou un médiateur informel. Ce dernier peut être un chef traditionnel, un chef religieux voire un élu politique ou une personnalité de la même région ethnique que le supérieur hiérarchique auprès de qui le médiateur intercède. Ces entrevues se déroulent généralement selon l'analyse de Marcel ZADI en audiences privées, discrètes au domicile du supérieur. L'application de cette modalité africaine présente dans ce cadre, un double visage de « va et vient perpétuel » entre les racines de la culture africaine dont le médiateur et même les protagonistes s'inspirent et l'environnement moderne dans lequel ils se trouvent tous et qui les contrôle. À cet effet, dans les négociations, le médiateur qui peut être un allié culturel fait prévaloir certainement les accointances culturelles dans son argumentation avec le patron d'entreprise. De même, dans la conception culturelle africaine et chez les *Akan* en Côte d'Ivoire, un allié par extension est un parent, un fils, un petit-fils voire même un neveu qui bénéficie d'un contrat culturel d'assistance mutuelle, en d'autres termes, de tous les privilèges. À ce titre, il doit assister les gens et être assisté à son tour car les alliés partagent toujours leurs joies et leurs peines. Il est donc « un médiateur consacré », autrement dit, sa simple présence est une circonstance atténuante pour celui qui a commis une faute.

Il obtient la plupart du temps de sa hiérarchie, la levée de la sanction évitant ainsi la voie judiciaire. Dans ces conditions, les réparations octroyées couvrent difficilement l'intégralité du préjudice subi par l'entreprise. Dès lors, ce mode de règlement semble pour les managers trop favorables aux employés au détriment de l'entreprise dont ils sont les garants moraux. Même si les concessions opérées, si souvent discrètes, entre les protagonistes pendant la médiation ont permis des accalmies grâce à la souplesse de la décision prise, celles-ci ont un coût que supporte l'entreprise.

La communication médiatisée en entreprise

Dans une tradition compréhensive et la volonté de dépasser les antagonismes, la conception sociologique du conflit de Georg Simmel (un conflit socialisateur) nous a permis d'envisager la médiation du tiers. Il s'agit de mettre en exergue la communication médiatisée, en explorant grâce aux champs de la linguistique et de la sociologie les thématiques connexes de la diversité (diversité culturelle, diversité linguistique), du conflit (mode de résolution et gestion des hommes), du tiers (nature et rôle).

Médiateur de la République, médiateur des écoles, etc. L'*ombudsman*, forme de médiation d'origine suédoise créée en 1809 prospère sur la scène européenne. Pour l'essentiel, sont des procédés institutionnalisés qui n'ont pas évidemment les mêmes contours que la médiation africaine qui, elle, se nourrit de discrétion.

La médiation a toujours existé dans la culture traditionnelle, même si les structures chargées d'exercer ce rôle n'ont pas la désignation de médiateur comme dans le contexte européen. En Afrique noire, ce médiateur est une autorité respectable ou une personne au-dessus de tout soupçon. En ville comme au village, les chefs traditionnels ou religieux, des élites locales ou même certains intellectuels ayant « *un pied dans la tradition et la tête dans la modernité* » détiennent le monopole de cette forme de médiation.

En définitive, ce qu'on recherche dans la médiation, c'est le crédit accordé au prestige du médiateur qui est surtout lié à sa capacité à régler le différend grâce à son habileté procédurière mais surtout au parti-pris de respecter les engagements pris. La valeur de la médiation en Afrique dépend du degré d'acceptation du résultat et dans le respect réciproque. L'influence culturelle africaine est prégnante dans les entreprises installées en Afrique. Il demeure donc souhaitable que les dirigeants dans leur management tiennent compte du contexte historique et socioculturel ivoirien en vue de résoudre les conflits qui peuvent émerger. L'intégration par la culture d'entreprise passe par la nécessaire intégration des mentalités pour un management adapté au mode de gestion des entreprises africaines. Force est de reconnaître que cette pratique culturelle africaine, à savoir l'arbre à palabre, présente un atout, celui de permettre à une entreprise moderne dans son adaptation et son évolution, d'épouser un mode culturel endogène compris par sa cible. En revanche, elle comporte également son lot de contradictions, celles de fragiliser l'effort de développement de l'entreprise dès lors que les faiblesses liées à ces contradictions prennent l'ascendant dans les rapports sociaux au sein même de l'entreprise. Dans tous les cas, l'arbre à palabre dans les entreprises africaines est une forme de communication sociale qui a besoin d'être mieux installée structurellement, institutionnalisée, afin de la rendre plus accessible et

