



HAL
open science

Managers et syndicats : étude de cas dans l'industrie aéronautique

Juliette Fronty

► **To cite this version:**

Juliette Fronty. Managers et syndicats : étude de cas dans l'industrie aéronautique. Sociologie. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2021. Français. NNT : 2021PA01E053 . tel-03579784

HAL Id: tel-03579784

<https://theses.hal.science/tel-03579784>

Submitted on 18 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Managers et syndicats.

Etude de cas dans l'industrie aéronautique.

Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention
du grade de docteur en sciences de gestion
par

Juliette FRONTY

dirigée par

M. Hervé LAROCHE, Professeur – ESCP Business School.

Et

M. Patrice LAROCHE, Professeur des Universités – IAE Nancy, Ecole de Management.

Soutenance le 30 Septembre 2021

Devant un jury composé de :

Rapporteurs :

M. Emmanuel Abord de Chatillon

Professeur des Universités – IAE Grenoble, Graduate School of Management.

M. Rémi Bourguignon

Professeur des Universités – IAE Gustave Eiffel, Ecole de Management.

Suffragants :

M. Mathieu Detchessahar

Professeur des Universités – IAE Nantes.

M. Gazi Islam

Professeur – Grenoble Ecole de Management

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Une thèse ne s'écrit jamais seul. Elle est le résultat d'une expérience, de rencontres, d'échanges. J'ai eu la chance de faire partie d'une communauté formidable à l'ESCP et je voudrais partager ici ma profonde gratitude pour toutes les personnes que j'ai rencontrées et qui m'ont accompagnée tout au long de ce parcours.

Quatre années se sont écoulées : je crois que je vais soutenir à peu près le même jour où je suis entrée à l'école doctorale de l'ESCP, en 2017. Quatre années intenses, pleines de surprises, qui représentent bien plus qu'un exercice académique. C'est un parcours au cours duquel je me suis construite en tant que chercheuse, grâce à des rencontres formidables, du plaisir partagé, beaucoup d'humour et quelques démons intérieurs à affronter...

« Vous ne serez plus les mêmes, avant et après votre thèse », « c'est *votre* thèse, votre sujet ne vient pas de nulle part » ... Je dois mes premiers remerciements à mes directeurs qui m'ont accompagnée tout au long de ce voyage : Hervé et Patrice. Merci mille fois de m'avoir permis de faire ma thèse. Je mesure aujourd'hui à quel point le sujet derrière cette thèse me tient à cœur depuis toujours. Vous avez été des guides merveilleux, me laissant la liberté de trouver mon propre chemin tout en étant exigeants et toujours enthousiastes à en discuter. Vous avez fait de la recherche une expérience bienveillante et créative. J'espère être à la hauteur de votre exigence et votre accompagnement restera un modèle pour moi.

Je remercie les membres de mon jury d'avoir accepté de lire mon travail et de le discuter. Merci infiniment à Emmanuel Abord de Châtillon et Rémi Bourguignon pour vos précieux conseils pendant la présoutenance, à Mathieu Detchessahar et Gazi Islam. J'admire votre travail et c'est un honneur d'envisager une soutenance avec vous.

Cette thèse a été réalisée avec le soutien de l'ESCP BS, que je remercie chaleureusement : Hervé, qui à l'époque était directeur de l'école doctorale, merci d'avoir accepté ma candidature ! Claire, j'ai adoré le séjour à Birmingham avec toi et que tu découvres un peu mes données. Tu allies à merveille excellence et simplicité avec beaucoup d'humour et je garde en mémoire tous les échanges que nous avons eus comme des moments chaleureux et constructifs.

Je remercie la Chaire Dialogue Social et Compétitivité des Entreprises qui a financé ma bourse doctorale pendant trois ans ainsi que mon contrat doctoral pendant deux ans. Je remercie le

Professeur Maria Koutsouvoulou, directrice de la Chaire et Jean-François Pillard son Président. Je remercie la Fondation de l'ESCP d'avoir financé ma quatrième année et le contrat doctoral de ma 3ème et 4ème année. Merci infiniment à Valérie Moatti pour ta confiance sur notre projet, travailler avec toi est un immense plaisir.

Je remercie l'ensemble des professeurs intervenant dans le programme doctoral. Le Professeur Jean-Philippe Bouilloud et son cours incroyable en épistémologie... Les rendez-vous annuels de présentation d'avancement de thèse, marqués par la bienveillance de tous les professeurs du département ... Gilles Arnaud, Maral Muratbekova-Touron, Géraldine Galindo, Valentina Carbonne, Régis Coeurderoy, Emmanuelle Léon, Anna Glaser, ... Et Christine : merci du fond du cœur pour ta présence, ton soutien, ton écoute inconditionnelle (malgré tous les doctorants qui frappent à ta porte pour papoter).

Thank you Ann C. for your availability when I was struggling with my Phd subject and the great workshop in Aalborg. Your work is very inspiring to me, especially in terms of being fully engaged with our research and reflexive about what we produce and how.

Je remercie l'entreprise « Z » qui a accepté que je réalise mon terrain chez eux. Merci pour votre accueil et la liberté que vous m'avez accordée. Merci à tous les membres de la DRH (DRH de site, RRH de proximité, RS ...), en particulier à Eric, Jean-Baptiste, Alexandra et Christelle, de m'avoir aidé à trouver les contacts des premiers middle-managers que j'ai pu rencontrer. A vous, tous les managers que j'ai interviewés, je vous remercie du fond du cœur. Sans votre confiance je n'aurais pas pu réaliser cette thèse telle qu'elle est aujourd'hui. Vous méritez de figurer dans la liste des références ! J'ai eu beaucoup de mal à vous attribuer un nom de code tellement chaque rencontre était unique. Je pense pouvoir dire ici (sans discussion méthodologique) que vous m'avez épatée par votre énergie, votre humanité et l'attention que vous portez à vos équipes. Je n'avais jamais rencontré de managers comme vous. J'espère que nous nous reverrons à l'occasion de recherches futures !

Merci Christelle Havard pour tes encouragements. Nos discussions sur le dialogue ont contribué à enrichir ce manuscrit. Je suis très heureuse de travailler avec toi et j'espère que ce n'est que le début d'une série de collaborations ! Merci au GRT Dialogue Social pour cet espace d'échange stimulant et bienveillant que vous permettez Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec, et qui m'ont fait énormément progresser. Merci Marie-Anne Verdier, Emmanuelle Nègre, Arnaud Mias, Marie-Rachel Jacob, Anne Stevenot pour vos relectures et conseils.

Parce que le pendant de la recherche est l'enseignement, je remercie le groupe Macca et à son désormais sous-groupe pour son accueil. J'aime beaucoup ces nouveaux moments de partages réflexifs sur nos lectures ! Vous encouragez à réfléchir à sa pratique d'enseignement et à notre responsabilité

dans ce qu'on transmet. C'est essentiel à mes yeux. Merci Christophe Vignon, Isabelle Vandangeon-Derumez, Catherine Maman, Christelle Theron, Philippe Lépinard et tous les participants.

Merci à la FSI de Paul Sabatier et au laboratoire LGCO de m'avoir fait confiance : je suis extrêmement heureuse de vous rejoindre en septembre !

Ces quatre années n'auraient pas été aussi chouettes sans la super équipe des doctos de l'ESCP : Marianne, Sophie G, Elise, Giovanni, Dejan, Maxime, Rochdy, Emilie, Anne So, Rose, Laura, Aude, Chaimae ... Louis, Caro, Anna Lisa, Marion, Laurence, Pénélope ... Merci pour les Brown Bag Séminaires, les goûters, les cafés ... (petite pensée pour Marianne ...) et les bières de la Fine Mousse !

Merci Domitille pour ton accueil à Clermont, la franchise de nos échanges, ta confiance et ta relecture de mon chapitre méthodologique alors que tu étais tellement occupée !

Emilie, nous aurons fait ce chemin ensemble en partageant les tiraillements à mener de front thèse et vie de famille. L'amitié d'Adam et d'Hugo est tellement chouette ! Balades dans la poudreuse, construction d'igloo et stage d'aquarelle au programme pour les 10 prochaines années ! (au moins) Avec un article (au moins aussi) sur les entreprises libérées et syndicats ;-)

Marianne, merci pour ton soutien sans faille dans les moments difficiles. Ta bonne humeur et ton enthousiasme sont contagieux et je suis vraiment ravie de te retrouver à Toulouse. A nous les randonnées le weekend dans les Pyrénées !

Sophie, ma chère Sophie ... Merci pour nos discussions stimulantes, nos rendez-vous du jeudi pendant le confinement, nos apéros sur Google Meet... Je suis toujours un peu étonnée de ton enthousiasme quand je te parle de ma recherche (comment, est-ce vraiment si intéressant ??!) Heureusement que tu étais là pour décompresser et relativiser. C'est qu'on a un DR qu'on voudrait tellement épater ;-)
J'ai adoré nos codages croisés, j'aime aller à SCOS avec toi et écouter des présentations sur Frankenstein ! Et j'espère que nous aurons plein de projets de recherche ensemble. Ca a été dur de continuer sans toi cette année, alors j'espère que tu n'hésiteras pas, l'année prochaine, à me solliciter pour lire, discuter, partager cette dernière phase qui est un sacré voyage.

Je remercie aussi tous nos amis tournefeuillais qui avaient toujours un mot d'encouragement le matin à l'école pour cet être bizarre qui « reprenait des études » (« comment, une thèse ça met si longtemps à se faire ?? »): Ophélie et nos balades du vendredi, Manu, Sylvie et Yannick, Sihem et Mohammed, Hélène et Mathieu (vive l'agora !), Céline et Guillaume (là pour le coup, vous savez ce que c'est ;-)), Julien, Emilie et nos séances de yoga au coin du feu, Olivier et Sonia... Céline et Franck depuis Lille, MA,

Alex, Elisa, Marion depuis Paris. Sylvie qui m'a mise sur les rails, Louise qui a pris le relais pour que mon départ soit plus doux, Stéphanie (promis, je vais recommencer à répondre à mon téléphone !).

Alice, merci d'être toujours là, d'avoir suivi cette année d'écriture au plus près, relisant régulièrement mes textes. Tu es toujours dans mon cœur. Merci Papa pour tes encouragements, Maman pour ton soutien pendant toutes ces années.

Merci à François, Anne-Marie, Gladys, Marie-H pour votre aide pendant les vacances des enfants. Vous avez toujours été là pour que je puisse travailler dans les meilleures conditions.

Hugo et Raphaël, peut-être qu'un jour vous lirez ces lignes (moins sûrement les quelques pages qui suivent ...) Merci pour votre patience. Vous avez été des soutiens formidables, n'hésitant pas à entamer une grève de la faim un soir parce que vous trouviez que je travaillais trop tard ;-) C'est un peu pour vous aussi que je me suis engagée dans ce travail... Je vous raconterai. Raphaël ne t'inquiète pas, être Docteur ne m'empêchera pas de rester sorcière et de vous concocter des remèdes et des potions magiques ...

Rémi, merci de n'avoir jamais douté de ce choix qui nous entraînait tous les deux dans l'aventure. Je te dédie ce travail. Tu m'as soutenue depuis le début à poursuivre ce rêve. Et j'ai comme l'impression qu'il va nous permettre d'enchaîner sur le suivant, partagé cette fois ...

Table des matières

Remerciements.....	5
Index des schémas et tableaux	13
Introduction	15
Chapitre 1 - Une approche des relations professionnelles par le travail managérial	27
1. Le couple manager-syndicat en tension dans les relations professionnelles	33
1.1. Dans la littérature en relations professionnelles	34
1.1.1. Approche classique : par la négociation et la question du conflit	34
1.1.2. Le niveau du manager opérationnel – ou middle manager, peu investi par cette littérature.	37
1.1.3. Une esquisse du couple syndicat-manager chez Follett dans les années 20	40
1.1.4. La <i>Voice</i> et le manager dans les entreprises sans syndicats	47
1.2. L’acteur syndical, synonyme de conflit, symbole de la pensée anti-capitaliste ?	54
1.2.1. Littérature critique en RP et l’idéologie dominante anti-syndicaliste.....	54
1.2.2. La littérature critique en sociologie : le leurre des innovations managériales ?	59
1.2.3. Le Dialogue Social, un concept ambigu non-scientifique et politique	62
2. Une position délicate pour le manager également.....	71
2.1. Le manager intermédiaire : stratégique mais néanmoins difficile à appréhender.....	73
2.1.1. Une place dans l’organisation et une perspective de recherche	77
2.1.2. Une certaine fragilité mais des ressources potentielles	81
2.1.3. Le manager-cadre, éclairage sur leur relation à la direction.....	84
2.2. Le travail managérial à travers son activité dialogique.....	87
2.2.1. Le management, activité rhétorique et dialogique.....	88
2.2.2. Le dialogue relationnel.....	90
2.3. Un management « empêché » ? Une autre approche du management par le dialogue .	93
2.3.1. « Absorption » organisationnelle et risques psychosociaux	95
2.3.2. Ingénierie, dialogue intérieur et « grand dialogue ».....	100
2.4. Le rôle de traduction des middle-managers	103
3. Problématisation et cadre conceptuel	107
Chapitre 2 – Terrain, approche méthodologique et posture épistémologique	115
1. Présentation du terrain.....	118
1.1. L’entreprise.....	118
1.2. L’organisation du dialogue social	121
1.3. Les acteurs – présentation	124

1.4. Les nouveaux accords pour La Refondation du dialogue social chez Z, France	125
1.5. Le projet Logos	127
1.6. Première rencontre et naissance du projet de recherche chez Z	130
2. Collecte des données	132
2.1. Données récoltées : nature et volume	132
2.2. Déroulement temporel de la recherche.....	145
3. Le diagnostic stratégique : rôle des observations et faire dessiner le système aux participants	147
4. Analyse des données pour l'étude des managers intermédiaires.....	155
4.1. Etape 1 : Analyse des entretiens, avec l'entretien comme unité.....	156
4.2. Etape 2 : De l'unité d'analyse entretien à une analyse systématique par sphère	159
4.3. Etape 3 : La remise en dynamique des deux sphères de données.....	163
5. Retour réflexif sur les choix méthodologiques et la manière dont s'est déroulée la recherche	166
5.1. Des observations non participantes pour une posture différente.....	166
5.2. La part du silence dans l'entretien	170
5.3. Ce que j'attendais, ce que j'espérais et ce qui arriva	180
6. Epistémologie et posture intersubjective.....	185
Chapitre 3 – Résultats	193
1. Présentation des managers étudiés chez Z.....	195
2. Analyse stratégique : cadre analytique socio-organisationnel appliqué aux acteurs Managers / syndicats / direction (DRH) / RH de proximité.....	207
2.1. La direction.....	209
2.1.1. L'entretien croisé.....	216
2.1.2. Ambiguïté organisationnelle	224
2.1.3. Entre dialogue et monologue.....	227
2.2. L'acteur RH de proximité.....	230
La question du pouvoir : le cas du nouveau service Ethics & Compliance for HR.....	235
2.3. Syndicats.....	239
Le cas des managers élus à des mandats de représentation du personnel.....	243
2.4. Managers.....	247
2.4.1. Le manager, discret sur sa manière de fonctionner avec les syndicats ?	251
2.4.2. Deux facettes du manager en tension plus qu'en équilibre	253
2.5. En guise de conclusion intermédiaire sur le contexte stratégique : quand les managers dessinent le système	259
3. Managers – syndicats, des liaisons pas si dangereuses	269
3.1. Les pratiques de dialogue et modes relationnels.....	271
3.1.1. Trois formes de dialogue social.....	271

