

Portée et limites de la métaphore météorologique : Observation du climat social ou promotion du dialogue social ?

L'attention portée au climat social est un des thèmes incontournables du management. Arrêtons nous un peu plus qu'il n'est coutume sur cette métaphore météorologique. Comparaisons et métaphores sont forts utiles mais leur usage comporte un danger intrinsèque, celui de nous inviter par extrapolation parfois hasardeuse à accepter des similitudes là où il n'y en a plus.

La métaphore du « climat social » est possible et acceptée par beaucoup parce des similitudes s'offrent spontanément entre l'entreprise et les groupes sociaux auxquels elle participe et l'environnement naturel atmosphérique. L'emprunt de la terminologie météorologique est aisé car derrière l'image d'un « climat » on retrouve celle d'un environnement aux évolutions trop complexes pour apparaître simplement déterministes et avec lequel il faudra composer si on ne peut l'influer.

Observer, tenter de prédire et formuler quelques recommandations de prudence semblent effectivement des activités communes, dans leur domaine respectif, au prévisionniste de Météo France et aux DRH.

Si le premier dispose cependant de réseaux de capteurs de données et de modèles de prévisions très sophistiqués, le second est toujours en train de les chercher et fait figure de parent pauvre.

Mais ce retard technologique sur son homologue météorologue, n'est un véritable problème que si on se met en tête de le combler, comme le proposent certains experts en climatologie sociale.

C'est précisément ici qu'il convient de ne pas céder aux vertiges d'analogies mal maîtrisées.

Je voudrais ici dénoncer les risques (avérés vu ce qui est proposé aux entreprises sur ce thème) de glissements dangereux à partir de la métaphore du climat social. Le recours à cette figure aussi ancienne que la rhétorique n'est pas à rejeter pour autant, mais on en usera avec plus de profit si on en cerne les limites et les dérives possibles.

LES LIMITES ET DERIVES DE CETTE ANALOGIE :

Personne ne semble penser que l'expression « climat social » recouvre quelque chose de très précis mais on tente, néanmoins, sinon de le « mesurer » au moins d'en évaluer des variations. On recherche souvent des indicateurs, de préférence regroupés en un tableau de bord. Cette approche est fondée sur un paradigme voulant qu'il existe quelque chose qui s'appellerait « climat social » susceptible de se dégrader sous l'influence de

divers facteurs. Prétendument fondées scientifiquement, ces approches sont dangereuses car elles se concentrent sur un pseudo-objet n'ayant pas de réalité propre au lieu de s'intéresser aux déterminants réels des phénomènes sociaux pouvant affecter l'entreprise.

DES IRRITANTS QUI DEGRADERAIENT LE CLIMAT SOCIAL !

Il est courant aujourd'hui d'entendre proposer l'idée qu'il suffirait de surveiller un nombre limité « d'irritants » qui serait la cause de la dégradation du climat social, prémisse potentielle d'un conflit du même nom.

Le qualificatif d'irritant souligne que si dégradation du climat social il y a, la cause ne viendrait pas de problèmes fondamentaux mais « d'irritants », dont la généralisation et la persistance pourraient être les causes d'une dégradation pouvant devenir grave.

COMMENT EXPLIQUER LES CONFLITS SOCIAUX ?

On voit déjà s'orienter le propos : les conflits sociaux ne relèveraient pas de l'affrontement de groupes à intérêts différents mais de dysfonctionnements du management, au départ mineurs, dont l'accumulation peut être grave mais dont la prévention relèverait efficacement de mesures de communication et de management ne remettant pas en cause les partages de richesses, de pouvoir entre groupes ou l'organisation sociale dans lesquels ils évoluent.

Il s'agit d'un propos naturellement plaisant pour des managers : pas de remise en cause du mandat qui leur a été confié par les actionnaires, ni de remise en cause de leur stratégie de fond. Comme il est coutume de le dire lors des remises en questions factices dont sont trop souvent coutumières les directions d'entreprises devant les médias : « on a un problème de communication ou de management », mais bien sûr, jamais un problème de fond.

Cette logique conduit donc à négliger le dialogue social en lui préférant la communication sociale, ce qui se retournera contre l'entreprise et tous ceux qui y participent faute d'avoir su, à temps, rechercher et construire les compromis entre leurs intérêts.

Gilles Karpman