opérationnelle, sans doute en lui établissant tous les contours et normes mais surtout en accordant une attention particulière au rôle du médiateur. Cette mutation que subira le concept de l'arbre à palabre lui permettra de se voir officiellement consacré en entreprise.

L'inaccessibilité de la hiérarchie

Il s'agit des situations dans lesquelles les supérieurs ne disposent jamais de temps à accorder aux collaborateurs. Si bien que le collaborateur ne se sent pas considéré comme un acteur important à la bonne marche de l'entreprise.

Cette inaccessibilité se traduit par le manque de disponibilité, le trop grand prestige, la confiance aveugle aux collaborateurs proches à qui on relève l'écoute,... L'ego de la hiérarchie est le pire obstacle à une culture basée sur le « bonheur au travail » : la culture de l'ego va induire une culture du contrôle pour s'assurer que l'on se situe bien au-dessus des autres...

Dans l'exercice de la hiérarchie, on peut distinguer deux principaux modes de gestion :

- **Le mode de gestion classique**

Par mode de gestion classique, il faut entendre un mode de gestion basée sur une relation hiérarchique stricte qui donne les tâches ou des mandats au subordonné qui doit les réaliser selon les conditions fixées. La contestation de ces conditions ou du mandat par le subalterne n'est pas possible, de même que la consultation de ce dernier par son supérieur puisque cela remettrait directement en cause le principe hiérarchique même. L'obéissance au supérieur, parfois aussi désignée comme « loyauté » est considérée comme une obligation quasi morale, et la désobéissance comme une infraction passible de sanctions.

Ce type de gestion s'accompagne parfois d'un style autoritaire dans les relations interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés : les mandats deviennent alors des ordres et les employés sont invités à obéir sans discuter.

Sur le plan théorique, ce système fait peser uniquement sur le supérieur le poids de la moralité des décisions et des conditions d'actions, les subordonnés n'étant que des exécutants, des « soldats » disciplinés. La qualité du jugement moral du supérieur est donc présumée « impeccable ». Lorsque dans la pratique, cette qualité fait défaut, les subalternes n'ont aucun moyen légitime de s'y opposer si ce n'est par la dénonciation anonyme ou non, ou par une désobéissance qui peut leur attirer de nombreux ennuis.

Ce mode de gestion peut aboutir à des situations absurdes, par manque de communication entre supérieur et subalterne. Les gestionnaires n'y sont pas amener à reconnaître leurs erreurs ou leurs limites. L'obéissance devenant vertu, l'attitude de ceux qui ont de l'ambition consiste à « plaire » aux supérieurs, quitte à éviter toute forme de critique ou de parler vrai. Le carriérisme lié à cette valorisation de la hiérarchie, suscite plusieurs dérapages jugés non conformes à la pratique du dialogue social. Les enjeux « personnels » risquent alors de s'imposer comme prioritaires par rapport à l'intérêt collectif.

- **Le mode de gestion renouvelé**

Un style de gestion renouvelé plus ouvert à la discussion entre supérieurs et subalternes et à la contestation des premiers par les seconds est possible.

Il s'agit ici de faire confiance aux employés, surtout à ceux qui ont beaucoup d'expériences, être capable d'accueillir la critique, même lorsqu'elle provient des employés ou des subalternes, s'intéresser aux personnes plutôt qu'aux tâches. La gestion par résultats y est convenable dans la mesure où elle conduit à faire confiance au jugement et à l'expérience, mais aussi aux bonnes habitudes de travail des employés.