3.1.2.	Le dialogue entre managers et syndicats : l'informel formalisé	272
3.1.3.	Reconnaitre l'autre pour construire de la confiance	272
3.1.4.	Le manager « volant » d'un côté ou de l'autre pour servir son dessin managérial	274
3.2.	L'intégration de l'acteur syndical dans l'action managériale.....	278
3.2.1.	Utiliser les remontées syndicales pour anticiper les débordements ou tensions interpersonnelles sur le terrain.....	278
3.2.2.	Améliorer ses décisions au fil des discussions avec les syndicats	282
3.2.3.	Assurer leur diffusion	283
3.3.	L'appréhension du conflit.....	285
3.3.1.	L'expression de la contradiction qui ne fait pas peur	285
3.3.2.	De l'atelier au bureau du manager : la question de l'espace et du temps d'expression (et de résolution) du conflit	291
3.3.3.	Aparté sur la gestion d'une grève	293
3.4.	Le dialogue relationnel avec les syndicats et son effet sur la posture managériale	298
3.4.1.	Manager non pas par les valeurs, mais avec des valeurs.....	299
3.4.2.	L'exigence de justification comme motivation à être irréprochable	300
3.4.3.	Quand tout le monde fait pareil mais que personne ne le dit.....	303
Chapitre 4 – Discussion.....		311
1.	Retour sur la relation manager-syndicat et l'espace de dialogue émergent.....	314
1.1.	La relation manager-syndicat à partir du rôle de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010)	314
1.2.	L'émergence d'un espace de dialogue, d'autonomie et d'autodétermination.	322
1.3.	L'espace de dialogue comme ressource pour développer la posture managériale.....	323
2.	La question des rapports de pouvoir dans le dialogue et la place du conflit	326
2.1.	Négociation, coopération et rapports de pouvoir : le dialogue social comme espace politique	326
2.2.	La place du conflit dans le dialogue.....	328
2.3.	Dialogue et conflit : le rôle clé de l'expression des désaccords	330
3.	L'espace et la pratique comme deux conditions du dialogue.....	333
3.1.	Espace de dialogue émergent et lieu d'entraînement.....	333
3.2.	L'espace de dialogue comme lieu de ressources pour le middle-manager	338
4.	Les absents ou la mise en scène de la centralité managériale	339
5.	Proposition théorique et ouverture.....	344
Conclusion.....		353
Annexes		361
Bibliographie.....		367

Index des schémas et tableaux

Schéma 1 : Cheminement de l'expression des salariés, à partir de Townsend et Loudoun, 2015.	51
Schéma 2. Cadres conceptuels de la recherche	111
Schéma 3. Problématisation de notre recherche	112
Schéma 4. Pour une approche contextualisée des interactions managers-syndicats	113
Schéma 5. Représentation de l'organisation des ressources humaines et des relations sociales	122
Schéma 6. Représentation des RRS dans les établissements comme émanation du Groupe	125
Schéma 7. Les 7 axes du projet Logos	128
Schéma 8. Description de la structure organisationnelle du groupe Z	133
Schéma 9. Positionnement des personnes rencontrées pendant la recherche	134
Schéma 10. Données restituées dans la présente recherche	135
Schéma 11. Description des personnes rencontrées dans le déroulé temporel de la recherche	146
Schéma 12. Imbrication des deux niveaux de données	148
Schéma 13. Interrelation des acteurs du dialogue social gravitant autour des managers intermédiaires	148
Schéma 14. Schématisation des phases d'analyse des données.	155
Schéma 15. Organisation thématique de l'analyse complète des données	163
Schéma 16. Matrice des résultats	164
Schéma 17. Inspirations épistémologiques	188
Schéma 18 : Schéma conceptuel post étude	344
Schéma 19. Proposition théorique : le dialogue relationnel entre middle-managers et syndicats	346
Tableau 1. Références principales pour la revue de littérature sur le manager.	75
Tableau 2. Comparaison des mécanismes mis en exergue dans des Espaces de discussion (EDT) et dans la Stupidity based theory (SBT)	98

Tableau 3. Les trois niveaux d'analyse du rôle de traduction des middle-managers (à partir de (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).	105
Tableau 4. Résultats aux élections professionnelles de 2019.....	121
Tableau 5. Nombre d'entretiens réalisés par type d'acteur rencontré	140
Tableau 6. Nature et quantité des données.....	140
Tableau 7. Déroulement temporel de la recherche	146
Tableau 8. Illustration de la catégorisation des thèmes, sous-thèmes et déclinaisons du sous-thème	160
Tableau 9. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur Direction	212
Tableau 10. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur RH.	233
Tableau 11. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur Syndicat.	242
Tableau 12. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur Manager.	249

Introduction

Dans la lignée de Wooldridge et al. (2008), qui soutiennent que « *les middle managers jouent un rôle central dans l'explication des principaux résultats organisationnels*¹ » (p.1192), le travail que nous présentons ici s'intéresse aux middle-managers et à leurs interactions quotidiennes avec les syndicats.

Notre recherche s'inscrit dans ce que Wooldridge et al. appellent « *la perspective du middle-management* » (p.1191). Cette perspective s'est développée principalement sous l'influence de la recherche en stratégie, lorsqu'elle s'est tournée vers la dimension concrète et opérationnelle de l'application des stratégies élaborées par les dirigeants (*practice turn* (Floyd et Wooldridge, 1997 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Tengblad, 2012 ; Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008)). Elle guide vers le choix d'un acteur organisationnel (le middle-management), d'un niveau d'observation (le niveau intermédiaire, entre les décideurs stratégiques et les opérationnels), mais aussi vers une approche méthodologique, ancrée sur le terrain auprès du quotidien ordinaire des managers et de leurs collaborateurs (Balogun, Sigismund Huff et Johnson, 2003).

La recherche sur les middle-managers et le travail managérial en a exploré de nombreuses facettes : ce qu'ils font, dans une approche descriptive (Hales, 1986 ; Mintzberg, 2009 ; Mispelblom, 2007), leur rôle et leurs interactions dans une approche plus politique (Jackall, 1989 ; Mueller *et al.*, 2013 ; Dietrich, 2009) et leur influence stratégique (Floyd et Wooldridge, 1994b, 1997 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008). Elle a aussi mis

¹ Traduction de l'auteur : "Middle managers are central to explaining key organizational outcomes".

en évidence leur fragilité (Sims, 2003 ; Thomas et Linstead, 2002) causée par une position inconfortable « entre le marteau et l'enclume » (Mispelblom, 2007) ou face à de « délicats dilemmes » (Laroche, 2001) devant des injonctions contradictoires, les ambiguïtés et les complexités du réel organisationnel. Le rôle de traduction théorisé par Desmarais et Abord de Châtillon (2010) est à ce titre utile pour synthétiser les différents niveaux auxquels les managers doivent s'adresser : à leurs collaborateurs, à l'organisation et à eux-mêmes à travers le sens qu'ils donnent à leur action.

Au-delà de ce qu'ils font, d'un point de vue pragmatique, il y a la manière dont ils le font. C'est une différence qui est importante pour Hales (1986) et qui l'amène à distinguer le *managerial work* du *managerial job*. Le *managerial work* consiste en l'activité réelle du manager (Bonnet et Bonnet, 2007 ; Clot, 2015) pour mener à bien sa mission (le travail prescrit ou pour Hales, le « job »). La littérature montre qu'il s'agit principalement d'une activité dialogique et relationnelle (Cunliffe et Eriksen, 2011 ; Detchessahar, 2019 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Shotter et Cunliffe, 2002).

Les middle-managers soutiennent en effet plusieurs de leurs compétences par le discours. La mise en narration de leur activité (Sims, 2003) repose sur la mise en mots qui peut bien sûr se développer ensuite dans un échange dialogique mais dont l'énonciation peut se suffire à elle-même et s'adresser aux autres comme à soi-même. La question du dialogue du manager a donc deux dimensions : le dialogue adressé à ses interlocuteurs et son dialogue intérieur (Clot et Stimec, 2013 ; Detchessahar, 2019).

Appréhender l'activité des managers par le dialogue a ainsi permis d'en revisiter l'approche par la pratique : donner une cohérence aux différentes voix qui s'expriment dans l'organisation, construire du sens ainsi que persuader leurs interlocuteurs à entrer dans une

dynamique relationnelle et dialogique avec eux (Rouleau et Balogun, 2011). Le concept de dialogue relationnel (Cunliffe et Eriksen, 2011) insiste sur sa dimension dialogique au sens de Bakhtine (Todorov, 1981) c'est-à-dire parler « avec » l'autre et non « à » l'autre. Ce qui s'oppose aux conversations « de nature instrumentale, monologique ou descendante » (Detchessahar, 2019, p. 52), qui sont alors monologiques. C'est cette conception du dialogue comme « *conversation vivante, sensible aux relations* » (Cunliffe et Eriksen, 2011, p. 1435) que nous mobilisons dans ce travail de thèse.

Avec cette approche relationnelle et dialogique du travail managérial, nous nous sommes penchée sur l'effet de l'introduction d'un acteur souvent peu considéré par la littérature managériale dans l'environnement direct du middle manager : le syndicat.

Le syndicat n'est pas un acteur neutre. Il véhicule tout un ensemble de représentations politiques (plutôt anti capitaliste), de conflit et d'opposition (autour de la lutte des classes et des débrayage ou grèves). La littérature en RH ainsi que, certes dans une mesure un peu plus relative, les Relations Professionnelles (RP), les abordent surtout dans leur rôle institutionnel qui les place à la table des négociations en face de la direction. Représentant des intérêts différents, l'accent est mis sur les différentes stratégies de négociation, seul moyen envisagé pour faire converger ces différences. Le dialogue social est un concept aux contours ambigus, souvent promu par les praticiens avec une sorte d'idéal du concordisme qui nie l'existence du conflit d'intérêts (Lavelle, Lefebvre et Legris, 2016). La littérature critique en RP comme en sociologie du travail conteste cette injonction au partenariat social (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Kelly, 1998) et souligne la dimension idéologique qui demeure dans la perception des syndicats.

Mais qu'en est-il du middle manager et du représentant syndical de premier niveau ? Du manager opérationnel avec celui qui est militant plutôt que négociateur et qui est, de manière informelle et quotidienne, auprès des salariés avec lui ? Quel effet cela a-t-il sur le travail managérial ?

Du côté de la littérature managériale, les syndicats sont très peu étudiés comme acteurs du quotidien managérial. Lorsqu'ils sont évoqués, c'est comme une source de contraintes (ce qui est cohérent avec la littérature critique dénonçant des pratiques managériales antisyndicales), mettant sous pression le bon déroulement de l'activité opérationnelle (Stewart, 1982). Il vaut mieux entretenir des relations apaisées avec eux sous peine de voir le climat social se dégrader rapidement (Mispelblom, 2007). Mais aucune recherche dans cette littérature ne s'intéresse au syndicat comme partie prenante de l'activité managériale alors qu'ils sont présents sur le même lieu de travail et partagent le même interlocuteur que le manager : le collaborateur.

De la même manière, la littérature en relations professionnelles s'intéresse très peu au dialogue social au niveau du middle-manager. Bien que Kochan, Katz et McKersie soulignent l'intérêt de ce niveau « de l'atelier » (1994), très peu de recherches se sont intéressées à ce niveau dans l'organisation, mis à part les travaux sur la *Voice* (Hirschman, 2004), c'est-à-dire les mécanismes de prise de parole et de participation directe des salariés. A ce titre, nous pourrions dire que nous nous positionnons dans la suite des travaux de Townsend et Loudoum (2015), qui étudient les mécanismes conduisant les salariés à solliciter leurs managers de proximité et/ou leurs syndicats. Leurs résultats montrent que le circuit informel domine les prises de paroles formelles, quels que soient les interlocuteurs, c'est-à-dire par la voie managériale ou syndicale. En revanche, les auteurs n'arrivent pas à identifier si les salariés attribuent des sujets plutôt aux managers et d'autres aux syndicats. Ce qui semble

déterminant est l'efficacité de la réponse qu'ils reçoivent. Mais les auteurs n'étudient pas les relations entre managers et syndicats. Est-ce que par exemple les syndicats sollicitent les managers pour répondre à une question d'un de leurs adhérents ? Ou est-ce que le manager prévient les syndicats avant de répondre à un collaborateur ?

C'est vers ces questions que nous avons dirigé notre attention, à l'endroit des interactions entre managers et syndicats, mais dans une perspective bien précise : celle du travail managérial. C'est-à-dire : Comment le manager interagit-il concrètement avec les syndicats ?

Nous avons cherché si, dans quelle mesure et comment les middle-managers tenaient compte dans leur travail managérial quotidien de la présence des syndicats.

C'est donc un changement de focale en termes de sujet (les managers et les syndicats dans l'atelier), mais aussi en termes d'approche. Car les interactions managers et syndicats sont étudiées dans la littérature en relations professionnelles, mais elles sont généralement considérées sous l'angle du dialogue social. Or, nous avons cherché ici à nous décentrer aussi de cette approche classique à travers l'utilisation du concept de dialogue relationnel. De sorte à ne pas regarder leurs interactions comme purement utilitaristes (visant la constitution d'accords ou de règles de fonctionnement qu'elles soient formelles ou même informelles) mais comme menant à autre chose. Cet autre chose s'est révélé être une « autre coopération » (Sennett, 2012) : une coopération qui n'a pas de visée conclusive, qui est toujours en mouvement, qui se nourrit des différences qu'ils représentent et que chacun défend.

Nous avons mené une étude qualitative dans le secteur de production d'une grande industrie aéronautique française, avec des entretiens individuels (44) et des observations non participantes (9 journées) réalisés pendant 9 mois de présence régulière sur place.

Ce terrain a été choisi pour son contexte syndical riche, notamment du fait d'un taux de syndicalisation important de ses salariés, garantissant une présence réelle des syndicats dans les ateliers. Les middle-managers en production, issus pour la plupart de promotion interne, sont eux aussi souvent syndiqués, ce qui a introduit de la complexité dans l'analyse et l'a ainsi enrichie.

L'entreprise a une politique de dialogue social institutionnel développée, mais ses attentes sont assez différentes au niveau du middle-management. Pour cette raison et parce que la question des syndicats n'est pas neutre, nous avons réalisé un diagnostic stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) du système organisationnel dans lequel les managers se trouvaient, en étudiant la situation stratégique de la direction des ressources humaines, celle des RH de proximité, celle des syndicats et celle des managers.