En revanche, il faut maintenir des contrôles ponctuels, des balises, mais qui respectent le savoir-faire des employés.

Le mode renouvelé de gestion suppose aussi que le mandat ait « un sens » pour l'employé, c'est-à-dire qu'il ou elle comprenne la raison d'être, le trouve pertinent et justifié. Sur un plan plus général, ce mode de gestion admet qu'il est important que le travail des employés soit intéressant et valorisant. Il convient en outre, aux employés qui sont d'emblée sensibilisés à la mission de l'entreprise et qui en partagent les valeurs. La consultation et l'ouverture au dialogue à l'échelle de l'organisation sont également fondamentales. D'où l'importance des processus de réflexion partagée sur la mission et les valeurs de l'organisation. Le respect pour le travail d'autrui et la reconnaissance doivent aussi faire partie du mode de gestion renouvelé. Ce respect s'incarne par exemple dans l'effort pour tenir le personnel informé sur les événements.

Au final, il s'agit de favoriser un mode de gestion et de leadership qui soit capable de dégager une réelle marge de manœuvre pour les employés, tout en garantissant que ceux-ci soient respectueux des valeurs de l'organisation dans leur propre gestion de cette marge de manœuvre. Un tel mode de gestion repose sur la confiance et le respect mutuel entre collaborateurs, ainsi que sur une communication facile et transparente entre les différents niveaux ; des employés qui auront bien compris le sens de leur travail et qui se sentiront respectés dans leur décisions auront plus tendance à respecter les décisions de leur organisation et à les mettre en œuvre avec intelligence et de manière éthique, que des employés qui se sentent bafoués et tenus pour quantité négligeable.

La désinformation

La désinformation est faite pour influencer une opinion; imposer une croyance ou des attitudes à un public plutôt qu'une décision à un responsable, même si le premier n'empêche pas le second. Ce public peut être l'opinion adverse, celle des alliés, des neutres ou l'opinion internationale en général ; on peut viser les masses ou des cercles plus restreints. Le premier n'est possible que là où existe un espace public, avec débats et pluralité d'opinions et de connaissances. La désinformation est un stratagème de communication, qui consiste à diffuser des informations transformées : mensongères, orientées, tronquées voire construites de toutes pièces, tout en les affirmant comme vraies et en masquant la manipulation qui les sous-tend. Elle aura souvent pour but d'influer sur l'opinion publique afin d'orienter son agissement, ou de la maintenir dans un certain état d'ignorance ou de méconnaissance de la réalité. La désinformation consiste en un traitement d'information modifiant celle-ci: elle peut orienter l'information, la présenter sous un jour particulier, la placer dans un cadre ou un contexte précis... mais elle peut aussi consister dans la fabrication d'une information, sur une base véridique ou non.

Le mot « désinformation » a fini par extension, par désigner toute forme de trucage, déformation ou simplement toute

interprétation tendancieuse, à tel point qu'elle devient l'information dont nous doutons comme l'idéologie, l'idée que nous refusons. D'un côté, le paranoïaque: voir partout des complots contre la vérité et des manipulations invisibles. De l'autre, le Sylla de l'angélisme: noyer la réalité de la désinformation dans des considérations vagues sur la relativité de toute vérité du type: toute image est sélectionnée et interprétée, tout événement est construit. L'usage commun oscille toujours entre la désinformation/résultat (je suis désinformé donc on nous cache tout, la vérité est ailleurs, tous des menteurs, etc.) et la désinformation/manœuvre (services secrets, complots, stratégie...).

On notera que la désinformation est surtout négative: elle vise essentiellement à attribuer des crimes ou des plans criminels à celui que l'on désire affaiblir, en faisant si possible révéler la chose par un journaliste « indépendant ». La désinformation suppose une mise en scène initiale destinée à accréditer le mensonge par une utilisation intelligente de relais apparemment neutres.