Puis nous avons approfondi la question des interactions des managers avec les syndicats dans leur activité managériale ordinaire.

Nos résultats montrent premièrement que les middle-managers ont une lecture lucide et pragmatique des différentes pratiques de dialogue social. Ils se sentent peu concernés par son niveau institutionnel et formel, mais investissent pleinement les relations informelles avec les syndicats et assurent des échanges quotidiens avec leurs équipes. Leurs interactions régulières et répétées avec les syndicats constituent effectivement, petit à petit, un dialogue.

Deuxièmement, nous montrons comment ce dialogue permet aux middle-managers d'anticiper les tensions ou possibles débordements dans les équipes, d'améliorer leurs décisions pour qu'elles conjuguent au mieux les impératifs productifs et leur acceptabilité sociale, et enfin, d'assurer leur bonne diffusion.

Troisièmement, nous avons cherché à caractériser ce dialogue, qui a pour particularité de laisser une place à la contradiction, considérée comme stimulant une pratique managériale irréprochable. C'est aussi une manière de déplacer le lieu d'expression du conflit, en le « remontant » dans le bureau du manager, ce qui permet d'éviter l'exposition des désaccords avec les syndicats sur le terrain tout en créant un espace symbolique de liberté et certainement, d'émancipation pour le middle-manager.

Enfin, quatrièmement, nous montrons que ce dialogue, que nous qualifions de relationnel, a un effet sur la posture du middle-manager ; tant sur son positionnement dans l'organisation que sur la manière dont il appréhende son rôle en termes de valeurs. Ce dialogue apparaît alors comme une véritable ressource pour le middle-manager dans la conduite de son action quotidienne.

Ces résultats sont de deux natures. Ils confirment un fonctionnement ordinaire des managers et des syndicats tel qu'on pourrait l'attendre : intégrés à l'activité managériale, les syndicats jouent leur rôle de représentants des salariés et les managers les utilisent légitimement pour ajuster leur pratique managériale. Mais nos résultats mettent aussi en évidence deux mécanismes qui n'avaient encore jamais été identifiés dans la littérature : l'intégration du conflit par les managers dans leur dialogue avec les syndicats et l'utilisation qu'ils font de ces derniers pour garder à distance le management.

En cohérence avec la théorie sur le dialogue (Bohm, 2013 ; Detchessahar, 2019 ; Follett, 2013 ; Sennett, 2012 ; Todorov, 1981) et en particulier du dialogue relationnel (Cunliffe et Eriksen, 2011), les managers abordent le dialogue avec les syndicats sur une base pluraliste, c'est-à-dire qui reconnaît la divergence des intérêts entre eux et invite l'expression du conflit comme légitime dans leurs échanges. La littérature en RP est très partagée sur la question du

paradigme pluraliste et nos résultats contribuent à renouveler l'intérêt à lui porter, comme source de cette « autre coopération » dont parle Sennett (2012) et même Follett en 1926. Ce résultat contribue aussi aux débats actuels sur le dialogue social et sa dimension « d'arène politique » (Bourguignon, 2021 ; citant Helfen et Fichter, 2013), illustrant son intérêt opérationnel et sa fonction dans la construction d'un autre dialogue.

Du côté managérial, nos résultats vont dans le sens des recherches suggérant la possibilité pour le middle-manager de construire un espace de liberté et d'émancipation (Azambuja et Islam, 2019), notamment en maîtrisant leur relation avec leur top-management (Ayache et Laroche, 2010) et en le tenant à distance (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Ils montrent comment les managers utilisent les syndicats et la menace qu'ils représentent pour réaliser cette mise à distance, ce qui leur ouvre un véritable espace de liberté leur permettant aussi de construire cette relation et d'avoir ce dialogue relationnel avec les syndicats malgré une attente de la direction différente à cet égard.

Ces espaces de liberté sont des espaces de dialogue qui font écho aux espaces de discussion (EDT) théorisés par Detchessahar (2003, 2011, 2013, 2019) tout en s'y différenciant par leur nature émergente. La place et le rôle des syndicats dans les EDT n'étant pas encore claire, notre travail pourrait contribuer à les envisager sous une forme différente et plus assumée.

En conclusion, cette recherche invite à une appréciation beaucoup plus nuancée de l'effet des interactions manager-syndicat pour la littérature en management et la littérature en relations professionnelles. Au-delà de l'opposition que leur rôle leur confère, nous montrons que leurs interactions régulières et répétées, au sein de l'atelier, contribuent à créer un dialogue relationnel qui devient une ressource pour le middle-manager à deux niveaux : pour son activité et pour sa posture managériale dans l'organisation. Nos résultats soutiennent l'utilité

organisationnelle de l'approche pluraliste des relations professionnelles, contribuent à la réflexion sur les espaces de dialogue et leur effet émancipateur dans le cas des middle-managers.

La thèse s'organise autour de quatre grands chapitres :

- Une revue de littérature qui développe la manière dont le couple manager-syndicat est perçu dans la littérature en RP, à travers l'approche classique mais aussi vue par Follett dans les années 1920 et à travers le concept de Voice (Follett, 1926 ; Hirschman, 2004) qui est partagé par la littérature en RP et la littérature organisationnelle. Puis nous exposerons la littérature plus critique qui montre que le syndicat ne peut pas être considéré comme un acteur neutre dans l'organisation et que les enjeux actuels autour de la question du dialogue social en sont la conséquence directe. Dans une seconde partie, nous nous focaliserons sur le middle-manager. D'abord en le définissant, puis en soulignant ses points de fragilité qui contribuent à le présenter généralement dans la littérature comme un acteur contraint dans la réalité organisationnelle. Nous aborderons l'éclairage que donne la littérature française sur les cadres (dans la tradition de Benguigui, Griset et Monjardet, 1978 ; et de Livian, 2004)) notamment dans le rapport des middle-managers à leur top-management. Puis nous développerons le travail managérial à travers l'activité dialogique et relationnelle du manager, ainsi qu'une présentation des EDT à partir du concept de management empêché (Detchessahar, 2019). Nous terminerons par la présentation du rôle de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) que nous utiliserons comme outil analytique pour pouvoir embrasser les différents niveaux auxquels se joue le travail managérial : au niveau interpersonnel avec ses interlocuteurs directs, au niveau

organisationnel notamment avec son top-management et au niveau symbolique représentant son dialogue intérieur et la narration qu'il fait de son activité. Nous concluons cette revue de littérature par la présentation de nos questions de recherche et une synthèse de notre cadre conceptuel et théorique.

- Dans un second chapitre, nous présenterons notre démarche de recherche en cinq temps : d'abord en présentant en détail le terrain de la recherche, puis la collecte des données et la manière dont nous les avons analysées. Ensuite, nous proposons un retour réflexif sur cette expérience de recherche, suivie d'une réflexion autour de notre positionnement épistémologique.
- Le chapitre 3 présente les résultats : après un approfondissement de la situation des managers étudiés dans cette entreprise, nous réaliserons une analyse stratégique du système organisationnel dans lequel ils se trouvent. Ce qui nous permettra de poser un contexte approfondi à partir duquel nous exposerons alors les résultats de notre étude des middle-managers et des syndicats. Nous détaillerons quatre aspects : leurs pratiques de dialogue et modes relationnels, l'intégration de l'acteur syndical dans l'action managériale, l'appréhension du conflit et l'effet du dialogue relationnel avec les syndicats sur la posture des managers.
- Le 4^{ème} et dernier chapitre présentera la discussion de ces résultats. Nous reviendrons sur la relation manager-syndicat et l'espace de discussion émergent. En repartant du cadre analytique du rôle de traduction, nous montrerons comment les managers utilisent aussi le rôle de traduction pour gérer l'ambiguïté que la direction entretient à propos des syndicats. L'espace de dialogue émergent constitue alors un espace de ressources sur lequel le manager s'appuie pour développer sa posture managériale. Puis nous développerons une réflexion sur la question des rapports de pouvoir dans le

dialogue et la place du conflit, notamment à travers le rôle clé de l'expression du désaccord. Nous identifierons l'espace et l'entraînement comme deux conditions du dialogue relationnel, puis reviendrons sur la centralité des middle-managers que ces derniers mettent en scène à travers la mise à distance du top-management, des RH et de leurs collaborateurs. Enfin, nous concluons par une proposition théorique et les limites de cette recherche.

Chapitre 1 - Une approche des relations professionnelles par le travail managérial

Chapitre 1 - Une approche des relations professionnelles par le travail managérial	27
1. Le couple manager-syndicat en tension dans les relations professionnelles	33
1.1. Dans la littérature en relations professionnelles	34
1.1.1. Approche classique : par la négociation et la question du conflit	34
1.1.2. Le niveau du manager opérationnel – ou middle manager, peu investi par cette littérature.	37
1.1.3. Une esquisse du couple syndicat-manager chez Follett dans les années 20	40
1.1.4. La <i>Voice</i> et le manager dans les entreprises sans syndicats	47
1.2. L'acteur syndical, synonyme de conflit, symbole de la pensée anti-capitaliste ?	54
1.2.1. Littérature critique en RP et l'idéologie dominante anti-syndicaliste.....	54
1.2.2. La littérature critique en sociologie : le leurre des innovations managériales ?	59
1.2.3. Le Dialogue Social, un concept ambigu non-scientifique et politique	62
2. Une position délicate pour le manager également.....	71
2.1. Le manager intermédiaire : stratégique mais néanmoins difficile à appréhender.....	73
2.1.1. Une place dans l'organisation et une perspective de recherche	77
2.1.2. Une certaine fragilité mais des ressources potentielles	81
2.1.3. Le manager-cadre, éclairage sur leur relation à la direction.....	84
2.2. Le travail managérial à travers son activité dialogique	87
2.2.1. Le management, activité rhétorique et dialogique.....	88
2.2.2. Le dialogue relationnel	90
2.3. Un management « empêché » ? Une autre approche du management par le dialogue .	93
2.3.1. « Absorption » organisationnelle et risques psychosociaux	95
2.3.2. Ingénierie, dialogue intérieur et « grand dialogue ».....	100

2.4. Le rôle de traduction des middle-managers	103
3. Problématisation et cadre conceptuel	107

Ce travail de thèse s'intéresse à deux acteurs des organisations : le manager intermédiaire et le représentant syndical. Le manager intermédiaire est un manager opérationnel, caractérisé par sa position organisationnelle entre un premier niveau managérial (de chefs d'équipes par exemple) et un niveau managérial supérieur, impliqué à un niveau plus stratégique de la direction de l'organisation – le top management. Le représentant syndical est un militant syndical élu à une fonction de représentation des salariés d'une entreprise. Il réalise un travail syndical double autour d'une activité militante de gestion des adhésions à l'organisation syndicale à laquelle il appartient et d'une seconde activité de représentation des intérêts des salariés adhérents dans les organes de négociation collective de l'entreprise. Ces deux acteurs ont chacun une littérature propre : la littérature des sciences en management et la littérature en relations professionnelles, antérieurement appelées relations industrielles (RI), appartenant désormais aux Ressources Humaines. Ces deux littératures se sont peu croisées dans la littérature savante, quand pourtant leurs sujets d'étude vivent côte à côte dans les organisations, pour ne pas dire face à face.

La littérature s'intéressant aux représentants des salariés et aux mouvements syndicaux s'est souvent positionnée au niveau des grands mouvements ouvriers nationaux et internationaux, de la législation en matière de dialogue social et de son appropriation dans les organisations, mais tout cela se situe bien en amont de l'espace organisationnel du middle-manager et en l'occurrence de ce qu'on peut appeler le niveau de l'atelier (Kochan, Katz et McKersie, 1994). Les chercheurs ont alors produit de la théorie sur les mécanismes de négociation et d'expression des revendications des salariés (Walton et McKersie, 1965 ; Dunlop, 1993 ; Kochan, Katz et McKersie, 1994 ; Ackers et Wilkinson, 2008 ; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 2000 ; Kelly, 1998 ; et plus récemment Bévort et Jobert, 2011 ; Doucouliagos *et al.*, 2018 ; Helfen, Schüßler et Sydow, 2018 ; Laroche et Salesina, 2018), plus que sur les

ajustements quotidiens entre les managers intermédiaires et les représentants syndicaux. Le dialogue social informel a suscité beaucoup d'intérêt, mais là aussi, sans que soit considérée la spécificité du niveau de l'atelier, c'est-à-dire le niveau intermédiaire, qui n'est pas encore le niveau des décideurs et de la stratégie d'entreprise (Finlay, 1987 ; Townsend et Loudoun, 2015 ; Townsend, Wilkinson et Burgess, 2013). Le management est pensé comme un grand tout, relativement homogène, souvent directement assimilé au patronat (Bacon, 2008 ; Giraud, 2013 ; Groux, Noblecourt et Simonpoli, 2018).

La littérature managériale s'est, elle, beaucoup intéressée aux managers intermédiaires (Floyd et Wooldridge, 1997 ; Hales, 1986 ; Korica, Nicolini et Johnson, 2017 pour ne citer qu'eux à propos de la dimension stratégique du manager intermédiaire) : le manager du milieu, au milieu, qui se consacre à l'activité opérationnelle de l'organisation. Mais il n'intervient quasiment pas dans les instances officielles de négociation, n'est pas en lien avec la direction des ressources humaines qui gèrent les relations sociales et par conséquent, aucun travail ne s'intéresse aux interactions potentielles entre eux et les représentants syndicaux.

Pourtant, le représentant syndical est présent sur le lieu du travail et va partager cet espace avec le manager intermédiaire. Pour mener leur travail syndical de militants et de représentants, les syndicats (nous nous réfèrerons dans la suite de notre travail au terme « syndicat » en contraction du terme « représentants syndicaux »), passer un certain nombre de temps auprès des salariés. Or cette activité quotidienne dans ce lieu partagé de l'espace de travail est peu investi par la littérature, ce que nous proposons de faire ici, s'inspirant du mouvement méthodologique du *strategy as practice* (Balogun, Sigismund Huff et Johnson, 2003), qui va chercher au plus près de l'action quotidienne du travail réel les stigmates de la stratégie telle qu'elle se passe et se vit réellement et non plus uniquement telle qu'elle est

prévue par les dirigeants. Nous avons regardé la manière dont le travail managérial répondait à la présence des syndicats lorsqu'ils partageaient le même terrain.