La complexité des procédures

Elle consiste en trop de préalables à toutes actions au sein de l'entreprise. En effet une action avant d'être posée doit faire l'objet de la hiérarchie à chaque niveau, à chaque appréciation avant d'atteindre le but visé.

Cela peut entraîner des biais dans le traitement de l'action mais aussi sur le retour qui en est fait.

A l'ère de la rapidité et du numérique, il devient insupportable pour un agent qui évolue dans un environnement socio-économique d'attendre plusieurs mois, voire des années pour obtenir une réponse des instances concernées sur un litige qui l'oppose à une partie quelconque. La lenteur des procédures de recours ou de demandes d'audience et leurs complications poussent de plus en plus les employés à chercher des modes alternatifs de règlement des litiges plus rapides et moins formels. Lorsqu'un litige, ou une situation bloquée de dialogue social traîne, c'est le climat social donc le rendement de l'entreprise qui est mis en péril.

La sourde-oreille ¹

Entre les obligations légales et les revendications des représentants du personnel, la formalisation du dialogue social dans l'entreprise peut vite tourner au casse-tête pour le dirigeant. Si communiquer régulièrement avec ses équipes est la base d'une relation de confiance, cela ne signifie pas pour autant qu'un dialogue social constructif est pratiqué. Soigner le dialogue dans sa société, c'est formaliser des moments d'échanges entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, équipe dirigeante, salariés et/ou leurs représentants) et trouver un consensus sur des règles d'organisation communes satisfaisantes pour tous.

Comme il est mentionné dans les différentes chartes, l'écoute, donc la disponibilité ou l'accessibilité permet de mieux se comprendre et mieux communiquer entre partenaires.

Pour ne pas être contraints à pratiquer la sourde-oreille, il faut avant tout :

- Éviter de confondre bonne entente et dialogue social. Le dialogue social dans votre entreprise, c'est déjà une -réalité? Vous échangez quotidiennement avec vos salariés

et, en cas de besoin, la porte du bureau du manager doit être toujours ouverte.

- La détérioration de situations, voire la gestion en urgence de crises internes (par exemple : une altercation entre collaborateurs, le remplacement de personnes en arrêt maladie, une grève...), constituent les risques d'un dialogue de façade, conséquence de la sourde-oreille.

Le manager doit considérer le dialogue social comme une obligation supplémentaire. À partir de 11 salariés et se plier à un certain nombre d'obligations légales pour le structurer dans son entreprise (organisation des élections des représentants, convocation à des réunions mensuelles, mise à disposition d'un local...). Considérer ces règles à travers le seul prisme de la contrainte administrative serait une erreur. Il doit associer bien en amont les représentants du personnel à certaines décisions, comme la réorganisation d'un service, la prévention des risques ou encore la simplification de processus, cela lui permettra de prendre de la hauteur. C'est cette préoccupation que partage) quand il déclare que :

On peut tirer des bénéfices d'une forme d'intelligence collective où chacune des parties apporte son expertise. Les décisions s'en trouvent mieux éclairées. Les bons employés ont de bonnes idées, pensées, observations. Si les dirigeants ne savent pas les écouter, quelqu'un d'autre le fera.

Comme toute organisation humaine, une entreprise peut être imparfaite. Il est normal que les salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants, alertent sur des dysfonctionnements internes que l'employeur n'a pas nécessairement anticipés (par exemple, la dégradation des conditions de travail à la suite de départs non remplacés, des pannes de machines récurrentes qui désorganisent un pôle...). Cela ne signifie pas pour autant que l'autorité est remise en question. Nier le problème ou faire la sourde-oreille ne fera que détériorer la situation. Il faut se montrer toujours prêt à négocier, mais ne jamais négocier sans être prêt. Établir les priorités, définir les points d'abandon, et se donner un objectif: que l'accord soit jugé satisfaisant par tous.

Il peut s'agir quelques fois de requalifier les problèmes entre ce qui est revendiqué (augmentations...) et l'enjeu de fond (demande de reconnaissance, désorganisation...), car un train en cache souvent un autre.