Ce déplacement de focale s'accompagne d'un renversement de l'appréhension des interactions manager-syndicat : la majorité de la recherche en relations professionnelles les considère sous l'angle partenarial ou de négociation, c'est-à-dire d'une relation à visée conclusive (par un accord formel ou la production d'une règle informelle par exemple). Effectivement, les syndicats portent cette mission de défendre les droits des salariés et de gagner des contreparties équitables et justes au travail fourni. Cette mission s'est rapidement développée sous la forme de négociation, considérée comme la seule forme efficace pour faire reconnaître ces droits, plutôt que par les mouvements revendicatifs. Les époux Webb, considérés aujourd'hui comme initiateurs de l'étude des grands mouvements syndicaux ont beaucoup contribué à la théorisation des négociations collectives (Webb et Webb, 1897). Depuis lors, toute la question est donc de savoir comment les directions peuvent *fonctionner* avec les syndicats. A l'approche par la négociation s'est ajoutée l'approche par la gestion des conflits (Follett, 2013), reprenant explicitement la notion de *gestion* à but instrumental. Or cette approche montre certainement quelques limites aujourd'hui, car même sous l'égide de la négociation, il s'agit bien d'une conception d'opposition de deux acteurs : l'un *contre* l'autre, cherchant (certainement) à aller l'un *vers* l'autre, mais pas complètement l'un *avec* l'autre. Comment sortir de ces approches par l'opposition, qu'elles soient perçues comme telles avec un déséquilibre dans le pouvoir de négociation (comme dans le cas des approches marxistes ou critiques) ou avec un prisme plus positif sous l'angle de l'incitation au *partnership* (comme dans le cas des approches unitaristes ou de GRH) (Laroche et Salesina, 2018) ?²

² Un ouvrage collectif au sein du GRT Dialogue Social est en préparation sur cette idée d'une « troisième voie » possible – dirigé par Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec

Nous proposons d'essayer de nous détacher de cette approche pour regarder la question des managers intermédiaires et des syndicats sous l'angle de leurs interactions quotidiennes : il ne s'agit plus de regarder comment l'un *gère* l'autre ou comment les deux *fonctionnent* ensemble, mais plutôt d'étudier la nature de leurs interactions, du point de vue du middle-manager. Nous choisissons ce point de vue particulier sur le travail managérial pour deux raisons : d'une part pour marquer une rupture avec les approches classiques des syndicats, comme nous venons de le présenter, mais aussi d'autre part pour bénéficier de la richesse d'une approche *practice-based*, qui s'intéresse non pas à ce qui devrait se passer mais à ce que les acteurs disent eux-mêmes qu'il se passe, avec l'exigence d'une recherche ancrée dans l'étude du réel quotidien organisationnel.

Nous commencerons donc cette première partie par une exploration de la manière dont les relations professionnelles considèrent le rapport au management, montrant pourquoi le choix du prisme du middle-manager est déjà une manière de déplacer l'étude de leurs interactions. Puis, nous nous pencherons sur la spécificité de l'activité des middle-managers au niveau relationnel et dialogique, que nous proposons de prendre comme point de vue à partir duquel explorer le couple middle-manager / syndicat. La littérature sur le middle-manager soulignant les multiples enjeux de sa position dans l'organisation, faisant de lui un acteur clé tout en le prédisposant à une certaine fragilité, le tout couplé à la dimension symbolique de la figure du syndicat, qui n'est pas neutre aujourd'hui encore, sont autant d'éléments qui nous permettront d'ouvrir à la fin de cette partie sur les enjeux de notre recherche.

1. Le couple manager-syndicat en tension dans les relations professionnelles

L'étude des relations professionnelles porte sur le fonctionnement des instances représentatives dans l'entreprise, notamment de toute l'organisation juridique et institutionnelle encadrant la régulation des conditions de travail et du climat social, au sens large. Ces instances sont des lieux d'information, de consultation ou de négociation. La relation direction – syndicat a une dimension instrumentale et utilitariste, puisqu'elle a une visée productive : elle doit fabriquer de la norme et de la règle, concrètement à travers la signature d'accords (Bévort et Jobert, 2011 ; Didry, 2009).

L'employeur est une figure qui essentialise la fonction de la direction, qui est pensée comme unique et homogène. Pourtant, elle représente en réalité souvent plusieurs personnes, notamment dans les grandes organisations, où « l'employeur » désigne une direction des ressources humaines, elle-même composée d'un directeur (ou directrice) des ressources humaines, un directeur (ou directrice) des relations sociales, des responsables RH de proximité, gestionnaires de paie, juristes d'entreprise. Ce qui nous permet de montrer que le manager en tant que tel, dans sa dimension opérationnelle, n'est pas pensé dans ce rapport. Car il impliquerait une appréhension assez différente des enjeux avec les syndicats – qui ne seraient pas autant tournés vers la signature d'accords, mais plutôt vers la production de règles informelles ou ordinaires (au sens de la théorie de la régulation sociale de Reynaud) dans le courant des opérations.

1.1. Dans la littérature en relations professionnelles

1.1.1. Approche classique : par la négociation et la question du conflit

L'origine de l'étude des relations professionnelles est multiple, mais pourrait se caractériser par son ancrage dans l'histoire et son contexte politique et social, ce qui en fait une discipline vivante, évoluant en suivant les grandes transformations du système économique et sociétal. Étudiée depuis la révolution industrielle, la question des rapports de force dans le monde du travail et des mécanismes de régulation ou d'expression des intérêts divergents entre les salariés et leurs employeurs se réfère à un courant académique appelé les Relations Professionnelles (RP) – Industrial Relations en anglais. C'est un courant qui est plus développé dans les pays anglo-saxons – Etats-Unis et Grande Bretagne qu'en France. Il s'est formé à la fin du 19^{ème} - début du 20^{ème} siècle autour de plusieurs figures emblématiques telles que les époux Webb en Grande-Bretagne et John R. Commons aux Etats-Unis (Laroche et Salesina, 2018). Les époux Webb ont commencé à observer les mouvements ouvriers et syndicaux à la fin du 19^{ème} siècle. Leurs travaux étaient aussi destinés à modifier les rapports de pouvoir dans la société capitaliste industrielle de l'époque. Ils étudient le mouvement syndical et proposent le concept de négociation collective « *qu'ils considèrent comme un des moyens essentiels pour parvenir à l'instauration d'une « démocratie industrielle » (1897)* » (cité dans Bévort et Jobert, 2011, p. 7). La contribution de John R. Commons aux RP concerne une conceptualisation des rapports de force dans les organisations de travail, notamment à travers la notion de transaction, qui rend compte de la dimension d'échange qui existe dans les rapports entre les individus dans une société marchande. Commons distingue les transactions marchandes, managériales et de répartition, qui s'articulent et se résolvent suivant des mécanismes de conflit, de dépendance et d'ordre (Laroche et Salesina, 2018). Un des principes fondateurs de ses travaux et de leurs développements concernent la « *promotion de l'égalité entre*

employeurs et travailleurs en matière de pouvoir de négociation »(Laroche et Salesina, 2018, p. 177). Il reconnaît une situation de déséquilibre des pouvoirs, qu'il serait nécessaire, dans une perspective d'équilibre des marchés et de la société, de contrebalancer. Tout comme ses collègues anglais, les époux Webb, Commons contribue à la réflexion autour de la notion de démocratie industrielle, équilibrant pouvoirs et décisions au sein des organisations industrielles. Appartenant au courant institutionnaliste, il travaille sur les conflits industriels et promeut l'action et la négociation collective comme permettant l'institution de normes pour la création d'un « *capitalisme raisonnable, dans lequel les intérêts du salariat sont intégrés à l'exercice du pouvoir.* » (Bévort et Jobert, 2011, p. 7). Cette rapide genèse des RP illustre cette préoccupation autour de l'équilibre du pouvoir entre salariés et employeurs, sous la forme d'un rapport de force entre les uns et les autres. Par conséquent, l'attention va se diriger dès le début sur une approche par la négociation. Les époux Webb n'excluaient pas la négociation individuelle ainsi que toute autre forme de pression ou d'expression de la force des salariés, notamment à travers des mouvements de grève, mais ne les considéraient pas comme les plus efficaces, sinon le plus souhaitable.

Le rapport employeurs – salariés intègre dès son origine une dimension conflictuelle, qui n'est pas niée au départ, voire est même considérée comme naturelle (Laroche and Salesina, 2018). Il s'agit donc d'un rapport fonctionnel, plus que d'une relation, qui cherche une résolution, soit à travers un rapport de force conflictuel et des rapports dominants, soit par des approches de négociation et de concession. La notion de conflit est centrale, parce qu'elle va être le moteur de l'évolution des RI, notamment en parallèle de l'émergence de l'école des Relations Humaines, et plus globalement des Ressources Humaines (Human Resources Management – HRM). Un des grands tournants va être de considérer que le management doit résoudre les problèmes de mécontentement des salariés, à travers l'organisation du travail et des systèmes

de rémunération (Bacon, 2008 ; Giraud, 2007 ; Heery et Frege, 2006 ; Kochan, Katz et McKersie, 1994 ; Renwick, 2003). La logique du conflit dû à la tension entre des intérêts divergents est assimilée à une logique de problèmes à résoudre, ce qui a pour conséquence de déplacer le conflit d'une logique politique à une logique plus sociale, basée sur le fait que le conflit est inhérent à tout groupe social, niant la spécificité du rapport de force entre employeurs et salariés. A terme, cette logique de banalisation (ou d'évitement ?) en quelque sorte du conflit, faisant fondre la divergence des intérêts dans un objectif commun et partagé (autour de la bonne marche de l'entreprise), sera à la base de ce qui va s'appeler le paradigme unitariste.

Un certain nombre d'auteurs dans les RP y voient le résultat d'une hégémonie intellectuelle du mouvement des Relations Humaines (Blyton et Turnbull, 2004 ; Elliott et Turnbull, 2005 ; Turnbull, Blyton et Turnbull, 1992), à propos de laquelle nous reviendrons plus loin, sur la question des approches critiques dans les RP justement. La question est donc assez importante dans l'étude des relations professionnelles, car elle détermine la manière dont est considéré – ou non, le pouvoir et le rapport de force existant entre salariés et direction générale.

Une des manières d'éviter le sujet est, de notre point de vue, l'orientation plutôt macro-économique des études en RI. Dans *Sociologie du travail, les relations professionnelles* (2013, p. 283), Bévort et Jobert listent les quatre thèmes les plus classiques dans la discipline : le mouvement syndical, la négociation collective, le rôle de l'état et les conflits du travail. Cette approche sociétale, plutôt qu'à travers le prisme de l'organisation – ce qui se fera un peu plus tard, s'explique par les origines interdisciplinaires des RP : à la croisée des sciences économiques et politiques. Le niveau « entreprise » n'a été étudié que bien plus tard, et du

coup dans une approche plus lisse autour de la négociation et de la participation des salariés, où la figure des syndicats tend même à disparaître (Bashshur et Oc, 2015 ; Budd, Gollan et Wilkinson, 2010 ; Townsend, Wilkinson et Burgess, 2013).

1.1.2. Le niveau du manager opérationnel – ou middle manager, peu investi par cette littérature.

En 1958, Dunlop publie une œuvre majeure pour l'étude des relations industrielles intitulé *Industrial relations systems* (Dunlop 1958). Il y explique que les relations industrielles sont composées d'un système (intégrant les acteurs principaux) et d'un contexte (technique, économie et politique) qui agit sur le système et en guide la régulation. Le système des relations industrielles de Dunlop est « *un ensemble constitué d'acteurs, de certains contextes, d'une idéologie qui fait du système en tout, [...] un corps de règles dont le but est de régir les acteurs dans leurs conditions de travail et dans la vie de travail* » (ibid, citant Sellier, 1976 p.88). L'idéologie, citée comme troisième ingrédient du système des relations industrielles, ne semble pas avoir été beaucoup relevée. Si l'apport de cette modélisation est incontesté, elle reçut de nombreuses critiques et propositions de développement principalement axées sur les notions de contexte et d'acteurs. En 1986, Kochan, Katz et McKersie publient *The Transformations of American Industrial Relations* (Kochan, Katz et McKersie, 1994) dans lequel ils critiquent justement cette vision de la relation entre système et contexte, proposant plutôt de regarder les pressions du contexte et quelles sont les stratégies des acteurs pour y faire face. Ils ajoutent l'influence des stratégies managériales comme élément fondamental des changements de systèmes et distinguent trois niveaux de décision dans l'entreprise : le niveau stratégique, appartenant à la Direction Générale où les représentants des salariés n'ont pas accès, le niveau « intermédiaire », lieu des relations institutionnelles et le niveau local,

« l'atelier » où sont observés des arrangements et négociations informelles. Or, c'est justement à cet endroit que la traduction concrète des décisions stratégiques s'implémente. Les managers sont alors reconnus comme les acteurs clés de la déclinaison de la stratégie, d'autant plus que paradoxalement, s'ils bénéficient d'une relative autonomie dans le choix de leur style relationnel (managérial), ils maîtrisent mal les conditions d'emploi (salaires, budgets alloués à la formation, politique sociale, ...) et ne peuvent donc agir sur ce plan pour motiver, fidéliser et optimiser l'efficacité de leurs collaborateurs (Blyton *et al.*, 2008, p. 244).

La littérature en relations industrielles identifie ainsi le paradoxe d'une faible marge de manœuvre des managers intermédiaires quand pourtant ce sont eux qui sont au niveau le plus stratégique de l'implémentation des décisions d'entreprise. Pour autant, nous observons depuis quelques années le développement d'une recherche cherchant à croiser la littérature en organisation avec celle des relations professionnelles. Ces recherches concernent des situations stratégiques comme des restructurations (Bourguignon, 2012), le fonctionnement des comités d'entreprise au niveau européen (Helfen et Fichter, 2013) ou encore des accords internationaux (Bourguignon, Garaudel et Porcher, 2019 ; Helfen, Schüßler et Sydow, 2018). L'utilisation de cadres théoriques venant des management et organization studies pour éclairer différemment l'apport des syndicats, permet d'identifier de nouvelles manières d'appréhender les syndicats. Par exemple dans leur article de 2019, Bourguignon et al. montrent comment les responsables RSE mobilisent les réseaux syndicaux pour contrôler les filiales. Ou encore, Ferner et al. (2005) rendent compte d'une étude de cas sur des multinationales où les syndicats peuvent servir aux filiales pour marquer leur différence par rapport à la holding. Malgré un contexte plutôt anti-syndical, les managers des filiales vont parfois préférer fonctionner avec des syndicats, ayant ainsi l'occasion de montrer leur différence par rapport à la holding. Dans leur article, les auteurs citent un manager anglais

moquant la holding américaine qui « panique » au moindre mouvement social (Ferner *et al.*, 2005). Dans ces cas, les syndicats ont un rôle qui devient stratégique, bien que pas à l'endroit auquel la littérature classique en relations professionnelles l'attend et démontrent qu'ils peuvent devenir un objet politique à partir duquel les autres acteurs organisationnels se positionnent.