- Vouloir régler de front tous les blocages. Chercher à régler tous les problèmes en même temps n'est pas non plus la solution. Fixez les chantiers sociaux prioritaires pour l'année (le roulement des équipes de nuit, la transmission des savoir-faire techniques, le processus d'intégration de nouveaux collaborateurs...). Il est primordial de s'entendre dès le départ sur le cadre dans lequel s'inscrit chaque chantier et de définir le rôle et les missions de chacun. Allez-vous seulement consulter les représentants du personnel sur une décision, coconstruire un projet ou négocier un compromis sur un point précis? Il s'agit de choisir quelle langue on parle, avec qui (syndicats, délégués du personnel, comité d'entreprise), comment et dans quel objectif.
- Ne pas traiter les représentants du personnel comme des adversaires. Si les représentants du personnel défendent des intérêts pouvant diverger des vôtres, vous partagez avec eux un but commun: pérenniser l'activité de l'entreprise. Dialoguer avec eux, cela commence par les écouter, prendre au sérieux leur point de vue, répondre à

¹ (Figuré) (Familier) Faire semblant de ne pas entendre ce qu'on dit, n'y avoir pas d'égard ; ne pas tenir compte d'une demande

leurs interrogations, voire à leurs inquiétudes. Autrement dit le respect est la clé !

Les meilleurs patrons ne parlent pratiquement pas, ils écoutent. Un patron qui s'écoute parler, se vante et ne sais pas écouter, n'est pas un bon leader. Dialoguer avec eux, cela commence par les écouter, prendre au sérieux leur point de vue, répondre à leurs interrogations, voire à leurs inquiétudes.

En somme, il s'agit avant tout d'éviter de rompre la discussion quoi qu'il arrive lors d'une négociation et garder en tête que la pire des options reste la rupture unilatérale du dialogue.

Ce qu'il faut retenir pour éviter de faire la sourde-oreille et déployer un dialogue social constructif, formalisez des moments de discussion entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le manager doit avant tout considérer ses interlocuteurs comme de vrais partenaires de travail en les écoutant et en les associant à ses prises de décision.

Pour bien appréhender le dialogue social, il faut se remémorer les éléments fondamentaux de la thèse développée par Marx, philosophe qui a affirmé dans son manifeste que: « *L'histoire des sociétés humaines jusqu'à nos jours n'est rien d'autre que l'histoire de la lutte des classes* ». Pour le marxisme, la lutte des classes est ainsi une vérité historique. Le dialogue social dans ces entreprises, devrait se concevoir comme une façon efficace d'échanger des informations et de faciliter l'adaptation des points de vue pour garantir le règlement des différends, l'équité sociale et la mise en œuvre effective des politiques. Envisagé ainsi, il favorise le partenariat et démocratise les processus décisionnels en matière économique et sociale ; parce que sa démarche participative permet à tous les acteurs concernés d'être impliqués, de mutuellement partager leurs préoccupations, de faire connaître leurs contraintes et prendre en considération leurs aspirations.

La Théorie des parties prenantes, dans le cadre du dialogue social, favorise l'apprentissage de l'écoute réciproque; elle exclut les remises en cause de personnes ainsi que la recherche de responsables; elle aide les parties à cerner leurs préoccupations essentielles et à les exprimer, à s'entendre sur les orientations et les objectifs à atteindre, les changements à faire, des modifications d'attitudes et de comportements. Elle peut mettre à contribution tous les niveaux et acteurs de l'entreprise.

Leçons du concept de résilience appliqué aux entreprises ivoiriennes

La résilience, c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent.

Origine du concept

Le terme « résilience » a été emprunté aux sciences physiques. À l'origine, la résilience est la capacité d'un métal à résister aux pressions et à reprendre sa structure initiale après avoir été déformé. En psychologie, on appelle « résilience » la capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité.

Le concept a été découvert en 1982 par Emmy Werner. Cette psychologue américaine a suivi à Hawaï 700 enfants sans famille, sans école, vivant dans la rue et victimes d'agressions physiques ou sexuelles. Trente ans plus tard, la plupart d'entre eux étaient devenus des adultes détruits psychologiquement. Cependant, 28% avaient réussi à apprendre un métier, fonder une famille, et ne souffraient pas de troubles psychiques

majeurs. Elle en conclut que certains enfants avaient une capacité particulière à surmonter les traumatismes de la vie pour s'en sortir, et appela ces enfants des « résilients ».

En France, c'est Boris Cyrulnik, psychiatre, neurologue et éthologue français ; né à Bordeaux en 1937, qui va développer le concept et surtout le faire connaître du grand public. Pour lui, la résilience est un véritable « antidestin ». Boris Cyrulnik pense que les pires épreuves sont surmontables, que la guérison est toujours possible, et que nul n'est condamné au malheur. La résilience est pour lui « *ce processus complexe par lequel les blessés de la vie peuvent déjouer tous les pronostics* ».

Le concept de résilience adapté aux entreprises ivoiriennes.

La forme de résilience préconisée pour les entreprises ivoiriennes, serait la résilience collective.

Elle permettrait à ces entreprises de :

- gérer dans une perspective d'amélioration continue
- maintenir un fonctionnement acceptable malgré les crises internes et externes
- développer leurs capacités d'anticipation, capacité opérationnelle (de réponse) et capacité d'adaptation
- tenir compte des informations généralement accessibles et des préoccupations des décideurs
- supporter les responsables dans la prise de décision au moment opportun.

Ainsi le concept de résilience pourrait être fortement recommandé dans le cadre du dialogue social dans les entreprises ivoiriennes, car il emmène les acteurs à dépasser leurs frustrations individuelles et à en faire une motivation nécessaire pour la recherche d'un climat social apaisé. La résilience en entreprise se fonde sur ces trois principales actions que sont : Savoir- comprendre- agir.

Conclusion

Le dialogue social à la CIE et à la Sotra est une réalité. Son initiative émane de la volonté des partenaires sociaux, de permettre un climat social apaisé au sein de l'entreprise afin de la rendre plus productive. Les principaux acteurs du dialogue social à la CIE, seraient le pôle RSC représentant la Direction Générale et les Syndicats représentant les agents de la CIE et des structures qui lui sont rattachées. À la Sotra, ce sont : Le Comité d'exploitation, la Médiature et les Syndicats. Le principal objectif de ces instances est d'instaurer une communication fluide entre les différents acteurs du dialogue social.

Pour ce faire, à la CIE, le pôle s'articule autour de trois (03) directions que sont: la DCMD, la DRH et la DPS. Le pôle RSC est aussi l'instigateur du CDP, qui est la principale plateforme autour de laquelle les partenaires se réunissent tous les deux (02) mois pour débattre sur les différents points de revendications.

L'essentiel pour les différentes organisations syndicales de la CIE que sont: Le SYNATCIE, le SYNASEG et FRATERNITE ceux de la SOTRA que sont le SYNTRAS, le SYNARSO, l'USASO et le SYDERMAS, reste donc de demeurer la voix des collaborateurs lors des négociations, des échanges,...entre les partenaires sociaux.

Enfin, nous dirons que les forces du dialogue social à la CIE et à la Sotra se résument dans la philosophie de ces entreprises

qui prônent l'esprit de famille et de promotion socio-culturelle dans l'entreprise.

Cependant leurs faiblesses se situent au niveau du nombre trop important d'intermédiaires dans l'acheminement des informations, des difficultés pour rencontrer la hiérarchie et des répercussions que peuvent avoir les affinités dans la résolution de conflits.