Il y a donc une évolution évidente du champ et c'est bien un décalage de cette nature que nous souhaitons mener en nous positionnant du point de vue du manager intermédiaire. Car la figure managériale confond tous les niveaux de responsabilités et s'essentialise autour de la figure du dirigeant. C'est certainement le cas parce qu'au début du XX^{ème} siècle le modèle productif avait des formes organisationnelles de plus petite taille et qui étaient beaucoup moins complexes qu'aujourd'hui, avec moins de niveaux hiérarchiques. De plus, les syndicats ont principalement été étudiés dans des rôles institutionnels et engagés dans des dynamiques de négociations collectives à des niveaux stratégiques. Leurs interlocuteurs sont donc légitimement la direction ou le top-management. En nous focalisant sur le middle-manager, nous proposons ici de décentrer cette approche, dont l'intérêt a été souligné à plusieurs reprises sans toutefois susciter beaucoup de développements (Blyton *et al.*, 2008 ; Kochan, Katz et McKersie, 1994 ; Turnbull, Blyton et Turnbull, 1992). En effet, si les négociations collectives ont lieu au niveau de la direction, les middle-managers doivent réaliser des arbitrages quotidiens avec leurs équipes qui nécessitent parfois l'intervention des syndicats. Cela peut être le cas lors de réorganisations d'équipes, de moments d'évaluations annuelles et d'augmentations individuelles ou encore lors d'entretiens de recadrage ou de sanction où le salarié peut demander à être accompagné par un représentant syndical. Ces moments ne sont pas à proprement parler des moments de négociation et ils peuvent prendre des allures informelles. L'objet de notre questionnement porte justement sur tout ce qui peut

potentiellement se jouer dans ces moments mais aussi en dehors, à ce niveau de *l'atelier* (Kochan, Katz et McKersie, 1994).

Les travaux sur la prise de parole (Voice) dans les organisations montrent que les managers sont une voie d'expression au même titre que les syndicats (Townsend et Loudoun, 2015) : les collaborateurs font un arbitrage suivant les situations et les contextes entre la voie managériale et la voie syndicale, ce qui montre que les managers ne peuvent être tenus à l'écart de la question des syndicats dans le déroulement quotidien de l'activité, tout comme les syndicats du réel du manager.

1.1.3. Une esquisse du couple syndicat-manager chez Follett dans les années 20

Si la littérature en RP n'a que très peu étudié les interactions middle-managers et syndicats dans *l'atelier*, Mary Parker Follett est à l'origine d'une première réflexion sur la relation qu'entretenaient et pourraient entretenir les représentants des salariés et les *business managers* (Follett, 1926). C'est une leçon qu'elle a donné le 6 mai 1926, retranscrite dans l'ouvrage de Metcalf et Urwick en 2004, et qui à bien des niveaux est d'une clairvoyance et d'une actualité parfois déconcertante. Nous proposons d'en faire état dans cette sous-partie car ce sont les écrits les plus détaillés finalement sur le couple manager-syndicat sur le terrain, en dehors des mécanismes de négociation, que ceux-ci soient d'ordre formel ou informel. D'autre part, son point de vue est aussi intéressant parce que le début de sa réflexion repose sur la question des compétences et de la formation des managers. Elle se demande si la présence des représentants du personnel sur le terrain implique de faire évoluer les compétences des managers.

Pour ce faire, elle part des idées reçues sur les syndicats qu'elle analyse les unes après les autres, s'interrogeant sur les compétences particulières que les managers devraient développer pour résister à leur présence. Elle introduit son propos en remettant en cause la

perception négative de la présence des représentants du personnel, en réfutant qu'accepter leur présence soit « une concession aux travailleurs turbulents » (p.167). Assez rapidement elle explique que d'après elle leur présence ne représente pas une menace nécessitant une adaptation majeure des compétences managériales, ce qu'elle explicite ensuite autour de six axes : la question de la négociation (1), la dimension fluidifiante des syndicats dans le climat social (2), le double canal de communication que les syndicats représentent (3), la voix des relations humaines pour résoudre les problèmes humains (4), l'utilisation des syndicats pour remporter le consentement des équipes (5) et trancher des décisions que le management n'oserait pas prendre (6).

Si l'objectif est de faire de la négociation collective sur le terrain, alors les syndicats n'apportent rien de déstabilisant et les managers n'ont pas besoin de « qualités » différentes de celles qu'ils ont toujours eu besoin d'avoir (p.167 et 168). Mais ça devient différent à partir du moment où ils espèrent dépasser la négociation collective pour de la « détermination conjointe » (*joint determination*).

Elle considère que le processus de coopération est très différent de celui de négociation : « *La négociation collective est considérée comme une expression indiquant une méthode acceptée de contact entre employeurs et employés, et l'objectif est que ce contact soit coopératif. Mais je déplore ce langage*³ » (p.168) Pour elle, la notion de négociation est le reliquat de la lutte des syndicats pour faire reconnaître leur droit à venir discuter avec la direction avec un statut d'égaux (en pouvoir et en droit à donner leur avis) et elle insiste sur le fait que négocier n'implique absolument pas la coopération : « *l'idée de négociation est un reste de tout sauf*

³ Traduction de l'auteur « *Collective bargaining is taken as an expression which indicates an accepted method of contact between employers and employees, and then the aim is that this contact should be a co-operative one. But I deplore this language* »

*d'une attitude coopérative et doit à terme, je pense, être abandonnée*⁴. » (p.168). Elle introduit ici une distinction qui est intéressante pour notre recherche, en proposant le terme de « *joint conference* » (toujours p.168), que nous pourrions traduire par « discussion conjointe ».

Cela veut dire deux choses : d'une part qu'il y a une dimension symbolique de la négociation, en termes de droit et d'égalité de pouvoir, qu'elle reconnaît ici directement. Mais cela veut aussi dire que pour elle, pour entrer en coopération, en « discussion conjointe », il faut sortir de ce rapport de pouvoir et se retrouver autour de leurs expériences et savoirs communs, « *pour unifier leurs désirs et leurs buts.* » ⁵(p.174). C'est donc une approche très différente de la coopération entre managers et syndicats, qui nous invite à enrichir notre réflexion dans le sens de cette notion de discussion conjointe, ce que nous ferons un peu plus loin dans ce chapitre.

La seconde représentation commune sur les syndicats que Follett traite est celle de les considérer comme une sorte « d'huile lubrifiante » (p.169), permettant l'anticipation des problèmes. Elle reconnaît qu'effectivement, les syndicats peuvent jouer ce rôle, permettant « un fonctionnement plus fluide de la machine⁶ » (p.169). Ce qui témoigne d'une organisation qu'elle qualifie « d'avancée », en ce qu'elle reconnaît le droit des travailleurs d'avoir des exigences et des remontées, mais aussi parce que ce système d'expression autorisée des griefs répond au besoin de justice du travailleur. Elle remarque cependant que cette appréhension de la représentation des salariés a l'air de rendre le travail managérial plus simple, quand en

⁴ Traduction de l'auteur. « *the idea of bargaining is a survival of anything but a co-operative attitude and must in time, I think, be abandoned* »

⁵ Traduction de l'auteur. « *to unite their desires and aims* »

⁶ Traduction de l'auteur. « *a more smoothly running operating machine* »

réalité il le rend plus dur, notant avec humour que l'autocratie reste la voie la plus facile pour gouverner, à la maison comme au travail dit-elle ...

La troisième approche de la représentation salariée est qu'elle permet un double canal de communication et d'échange d'information. Ce qui a beaucoup de valeur à ses yeux. Et c'était certainement un mécanisme très important à mettre en place à l'époque. Mais elle souligne le fait que l'idée d'un « double canal » (*double track channel*) n'est pas totalement fidèle à la réalité : car il n'illustre pas le mécanisme « *de rencontre et de réajustement des points de vue* » (p.170). Et en fait, cette dimension n'implique pas non plus un changement critique de posture du manager (elle ne parle pas de posture mais de « type de manager ») : il faut certes être ouvert et à l'écoute, considérer les travailleurs, sans qu'il s'agisse seulement de compétences communicationnelles. Mais voilà, ce n'est pas uniquement pour le manager, dans le cas de la représentation des salariés, de recevoir et donner de l'information, mais d'avoir la capacité « *d'unifier l'information, les opinions, les avis - ce qui est d'un tout autre acabit.* » (p.170).

La quatrième approche serait celle des relations personnelles, souvent considérées comme la solution aux problèmes humains. Follett récuse absolument cette approche, et dit que la représentation des salariés devrait être considérée comme un élément organisationnel. Et uniquement comme tel. Elle développe à ce propos une proposition pour intégrer les représentants du personnel à l'organisation elle-même, ce à quoi nous reviendrons plus loin.

La cinquième idée reçue à propos de la représentation des salariés consiste à penser qu'elle permet de recueillir le consentement des équipes, pour qu'elles adhèrent ensuite mieux aux projets, décisions et changements. Le manager aurait donc un rôle de conviction à porter, notamment en comités de représentants des salariés (les *work councils*, sorte de comité

d'entreprise, existaient déjà). Elle semble partagée sur ce point, qui renvoie à quelque chose d'exact en partie, en référence à l'exercice démocratique qui vise non pas l'accord mais la participation à la décision. Mais pour elle, pouvoir se prononcer pour ou contre quelque chose ne témoigne pas d'une grande liberté de décision. Elle dit : « *Dire " oui " implique que l'alternative est de dire " non ", et il n'y a pas beaucoup de liberté là.*⁷ » (p.171). Elle continue plus loin : « *Même si les stratégies des représentants des salariés permettaient de donner beaucoup plus de pouvoir aux salariés qu'actuellement, même si les représentants des salariés votaient sur tout, " consentaient " à tout, cela ne les rendrait pas libres.*⁸ » (p.171). Ce qui souligne ici la limite des discussions sur le dialogue social et la négociation collective : effectivement, il y a plus de participation, mais d'après Follett cette participation ne signifie pas plus de liberté pour les salariés. La démocratie industrielle est une question de la reconnaissance des droits des travailleurs et à cela elle tient, pour une question de « sens de la justice ».

Une sixième idée reçue sur la représentation des salariés tiendrait dans son utilisation pour « éviter la responsabilité managériale » (p.172) : quand ils n'arrivent pas à trancher, ou à décider, ils ne doivent surtout pas être tentés de remettre la décision dans les mains des représentants du personnel. C'est un grand danger et une erreur à éviter à tout prix.

Enfin, elle propose une autre approche des représentants des salariés, qui serait totalement intégrée dans l'organisation, en tant qu'élément organisationnel – nous pourrions dire aujourd'hui comme élément stratégique.

⁷ Traduction de l'auteur. « To say « yes » implies that the alternative is to say « No », and there is not much freedom there. »

⁸ Traduction de l'auteur. « Even if employee representation plans gave much more power to employees than at present, even if the employee representatives voted on everything, « consented » to everything, that would not make them free. »

Pour elle, le management change de définition : nous passons d'un management « dominant par la force » à un « management par des modalités de travail raisonnables » (*management as sensible working arrangements*) (p.174). C'est-à-dire que le management va chercher à organiser et fluidifier le travail, en agissant aussi sur les conditions de travail. Pour elle, il s'agit de remplacer la logique de contrôle par celle de fonction. Ce qui revient à l'organisation qui est responsable de le définir. Follett a une approche très constructiviste des relations humaines et sociales. Elle est d'ailleurs très influencée par la pensée gestaltiste, qui met en relation la situation et les gens prenant part à la situation. Il y a un mouvement (qu'elle appellera circularité) d'influence de part et d'autre, qui permet d'appréhender les échanges et le réel comme profondément co-construit et en évolution permanente. Ce qui explique la manière dont elle aborde la discussion conjointe (*joint conference*) et la raison pour laquelle elle insiste sur le nécessaire changement de posture du management à l'égard des représentants du personnel. Ce sont des éléments que nous retrouverons dans son approche de la gestion des conflits, qui est en réalité une méthode de gestion des différences (Damart, 2013).

Elle présente une méthode de discussion conjointe reposant sur trois axes : 1) partager la connaissance et les points de vue pour « unifier leurs désirs et leurs buts » (p.174-175), 2) avoir la capacité d'analyser une situation et d'en resituer le sens pour ses auditeurs 3) savoir unifier les contributions de chacun non pas dans une tentative d'homogénéisation, mais bien de prendre en compte la richesse de la diversité des points de vue.

Elle insiste sur le fait que bien que ces attitudes soient décrites du point de vue du management, celles des représentants doit aussi évoluer et ne pas rester dans une posture bagarreuse. Mais elle reconnaît que c'est d'abord du côté de la direction que le comportement

doit changer, notamment parce qu'elle critique le prêt-à-penser plus ou moins explicite qui vise d'abord les représentants du personnel lorsqu'on appelle à entrer en discussion avec une attitude ouverte et coopérative. Elle ne manque pas d'humour en faisant le parallèle avec un couple venant voir un médecin, le mari s'exprimant ainsi : « notre couple manque d'harmonie, pourriez-vous recommander un traitement à ma femme ? » (p.177 libre traduction).

Elle conclut en renversant la logique habituelle : alors qu'avec le développement des syndicats, les managers étaient appelés à se former à l'art de la négociation, elle propose plutôt de considérer que la participation se développant dans les entreprises rend nécessaire l'apprentissage de compétences dialogiques (« the skilful use of the conference method » P.177).

A bien des niveaux, le travail de Follett est précurseur sur la question des relations entre syndicats et managers, dans sa manière de résumer les idées reçues et de développer une pensée particulièrement contemporaine. Elle défend la reconnaissance des différences et à ce titre se rapproche des approches pluralistes. Mais alors qu'elle est connue pour son approche de la négociation (à travers les trois stratégies de domination, concession et intégration), la manière dont elle aborde la négociation avec les représentants du personnel montre à quel point elle a une définition exigeante de la négociation. Elle a aussi, à travers ce que nous avons appelé la discussion conjointe, dessiné les contours d'un dialogue social un peu différent de celui qui se focalise sur le compromis. Elle propose finalement une troisième voie, qui n'est ni celle de l'affrontement, ni celle du compromis, et qui ouvre des perspectives d'une cohabitation différente sur le terrain entre middle-managers et syndicats. Peut-être que nous pourrions trouver dans l'étude de leurs interactions dans l'atelier des traces de cette discussion conjointe.

Ce texte est donc un des rares à discuter directement des modes de cohabitation entre managers et syndicats. Pourtant, la question de la participation des salariés et leur prise de parole a elle aussi été étudiée, mais moins sous l'angle syndical. Nous pensons ici à la littérature sur la *Voice*, conceptualisée par Hirschman à travers son modèle *Voice-Exit-Loyalty* (Hirschman, 2004), notamment parce qu'elle s'est penchée sur les mécanismes de prise de parole, utilisant soit la voix syndicale, soit la voix managériale. C'est ce que nous vous proposons d'explorer à présent.

1.1.4. La *Voice* et le manager dans les entreprises sans syndicats

La question du couple manager-syndicat apparaît dans la littérature concernant les dynamiques de *voice* dans les organisations (Hirschman, 2004), qui a étudié la question dans des contextes syndiqués mais aussi dans des contextes non-syndiqués où le rôle du manager apparaît d'autant plus central.

En 1970, Hirschman publia un article dans lequel il proposait un cadre théorique pour catégoriser l'attitude des salariés dans les organisations dans un contexte de volonté de changement ou de rupture avec une situation : *voice / exit / loyalty*, que nous pourrions traduire par : prise de parole / sortie / loyauté. La prise de parole, soit la *voice*, est souvent non-traduite et est un concept à part entière, qui a intéressé beaucoup de chercheurs dans des champs et des disciplines différentes, comme les relations industrielles, les ressources humaines, la justice organisationnelle (Bashshur et Oc, 2015 ; Mowbray, Wilkinson et Tse, 2015). Il s'agit de la prise de parole ou de l'intention de prise de parole dans le but, soit de dénoncer un dysfonctionnement ou un inconfort, soit de proposer une amélioration. Dans ces deux cas, il s'agit bien d'agir vers un changement de situation. Pourtant, Hirschman lui-même reconnaissant que tout en étant très ouverte, cette définition n'en demeurait pas moins

vague. Pour lui, cette voix, ou cette expression s'adresse à un interlocuteur supérieur hiérarchiquement dans l'organisation, avec cette intention de proposer un changement. Bashshur et Oc qui publient en 2014 une revue de littérature complète du concept de *voice*, proposent la définition suivante : « *l'expression discrétionnaire ou formelle d'idées, d'opinions, de suggestions ou d'approches alternatives à l'intention d'une cible spécifique, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, dans le but de changer une situation répréhensible et d'améliorer le fonctionnement actuel de l'organisation, du groupe ou de l'individu.* »⁹ (Bashshur et Oc, 2015, p. 2). Les auteurs introduisent plusieurs nuances importantes : tout d'abord, ils distinguent l'expression par des voies formelles (par exemple via des représentants syndicaux) et informelles (par exemple via des discussions informelles avec les managers). Ensuite, cette expression d'une intention de changement peut être adressée à l'état interne de l'organisation (modes de production, de communication, de management par exemple), mais aussi dirigée à l'extérieur de l'organisation (relations publiques, renommée, relations avec les sous-traitants par exemple). La notion de *voice* est donc à la fois affinée et aussi augmentée par ces deux dimensions supplémentaires (formel/informel, interne/externe).

Un autre élément très important qui émerge de leur revue de littérature sur la *voice* est l'importance accordée au receveur de l'expression ; les a priori qu'il aura et le contexte dans lequel il recevra cette expression influenceront grandement la manière dont il l'appréhendera (positivement ou négativement), tout comme la réponse qu'il apportera (en l'écoutant ou au contraire en l'ignorant) conditionneront l'efficacité de la *voice*. En effet, dans tous les

⁹ Traduction de l'auteur. « the discretionary or formal expression of ideas, opinions, suggestions or alternative approaches directed to a specific target inside or outside of the organization with the intent to change an objectionable state of affairs and to improve the current functioning of the organization, group or individual. »

domaines et quels que soient les modes d'opérationnalisation de la *voice*, en fonction des domaines académiques où elle est sollicitée confirment qu'une expression qui n'est pas prise en compte conduira à du désengagement ou de la perte de performance et potentiellement vers la sortie, deuxième dimension du modèle de Hirshman.

C'est pourquoi les auteurs relèvent l'importance de regarder ces trois concepts, ensuite enrichis d'une quatrième dimension - *Neglect*, négliger, et de regarder ces concepts non pas comme des états de fait séparés les uns des autres, mais en prenant en compte une dimension temporelle longitudinale qui permet d'identifier que ce sont des états à travers lesquels les individus passent et fluctuent, notamment en fonction de comment est-ce que leur expression est perçue, entendue et prise en compte par le receveur puis l'organisation dans son ensemble.

D'autres concepts proches de la *voice* ont attiré l'attention des chercheurs, comme le silence (des salariés), la plainte (*complaining*) et l'*issue selling*. La *voice* a elle-même été « sous-divisée » selon qu'elle soit *supportive* ou *consciliante* (*supporting voice/ acquiescent voice*) que nous ne détaillerons pas ici.

La recherche sur la *voice* a été l'occasion d'étudier de plus près l'effet de la prise de parole des salariés sur l'organisation, mais aussi les canaux par lesquelles elle s'exprime. Le rôle des managers opérationnels est alors apparu comme particulièrement important (Townsend et Loudoun, 2015 ; Townsend, Wilkinson et Burgess, 2013), permettant d'aborder la place que pouvaient prendre les syndicats dans ce mécanisme. En effet, nous pourrions objecter que la prise de parole, collective, serait par nature captée par les syndicats et même canalisée par les syndicats. La recherche montre que la réalité organisationnelle est plus complexe et que

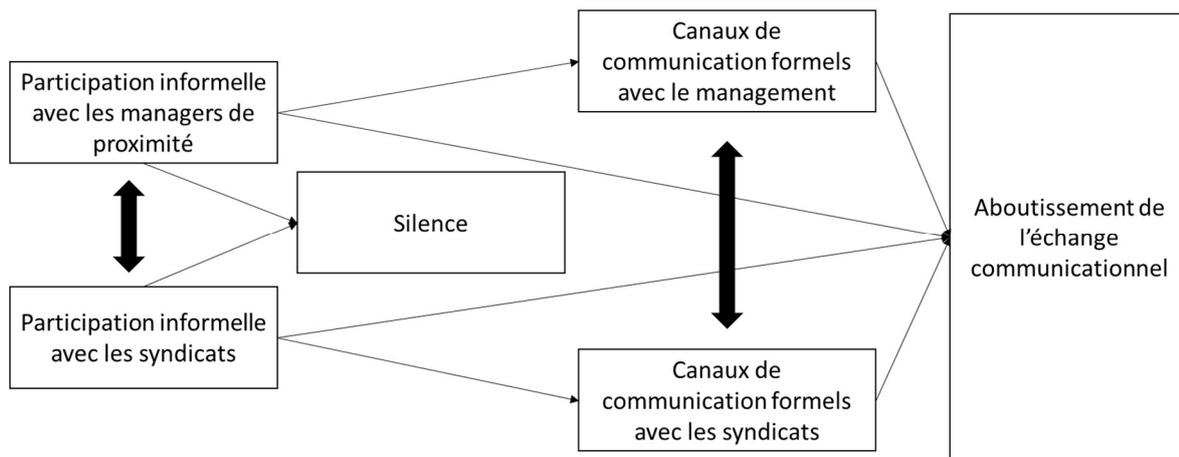
les salariés vont utiliser les différents canaux (par exemple managériaux et syndicaux), mais dans une suite temporelle différente (Townsend et Loudoun, 2015).

La recherche de Townsend et Loudoun (2015) est menée dans le secteur public, dans un contexte fortement militant et syndicalisé. Elle montre que le niveau intermédiaire du manager de proximité cristallise l'articulation entre le canal d'expression managérial, le canal d'expression syndical, et surtout la manière dont cette expression se fait : c'est-à-dire qu'elle soit formelle ou informelle. La participation informelle est définie comme étant l'ensemble des pratiques d'échanges quotidiens entre les managers et leurs collaborateurs, qui ont vocation à infléchir ou du moins à influencer les décisions managériales sur l'organisation et la gestion du travail (Strauss, 1998 cité dans Townsend et Loudoun, 2015). Cette recherche s'intéresse au rôle du manager de proximité dans ces échanges et à celui des syndicats. La question est en réalité de comprendre si les collaborateurs, lorsqu'ils souhaitent participer à une décision ou faire part d'un mécontentement vont solliciter leurs managers ou les syndicats, et sous quelle forme : via un canal de communication formel ou de manière plus informelle. Si la recherche s'est beaucoup intéressée aux mécanismes de *voice* formelle ou informelle, la question du rôle du manager de proximité dans ces mécanismes est encore peu connue. Dans des mécanismes de *voice* informelle, les syndicats pourraient capter cette expression, et non les managers. Pourtant la recherche a montré que l'informel n'est pas opposé au formel : les deux formes de participation s'organisent plutôt de manière séquentielle et en parallèle (Marchington et Suter, 2013). Plus encore, la *voice* informelle comble des manques en terme de canaux d'expression, notamment lorsque les syndicats ne sont pas présents dans l'entreprise (Townsend, Wilkinson et Burgess, 2013). La recherche de McLoughlin et Gourly (1992) propose un modèle pour mieux comprendre la place du manager de proximité et celle des syndicats dans l'expression des salariés. Il montre que ce qui prime

est la forme de l'expression, à savoir l'informel. Le manager est identifié comme le point d'entrée a priori privilégié pour l'expression, puis viennent les syndicats, mais toujours sur une modalité informelle.

Le schéma suivant reprend et adapte le modèle du cheminement de l'expression des salariés :

Schéma 1 : Cheminement de l'expression des salariés, à partir de Townsend et Loudoun, 2015.



Dans le contexte de cette recherche, c'est l'informel qui prime sur le formel. Le sujet est porté dans un échange formel si la discussion informelle ne permet pas d'aboutir à quelque chose de satisfaisant. En revanche, la priorité du manager de proximité sur le syndicat n'a pas pu être éclaircie dans la recherche : a priori les salariés vont d'abord chercher à résoudre ou à faire remonter leur sujet à leur manager de proximité, mais ce n'est pas systématique et surtout la recherche n'arrive pas à identifier les sujets qui seraient adressés plutôt au management ou plutôt aux syndicats en priorité.

Remarquons cependant que le modèle prévoit deux flèches réciproques entre les managers et les syndicats, aussi bien dans la partie formelle que dans la partie informelle. Pourtant ces deux flèches ne sont pas explicitées dans l'article, ce qui nous pousse à confirmer l'intérêt que représente notre recherche à cet endroit aussi.

Ces différents travaux sur la *voice* stimulent la réflexion quant aux rôles des managers et des syndicats, aux différences de sujets qu'ils vont traiter, mais sans prendre en compte véritablement leurs interactions potentielles. Nous retrouvons ce que nous soulignons au début de cette revue de littérature sur l'étanchéité apparente entre les managers et les syndicats, aussi bien du point de vue du management que du point de vue des relations professionnelles.

Ce qu'apporte la littérature sur la *voice* et sur ses dimensions formelles et informelles est justement de tester l'influence des syndicats, en variant les études dans des contextes fortement syndiqués (comme dans la recherche citée ci-dessus) ou au contraire non syndiqués (McLoughlin et Gourlay, 1992). Cet intérêt est justifié par la réalité du syndicalisme déclinant majoritairement dans les entreprises, mais aussi, ce qui n'est pas affiché comme tel mais apparaît néanmoins en filigrane dans les articles consultés, à cause des pratiques de décentralisation des sujets RH auprès des managers de proximité (Townsend et Loudoun, 2015). Dans ces contextes, le rôle des RH vis-à-vis des syndicats reste ambivalent : McLoughlin et Gourlay (1992) écrivent dans leur abstract et dans les premières lignes de leur article sur les entreprises sans syndicats publié dans le *Journal of Management Studies* que « *les nouvelles techniques de gestion des ressources humaines [sont destinées] à remplacer les syndicats.* » (McLoughlin et Gourlay, 1992, p. 669). Bien qu'ils modèrent leur propos dans la suite de l'article, c'est une critique que nous retrouvons dans le champs des relations professionnelles (Blyton et Turnbull, 2004 ; Kelly, 1998 ; Turnbull, Blyton et Turnbull, 1992) ainsi que chez les sociologues (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Tixier, 1986) et à propos de laquelle nous reviendrons un peu plus loin. Mais la littérature sur ces sujets a le mérite de complexifier le système organisationnel autour des syndicats : à leurs côtés se trouvent le manager de proximité, mais aussi les RH qui par un double mouvement décentralisent leur

gestion des hommes auprès des managers tout en, d'une certaine façon, cherchant à remplacer les syndicats.

Cependant les résultats de la recherche de McLoughlin et Gourlay (1992) sont mitigés et ambivalents : l'étude du management des relations professionnelles dans des entreprises sans syndicats montre qu'une politique RH forte et intégrée au niveau stratégique a plus de chance de se baser sur une approche fortement individualiste des relations professionnelles qui tendrait, si nous suivons leur raisonnement à minimiser l'utilité perçue des syndicats. Mais ils montrent aussi qu'une politique RH forte peut quand même se développer dans un contexte avec des syndicats, sans entraîner nécessairement un affaiblissement de ces derniers. Ils concluent sur le fait qu'il existe bien une imbrication entre les politiques RH, leur intégration dans la stratégie globale de l'entreprise, les modes de managements plus ou moins basés sur une approche individualiste ou collective et l'installation d'une représentation syndicale. Mais le sens des relations et des influences reste encore très sensible à chaque contexte (par exemple à la nature des populations, notamment à la répartition entre les cadres et les non-cadres – *white and blue collars*), ne permettant pas une généralisation à ce stade.

Nous avons essayé d'esquisser dans cette première partie la manière dont le tandem manager-syndicat est appréhendé dans la littérature en relations professionnelles. Dans son approche originale, c'est un tandem que l'on pose l'un contre l'autre, dans une sorte de tension compétitive conduisant à une approche par la négociation.

Le manager opérationnel, au niveau de l'atelier, n'est pas vraiment exploré par la littérature, bien qu'il soit reconnu comme étant un acteur influent dans la façon dont les relations professionnelles vont effectivement.

Mary Parker Follett nous offre un texte rare par sa focale justement sur la manière dont le manager opérationnel peut utiliser et se comporter face à la représentation des salariés. Son approche à travers les compétences qu'il aurait (ou non) à développer lui permettent de construire une pensée très actuelle sur les liens entre managers et syndicats, voire précurseur sur la manière dont le dialogue social devrait être appréhendé dans les organisations.

Pour finir, nous avons intégré dans notre réflexion le concept de *voice*, couramment utilisé dans les relations professionnelles, qui permet d'esquisser un contexte dans lequel se passent les interactions entre managers et syndicats. Cette littérature part du point de vue de la participation des salariés, qui aurait à sa disposition plusieurs canaux de transmission : la voie managériale, syndicale, formelle ou informelle. Nous pouvons considérer un contexte complexifié des interactions entre managers et syndicats en prenant en compte ces dimensions, ainsi que celle des politiques RH qui sont identifiées comme pouvant intervenir dans ces dynamiques.

C'est à cette complexité que nous souhaitons nous intéresser de plus près maintenant, en considérant la dimension idéologique de la figure syndicale, dénoncée par une partie plus critique de la littérature en relations professionnelles et en sociologie, ouvrant vers une discussion autour du concept de dialogue social, concept ambigu et politique à de nombreux égards.

1.2. L'acteur syndical, synonyme de conflit, symbole de la pensée anti-capitaliste ?

1.2.1. Littérature critique en RP et l'idéologie dominante anti-syndicaliste.

L'avènement du paradigme unitariste fut vivement critiqué, notamment pour sa dimension anti-syndicaliste, posant le conflit salariés – dirigeants comme illégitime et faisant prévaloir

l'autorité de l'employeur sur le droit des salariés. (voir Fox dans Laroche et Salesina, 2018, p. 202).

Même si les RP ne s'apparentent pas à un courant de recherche critique à l'égard du capitalisme, un certain nombre d'auteurs critiques lient l'effondrement du syndicalisme à l'évolution du capitalisme (Blyton et Turnbull, 2004 ; Kelly, 1998) et d'un antisindicalisme concomitant (Ferner *et al.*, 2005).