Il est essentiel que les collaborateurs se sentent chez eux dans l'entreprise. Pour se faire ils devraient être représentés dans l'instance dirigeante de l'entreprise qu'est le conseil d'administration. L'entreprise n'appartient pas à ses actionnaires qui n'en possèdent que le capital. Depuis la fin du servage, personne ne peut s'approprier une collectivité humaine. Or l'entreprise est une collectivité humaine. Il faut donc regarder l'entreprise comme la conjonction de parties prenantes. Les actionnaires cherchent la sécurité et la rémunération de leur capital et la capacité de réaliser des plus-values. Les employés, éléments constitutifs et essentiels de l'entreprise, sont évidemment concernés au plus haut point par son devenir. Les salariés doivent être conscients que leur entreprise n'appartient pas aux actionnaires, si l'entreprise est une entité partagée entre ses parties prenantes, le bien de l'entreprise et le bien des salariés peuvent être réconciliés. Ce qui est intéressant pour les salariés est intéressant pour l'entreprise. Cela devient donc un consensus sur la création de richesses, sur l'impératif de ne rien faire qui aille contre le développement de l'entreprise qui est un bien indivisible entre les parties prenantes.

Toute réduction de charges accordée aux entreprises ne devrait pas être ressentie comme « *un cadeau aux patrons* » alors qu'il s'agit d'un apport à l'entreprise dont chacun doit se saisir. Cela suppose un changement copernicien dans la manière de gérer les entreprises qui se traduit par une prise de responsabilités réciproque. Le développement de l'entreprise devient donc l'affaire de tous, même si la répartition des richesses créées par l'entreprise reste le domaine de conflits ou de négociations entre le capital et le travail. Les entreprises qui le souhaiteraient pourraient désigner un représentant du personnel pour présider le comité d'entreprise. Ceci entraînerait une modification réelle de la relation patrons-syndicats au sein des entreprises ivoiriennes.

En tant que « *théorie des organisations* », la théorie des parties prenantes quant à elle, contribuerait à la fondation d'un modèle relationnel de l'entreprise ivoirienne. Elle met en exergue les avantages de la tradition africaine appliquée au dialogue social dans ces entreprises. Les limites de cette application font ressortir la notion de résilience implicitement mise à contribution par ces différentes parties prenantes de l'entreprise. La résilience est donc un concept qui gagnerait à être intégré tant dans les entreprises ivoiriennes, que dans la société ivoirienne, voir africaine. Puisqu'elle permet aux partenaires de faire d'une situation d'inconfort une motivation certaine dans la capacité de maintenir le fonctionnement acceptable de leur institution.

Refrène

1. Ballet J. et BRY F. l'entreprise et l'éthique, Paris, Le Seuil, 2001.
2. Donaldson T, Preston LE. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*. 1995; 20(1):65-91.

3. Freeman RE. *Strategic Management: A stakeholder Approach* pitman, Boston, 1984.
4. Gaudet GNF. *Communication d'entreprise Les types de discussions-réunions à la Compagnie Ivoirienne de l'Electricité CIE*, Mémoire de Master 2, Université de Bouaké, 2010.
5. GAUDET GNF. *Le dialogue social dans les entreprises ivoiriennes : les cas de la Compagnie Ivoirienne de l'Electricité CIE et de la Société des Transports Abidjanais Sotr*, thèse de Doctorat, Université Alassane OUATTARA de Bouaké, 2017.
6. KARL Van Meter. sous la direction de *La sociologie. Textes essentiels*, Paris, Éd. de Minuit, 1992.
7. KONE I. *Le Mandenkaya ou l'art d'exalter, de contenir et d'éteindre le conflit*, Paris, Ed. Presses Universitaires de Septentrion, Coll. Thèse à la carte. 2000; 572.
8. MEL Mélédeje R. *Récit historique du conflit et réconciliation : une référence créatrice dans la résolution de la crise ivoirienne ?* in *Afrique, langues et Cultures ALAC Revue Scientifique Internationale* publiée par la chair Unesco- Internationalité, Université Omar Bongo, Editions CUI- Garba. 2015; 1(5):119-148.
9. VOGEL D. « The Market for Virtue », Washington DC, Brookings institution Press, 2006.
10. ZADI MK. *Culture Africaine et gestion de l'entreprise moderne*, 1984.
11. Edition CEDA, Abidjan.