L'approche pluraliste, reconnaissant la divergence des intérêts et donc posant comme objectif aux RP la résolution de ce conflit est souvent associée à la notion de lutte des classes. Considérée comme dépassée, la divergence des intérêts a été remplacée par la recherche à tout prix du consensus, du *partenariat social* (Kelly, 1998 ; Turnbull, Blyton et Turnbull, 1992). L'objet n'est plus alors centré sur la dynamique des rapports de force entre salariés et dirigeants, mais sur l'effort à fournir pour parvenir au consensus. Derrière la question de la terminologie « dialogue social » par exemple, c'est en fait toute la question du paradigme pluraliste versus unitariste qui s'exprime. Ce qui n'est pas anodin dans le cas de notre recherche, puisque le paradigme unitariste réfute cette approche du conflit, qui est perçu comme un dysfonctionnement. Les conflits peuvent exister, mais il s'agit alors de conflits interpersonnels, inhérents au fonctionnement d'un groupe social : il est donc dé-politisé (Laroche et Salesina, 2018). Les stratégies de négociations sont alors tournées vers plus de communication ou de pédagogie. Or, Kelly explique dans *Rethinking Industrial Relations* (1998, 2000) que le fait de s'être focalisé sur cette quête de partenariat et de consensus a non seulement fait du tort aux syndicats dans leur manière d'aborder les négociations, mais a aussi couvert « *une vaste et large offensive de l'état et des dirigeants contre le syndicalisme, les*

employeurs cherchant à la fois à augmenter les profits et à « réaffirmer leurs prérogatives managériales » contre la régulation conjointe avec les syndicats¹⁰ » (p.61).

Arrêtons-nous ici un instant sur ce passage, dans lequel Kelly insiste, avec les guillemets, sur : *« réaffirmer leurs prérogatives managériales »*. Réaffirmer signifie que les managers auraient perdu quelque chose, du pouvoir ou de l'influence. Ackers and Wilkinson (2008) soulignent que les middle-managers ne peuvent pas utiliser comme levier de négociation ceux utilisés par la direction, ce qui les met dans une situation très intéressante à étudier pour comprendre un autre aspect des relations professionnelles. Doucouliagos et al. (2018) montraient plus récemment que même si la présence de syndicats tend à réduire les profits, ils peuvent améliorer la productivité des salariés en contribuant à créer des relations de confiance et de coopération. De ce point de vue-là, le management – et a fortiori le middle-management peut jouer un rôle essentiel en créant un climat social de qualité, propice au développement de la confiance et de la coopération, mais sans pouvoir agir directement sur les salaires.

La question du pouvoir et de la dimension politique de ces sujets nous semble intéressante à prendre en compte dans notre recherche.

« Ce qui est vraiment remarquable à propos du « pouvoir », c'est que c'est un concept au cœur des relations industrielles et qui n'a reçu qu'une très faible attention de la part des chercheurs classiques en relations industrielles.¹¹» (Kelly, 1998 p.9). Le même constat est dressé du côté de Blyton et Turnbull, qui expliquent l'origine de cette dé-politisation des relations industrielles, mais aussi des sciences économiques et sociales par le changement de

¹⁰ Traduction de l'auteur

¹¹ Traduction de l'auteur. « The truly remarkable thing about « power » is that for a concept which lies at the heart of industrial relations it has received very little discussion by mainstream industrial relations researchers. » (Kelly, 1998 p.9).

perspective donnée par les néo-classiques à travers la théorie des salaires. Le salaire devenant emblématique de la conception du travail, des forces en présence, de la répartition du pouvoir et même de la conception entière de la société. Blyton et Turnbull expliquent que le salaire va devenir, à partir des néo-classiques, dépendant de la richesse (valeur) créée par les travailleurs. C'est l'approche par le coût marginal : l'ouvrier sera payé exactement ce qu'il permet de générer et il n'y aura pas de recrutement supplémentaire à partir du moment où le dernier travailleur recruté coûtera autant qu'il rapporte. Or, cette théorie du salaire vient balayer une autre théorie, celle des classiques, comme par exemple de Ricardo, qui repose sur la notion de subsistance : le salaire doit compenser, en quelque sorte, la perte que l'individu observe en dédiant son temps à venir travailler à l'usine plutôt qu'à subvenir à ses propres besoins, par exemple en cultivant son jardin. C'est aussi cette approche du salaire que développait Marx, bien que de ce côté, l'appréhension en soit moins « positive » et conduise inexorablement à l'appauvrissement des ouvriers, à cause de la « progressive déqualification » et « aliénation » du travail ». (ibid, p.24).

Ce détour par l'histoire de la discipline permet de mettre le doigt sur la place d'une pensée politique dans les recherches en RP ou en sciences sociales plus généralement et de l'utilité de prendre en compte la dimension du pouvoir en jeu. C'est ce que permet par exemple l'analyse stratégique (Bourguignon, 2012 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1979). Pourtant, à titre d'exemple, Crozier n'a pas appliqué l'analyse socio-organisationnelle au cas très précis des middle-managers et des représentants syndicaux sur le terrain, bien que ses premiers travaux aient été sur les syndicats justement.

Nous avons vu plus haut que le manager incarnait un rôle de représentation de la direction, sans toutefois en avoir les avantages en termes de pouvoir. Ce qui laisse à penser que la

situation du manager intermédiaire doit être intéressante : s'identifie-t-il aux intérêts que sa fonction lui demande de défendre même s'ils peuvent aller à l'encontre de ses propres intérêts (comme d'éviter le conflit ou se sentir salariés autant que manager) ? Comment se situe-t-il par rapport à la notion de contre-pouvoir ? Se sent-il redevable de faire valoir le pouvoir dominant ? Thomas et Linstead (2002) insistent d'ailleurs sur le fait que les relations entre syndicats et managers sont symboliques du rapport entre la direction et les travailleurs, ou dit autrement, du rapport entre le capital et le travail. Le rapport aux syndicats n'est donc pas neutre, car ils incarnent une dimension politique des rapports au travail. L'organisation est aussi sûrement dans une position ambiguë : entre a-politisme et reconnaissance de la légitimité de l'existence des syndicats (qui incarnent l'existence d'intérêts à défendre, donc a minima un déséquilibre des pouvoirs, tout en revendiquant une approche unitariste).

Il y a donc une première source de tension dans l'exploration du couple middle-manager/syndicat, qui va se complexifier avec l'approche critique des sociologues du travail.

1.2.2. La littérature critique en sociologie : le leurre des innovations managériales ?

La littérature en sociologie du travail est assez proche de la perspective critique des RI, en ce sens où elle conteste une sorte de mouvement patronal anti-syndicaliste. La critique cependant se porte moins sur l'évolution des idées et des paradigmes que sur celle des pratiques managériales qui visent à amenuiser l'impact – et par là même l'utilité – des syndicats. L'intérêt pour le couple manager-syndicat devient faible par la disparition tout simplement de l'intérêt pour le syndicat.

Dans leur ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme* (2011), Chiapello et Boltanski expliquent la crise de la critique du capitalisme en partie à cause de la fin de la représentation de la société en termes de classes sociales. Le rapport au syndicalisme y tiendrait une place centrale, à la fois dans ce qu'il représente (un idéal commun de société différente) et dans ce sur quoi porte son combat (une meilleure répartition collective des richesses). Ainsi, au-delà de l'observation de l'effondrement du taux de syndicalisation en France (ainsi qu'en Europe mais à des vitesses différentes) et de l'augmentation du nombre de candidats non syndiqués aux élections professionnelles, les auteurs identifient un mouvement contraire d'augmentation des droits syndicaux. Kelly (Kelly, 1998) faisait la même observation, qu'il expliquait alors par un mouvement simultané d'attaques antisyndicales et de reconnaissance des droits syndicaux, ce qui avait eu pour résultat de brouiller la perception publique de ce mouvement contraire, tout en déstabilisant les syndicats, victimes alors d'un « *grand malentendu* » (Groux, Noblecourt et Simonpoli, 2018). Ce qui amène Chiapello et Boltanski (ibid.) à poser deux questions : Comment se fait-il que la France soit l'un des pays avec le plus fort recul des syndicats alors que leurs droits et leur protection ont été améliorés ? Et comment expliquer le constat d'un certain consensus tacite des confédérations de salariés, du patronat et de l'Etat

pour masquer l'ampleur de l'érosion et ne pas prendre en compte les véritables implications du phénomène ?

Une de leur réponse est liée à la répression antisyndicale, largement développée d'après eux. Cette répression s'illustre par l'hostilité du patronat aux syndicats, la mise en place de syndicats « maison », de systèmes informels de sanctions-récompenses. Un certain nombre de pratiques sont décrites, comme les promotions à des postes managériaux comme moyen de désyndicaliser les salariés, ou les restructurations qui déstabilisent l'ancrage syndical en explosant les collectifs de travail. La mobilité « forcée », comme la pratique RH voulant un changement de poste tous les 3 ans par exemple, nuit aussi au syndicalisme, par la désintégration de la communauté de travail.

C'est aussi ce que soutient Tixier (Tixier, 1986) quant à l'engouement vers de nouveaux modes de management prônant le mode projet individuel mais aussi au niveau collectif, qui entraîne l'éclatement de ces collectifs de travail puisque les collectifs se multiplient par projets. Tixier y voit une manipulation insidieuse du management, au même titre que les initiatives de groupes de résolution de problèmes ou d'expression directe empièteraient sur « terrain » du syndicalisme.

Ces pratiques de management, considérées comme nouvelles dans les années 80, mais au cœur desquelles nous sommes plongés aujourd'hui, sont alors considérées comme une tactique pour reprendre en main les souhaits et revendications des salariés (Juilliet, 2016). L'imagination et l'initiative des salariés, de pair avec un nouveau mode de rémunération plus varié et plus individuel, sont des outils permettant d'accéder plus directement aux voix (dans les deux sens du terme) des salariés, dans un mouvement de substitution : les RH ou le management suppléant le rôle du syndicat (Giraud, 2007, 2013). « *L'introduction à la fin des*

années 70 [...] de groupes d'expression des travailleurs, de « cercles de qualité », et de toute une panoplie sophistiquée d'outils de relations humaines a permis le renforcement du contrôle par les directions qui sont désormais beaucoup mieux informées que les syndicats sur les revendications et malaises des travailleurs. » (Boltanski et Chiapello, 2011, p. 396)

Cette évolution produit, pour les auteurs, une réduction de la distance permettant un exercice critique, à cause de l'implication individuelle et du niveau d'auto-contrôle que ces pratiques induisent.

Bien sûr, les auteurs reconnaissent que les syndicats portent aussi leur part de responsabilité dans la désyndicalisation, aveuglés par l'amélioration de leurs prérogatives et de leurs droits, trop lents à organiser une riposte qui aurait été nécessaire pour mettre à jour l'enchaînement de ces différents mécanismes. Les dysfonctionnements des syndicats, leur incapacité à voir le changement des préoccupations des salariés, « *l'effondrement du mythe (révolutionnaire) du grand soir* » (ibid. p.411), sont autant d'éléments conduisant à une impasse, à l'incapacité des syndicats de « *faire évoluer le discours de la critique sociale afin de l'ajuster au nouveau monde* » (ibid. p.411).

L'idéologie dominante soutient alors « *l'archaïsme de la conflictualité des relations professionnelles françaises* » (Giraud, 2013, p. 33), et la focalisation sur la notion de dialogue social, autour de laquelle se cristallise autant d'intentions parfois contradictoires telles que le dialogue, la négociation, le compromis. Le dialogue social est avant tout une notion empirique, avec une définition légale et des applications juridiques. Mais c'est un concept sinon peu reconnu comme scientifique, du moins controversé. Ce flou lui confère une prédisposition particulière à l'ambiguïté, que nous proposons de développer dans cette dernière sous-partie.

1.2.3. Le Dialogue Social, un concept ambigu non-scientifique et politique

A ces différents éléments s'ajoute l'assimilation de l'acteur syndical au grand champ du dialogue social, lui-même un concept – et un objet – aux contours ambigus et surtout non-académique. Autant les relations industrielles, relations professionnelles et négociations collectives ont des concepts définis et travaillés dans une littérature bien identifiée, autant le terme « dialogue social » figure peu dans les textes scientifiques comme concept à part entière.

Un des points intéressants concernant le dialogue social, est que cette terminologie s'est d'abord imposée et a eu même beaucoup de succès dans le monde politique puis des entreprises et la littérature managériale, suscitant parallèlement un intérêt modeste – voire méfiant de la part des disciplines scientifiques concernées. Béthoux note par exemple que les historiens et les juristes demeurent très prudents à son égard et le mobilisent peu en tant que concept, voire l'évitent explicitement (Bethoux, 2020). Une des raisons de cette méfiance concerne le présupposé sous-jacent de consensus, quand les relations industrielles ont longtemps été centrées sur les conflits ou les négociations collectives. La négociation collective repose sur la base d'une divergence d'intérêts à partir de laquelle on peut négocier, pour arriver à un compromis. Alors que le dialogue social met l'accent sur la coopération et vise le consensus (2020). La méfiance de Kelly (1998) à propos de cette injonction au partenariat social reste latent, pour nombre de chercheurs, autour du dialogue social. Thuderoz le combat activement, sous prétexte qu'on ne peut pas assimiler le dialogue social aux négociations collectives et inversement, puisqu'il est possible d'avoir une négociation sans dialogue et que tout dialogue ne conduit pas forcément à une négociation (Thuderoz, 2020). A ce titre, les écrits de Mary Parker Follett cités plus haut partagent tout à fait cette vision.

Pourtant, comme l'a bien montré Elodie Béthoux lors de la soutenance récente de son Habilitation à Diriger les Recherches (novembre 2020), le dialogue social, « *concept controversé* », mérite – et a besoin, d'être saisi dans ses multiples dimensions : comme objet épistémique, normatif et aussi pratique (Bethoux, 2020). Il nous paraît important de souligner l'intérêt de relier ces trois approches, car finalement le dialogue social a envahi l'espace public, économique et politique, et court un grand risque à rester dans ces sphères séparément, sans être réellement saisi par le champ académique. Il est important de le considérer non pas seulement dans son registre pratique et normatif (c'est-à-dire à travers l'étude des pratiques de dialogue social, ou sa réglementation évolutive) mais aussi dans ce que ce concept dit des transformations ou peut-être des évolutions de l'appréhension des relations professionnelles aujourd'hui. Béthoux souligne d'ailleurs à quel point il est intéressant que le passage de la terminologie de relations professionnelles ou de négociations collectives à dialogue social a soulevé bien plus de discussions sur la notion de dialogue que sur le sens du passage de professionnelles, puis collectives, à social. Selon Béthoux, le dialogue social est appréhendé de quatre manières différentes :

- Sous la forme d'un modèle, qui peut alors être mesuré, puis comparé.
- Sous la forme d'une enquête, c'est-à-dire « *permettant de saisir dans un même mouvement le développement de la négociation collective et l'activité des instances de représentation du personnel, mais sans préjuger du sens des dynamiques observées. [...] le dialogue social est considéré [...] plutôt comme le résultat, le produit de la négociation collective lorsqu'elle est combinée à d'autres pratiques représentatives.* » (p.77).
- Sous la forme de la promotion : « *le point de vue adopté est prioritairement celui de l'entreprise, de sa direction (notamment des ressources humaines ou des relations*

sociales) et de ses managers. » (p.82) Dans cette perspective, le dialogue social est plutôt un sujet, « *mélangeant considérations techniques et forte tonalité morale.* » (p.81) faisant référence aux injonctions à coopérer avec intelligence ou se faire confiance.

- Enfin, la quatrième dimension est celle de la critique : contrairement aux trois autres dimensions, la critique s'exerce sur les pratiques aussi bien que sur le concept. Les critiques se rassemblent sous un thème commun : l'annihilation du conflit sous couvert d'une injonction à des intérêts communs. C'est « *la domestication des conflits du travail* » (Giraud 2013, cité par Bernoux p.85) qui « *discrédite le conflit social de façon globale* » (Béthoux, citant Gobin, 2007, p.85). Béthoux explique que la critique reprend le point de vue du syndicat, ce qui est différent des trois autres approches du dialogue social. Elle souligne aussi que la critique illustre « *l'éclatement entre les disciplines* » (p.92) sur lequel elle revient à plusieurs reprises, notamment à propos des juristes et des historiens.

A travers l'éclatement entre les disciplines, nous en percevons une autre : celle entre les relations professionnelles et la gestion des ressources humaines. Les relations professionnelles ont adressé la question de l'apparition du concept de dialogue social et des enjeux idéologiques et politiques qu'elle posait (Béthoux cite Kaufman, nous ajouterions Blyton and Turnbull 1994, 1998, 2004) et l'expliquent par un changement de paradigme à la base de ces disciplines. Les ressources humaines ont une littérature qui intègre relativement peu de réflexion critique (Blyton et Turnbull, 2004 ; Elliott et Turnbull, 2005 ; Kelly, 1998 ; Turnbull, Blyton et Turnbull, 1992). Il nous semble pourtant fondamental de considérer le rapport aux syndicats comme une pratique qui n'est pas neutre. Le débat académique montre que le dialogue social est une question éminemment politique, morale et idéologique (Blyton

et Turnbull, 2004 ; Boltanski et Chiapello, 2011 ; Budd, Gollan et Wilkinson, 2010 ; Kelly, 1998 ; Turnbull, Blyton et Turnbull, 1992). A ce titre, il est tout à fait justifié de croiser la littérature en management et en RP , afin d'inviter à développer, en GRH, un retour réflexif sur les paradigmes dominant sa recherche (Elliott et Turnbull, 2005 ; Janssens et Steyaert, 2009). Mais aussi afin de considérer le dialogue social comme un ensemble de pratiques constituant un espace politique : comme nous l'avons vu à propos de la littérature sur la *voice*, les managers, les syndicats, les salariés, les RH et en filigrane la stratégie de l'organisation forment un *système* d'interrelations et d'influences, au sein duquel la répartition du pouvoir va déterminer des rapports de force.

A ce titre, il nous paraît intéressant de convoquer l'approche stratégique de Crozier et Friedberg (1977), qui permet justement d'analyser un système dans lequel les acteurs ont des relations de pouvoir et vont ainsi adapter leur comportement à ce qu'ils lisent du système et de leur propre situation. Si Crozier a travaillé pendant un peu plus d'un an sur les syndicats lors de son séjour aux Etats-Unis à la fin de ses études, son cadre théorique de l'analyse stratégique nous semble particulièrement pertinent pour éclairer ce qui se joue entre les syndicats, les managers, les RH et l'organisation.

L'analyse stratégique repose sur une conception de l'organisation fonctionnant de manière dynamique autour d'un système d'action concret. Crozier définit le système d'action concret ainsi : *c'est « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. »* (Crozier et Friedberg, 1977, p. 286). La régulation s'opère à travers l'évolution constante des règles du jeu, elles-mêmes fruit de calculs « stratégiques » des

acteurs. Crozier et Friedberg insistent sur le fait que la régulation ne s'opère pas au niveau des comportements individuels, mais bien au niveau de l'évolution des règles du jeu du système. C'est très important parce que ça marque un postulat fort qui est que les individus agissent de manière rationnelle (limitée, comme nous allons le voir), et que leur comportement est ajusté à la lecture qu'ils font de l'organisation. Les auteurs précisent alors que : « *ce ne sont pas les hommes qui sont régulés et structurés, mais les jeux qui leur sont offerts. A la limite, un système d'action concret n'est qu'un ensemble de jeux structurés* » (p.285) au sein desquels les acteurs vont agir en conséquence. La contrainte n'a donc pas d'effet sur le comportement des acteurs, mais sur le jeu lui-même. Crozier critique ici l'idée selon laquelle l'ordre peut avoir un effet sur le comportement. Il est juste intégré aux règles et le jeu évolue pour le prendre en compte. Il distingue bien le comportement du jeu.

A l'intérieur de ce système, les individus vont fonctionner autour d'une compréhension des règles du jeu, ce qui va permettre de les identifier sous la forme de groupes ayant les mêmes intérêts et les mêmes enjeux, rencontrant les mêmes contraintes. L'analyse stratégique les conçoit comme des acteurs et ce sont eux qui font le système d'action concret (Bernoux, 2014). D'où une approche stratégique certes, mais aussi et surtout une approche systémique : « *le système d'action concret ajoute à l'idée de réseau le fait que ce réseau fonctionne selon un modèle particulier qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes concrets de la vie de l'organisation selon des relations habituelles* » (Ibid p.157) Il y a une interrelation entre les acteurs et la situation, entre le système et les comportements. Dans ce cadre, le concept de rationalité limitée prend tout son sens : le comportement des acteurs est rationnel au vu des règles du jeu du système d'action concret. Mais cette rationalité est limitée, ou plus exactement partielle, comme le souligne Bernoux (2014), parce que les acteurs ne bénéficient pas de toute l'information disponible sur une situation et qu'ils n'ont pas forcément intérêt à

interpréter la situation d'une même manière. Ce qui permet de remettre du sens dans des comportements qui peuvent paraître, de l'extérieur ou au novice, irrationnels. La rationalité des acteurs répond à la moins mauvaise possibilité et la lecture qu'ils font de leur situation dans un système donné.

Deux autres concepts sont importants dans l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg : la zone d'incertitude et le pouvoir. La zone d'incertitude est la conceptualisation de cet espace symbolique où les acteurs ne peuvent pas totalement prévoir tous les tenants et aboutissants d'une situation. Cela les amène à imaginer ce qui pourrait se passer, à faire des hypothèses. C'est à partir d'un mélange entre certitude et hypothèses qu'ils vont prendre leur décision. Mais Crozier et Friedberg montrent que cette zone d'incertitude représente un certain pouvoir pour les acteurs : ils peuvent générer de l'incertitude chez les autres acteurs, qui ne sauront pas exactement anticiper leurs comportements. Ce concept est fondamental par exemple en négociation, lorsque les parties ne connaissent pas exactement les marges de manœuvre que l'autre partie peut avoir. Dans l'organisation, les rapports ne sont pas systématiquement considérés sous l'angle de la négociation, pourtant ce jeu existe bien et renverse la notion de pouvoir : celui-ci n'appartient plus à la ligne hiérarchique par état de fait, mais devient l'attribut de celui qui pourrait le mieux gérer sa zone d'incertitude pour générer, chez les autres acteurs, une instabilité ou une déstabilisation autour de leurs propres comportements et attitudes.

Le pouvoir devient alors la « *capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur, [la] chance de faire triompher sa propre volonté dans une relation sociale.* » (Bernoux, 2014, p. 188)

L'analyse stratégique permet donc d'appréhender l'organisation sous la forme d'un écosystème vivant, évoluant au fur et à mesure des règles du jeu qui forment la scène de l'intrigue organisationnelle. Elle pousse à chercher à comprendre la face immergée de l'iceberg, les causes plus profondes et moins visibles des comportements. Elle permet aussi un effort réflexif, qui pousse à questionner des schémas d'analyse peut-être rapides. L'illustration la plus directe serait le jugement porté sur les managers dans le cas que Crozier rapporte de la SEITA, où les managers étaient considérés comme « moroses et résignés » (Martin, 2012a), appliquant uniquement les règles définies par l'organisation, se tenant à distance du terrain. L'analyse stratégique permet à Crozier de montrer que les managers étaient en réalité tenus volontairement à distance par les ouvriers qualifiés qui détenaient le pouvoir sur l'atelier, notamment grâce à la zone d'incertitude qu'ils laissaient planer sur le moment où ils viendraient réparer la panne des machines des ouvrières. Le système d'action concret faisait apparaître que les ouvriers qualifiés « monnaient » en quelque sorte leur rapidité d'intervention en fonction du vote des ouvrières pour les représentants du personnel. Si elles votaient pour eux, alors elles avaient toutes les chances d'avoir leur machine réparée facilement. Pour s'assurer de leur plein pouvoir, les ouvriers qualifiés avaient subtilisé les manuels des machines, pour éviter que les ouvrières puissent réparer elles-mêmes leurs machines. Dans un tel système, les ouvriers qualifiés tenaient à distance les managers qui auraient voulu trop intervenir sur la gestion du travail, par exemple en organisant les réparations : en termes de réactivité, ou en faisant monter en compétence certains ouvrières, ou en rendant public un planning de disponibilité des ouvriers qualifiés, ou encore en exigeant des astreintes de sorte à ce qu'il y ait toujours un ouvrier qualifié disponible pour intervenir... Toutes ces bonnes intentions de gestion auraient mis à mal le pouvoir des ouvriers qualifiés dans l'atelier, raison pour laquelle ils faisaient tout pour garder les managers les plus loin

possibles de l'atelier. Les managers étaient « moroses et résignés » non pas par manque d'envie de s'investir dans leur travail, mais parce que c'est le comportement le plus « rationnel » dans ce système.

L'analyse stratégique permet d'appréhender les relations – ou interactions entre syndicats et managers d'une manière enrichie, prenant en compte les autres acteurs du système organisationnel tels que les RH et la direction générale.

L'acteur syndical est donc loin d'être un acteur neutre dans l'organisation, de par sa proximité avec des conceptions idéologiques et politique et les enjeux de déséquilibre de pouvoir qu'il incarne. Nous avons vu dans cette seconde sous-partie que la littérature critique en RP et en sociologie le pose au centre de tensions, source de discussions sur la question des paradigmes dominants dans les différentes disciplines. Le dialogue social comme concept est aussi controversé, et le fait qu'il ait du mal à être considéré comme un objet scientifique aujourd'hui souligne là aussi sa dimension profondément politique, au sens des passions qu'il soulève et des idéologies qu'il révèle.

En face des syndicats nous souhaitons introduire la figure du manager intermédiaire, le manager opérationnel qui est sur le terrain au plus près des équipes et du réel de l'activité. Nous souhaitons étudier leurs interactions et les effets qu'elles peuvent avoir sur le travail managérial. Après avoir dépeint un acteur syndical aux contours complexes, présentons maintenant le manager intermédiaire, pour lequel la littérature a comme mots clés l'ambiguïté, les difficultés, la complexité auxquels ils font face, leur fragilité mais aussi leurs ressources et leur rôle stratégique pour l'entreprise.

2. Une position délicate pour le manager également

La littérature sur le manager et en particulier sur le travail managérial est vaste. Historiquement, elle a suivi les évolutions des pratiques sur le terrain. Fayol a presque été un théoricien expérimentaliste tant il basait ses propositions théoriques sur des observations terrain et n'hésitait pas à implémenter ses propositions de manière « scientifique » (Damart, 2013). Dans une revue de littérature extensive, Korica et al (2017) identifient quatre grandes approches de la recherche sur le travail managérial :

- Une recherche basée sur l'essence du travail managérial
- La classification des comportements managériaux
- L'approche par le pouvoir, le conflit et le contrôle du travail managérial
- La conception du management « comme une activité ordinaire pleine de sens¹² » (ibid. p.166)

A cette catégorisation de la recherche – plutôt anglosaxone, sur le travail managérial, un courant de recherche plus francophone s'est développé dans les années 2000 autour de la figure du cadre, dont le manager intermédiaire (l'encadrant) fait partie. Y-F Livian (2004) propose ainsi une autre classification des travaux sur le management (Livian, 2004, p. 3):

- Une attention portée aux activités, rôles des managers et dirigeants (avec les écrits de Carlson 1951, Stewart 1967 et Mintzberg 1973)
- Le caractère politique de l'activité managériale (à travers les travaux de Gouldner 1954, Dalton 1959 et Sayles 1964)

¹² Traduction de l'auteur : « management as a meaningful ordinary activity »

- Et les aspects symboliques du travail managérial (avec les travaux de Cohen 1975 et Gowler, Legge 1984)

Le travail managérial a donc été appréhendé différemment et surtout l'attention des chercheurs a porté sur des dimensions différentes du travail managérial. Avec une impression récurrente que l'hétérogénéité des activités / représentations / observations des managers ne permettait pas une généralisation satisfaisante pour pouvoir définir, en quelques lignes stables, ce qu'est le travail managérial (Mispelblom dans Livian, 2004 ; Mispelblom, 2007).

Lorsqu'il s'agit du manager intermédiaire, forte est la tentation de s'appuyer sur sa place – intermédiaire- dans l'organisation pour le définir. Mais nous verrons que cette approche a aussi ses limites.

Nous nous demandons si la manière d'aborder le travail managérial, que ce soit à travers sa place dans l'organisation, à travers ses tâches ou son emploi du temps ou à travers son activité relationnelle et dialogique, ne revient pas à choisir une approche méthodologique, voire épistémologique de la recherche en organisations. La littérature qui se penche sur le poids de la place intermédiaire du middle-manager fait émerger des questions d'aliénation, ou d'émancipation (Azambuja et Islam, 2019 ; Mispelblom, 2007); une approche qu'on pourrait qualifier de politique par ce qu'elle permet de mettre en lumière les jeux d'influence qui gravitent autour du middle-manager (Dietrich, 2009). La recherche sur les tâches, par exemple sur l'étude des emplois du temps (Benguigui, Griset et Monjardet, 1978) cherche une sorte d'unité de mesure du travail managérial, pour mieux le définir. Enfin, la recherche sur le travail dialogique du manager ou sur l'attention permet un pas de côté vers une dimension plus symbolique qui cherche à donner un sens organisationnel au travail managérial (Cunliffe, 2001 ; Laroche, 2001). Le travail managérial implique un travail émotionnel et cognitif fort

(Mahieu, 2004), ce qui l'empêche d'être uniquement une fonction : il implique un mouvement intérieur qui travaille et transforme l'individu manager (Thomas et Linstead, 2002) : c'est ce qui explique sûrement la difficulté mais aussi la dimension épistémologique forte qui se cache derrière son étude (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008).

Dans cette seconde partie, nous allons d'abord dessiner les contours du middle-manager dans son approche multi-dimensionnelle, mettant en exergue à la fois une certaine fragilité tout comme l'existence de ressources, avec un rapport à son top-management ambigu. Nous nous pencherons ensuite plus précisément sur la dimension dialogique du travail managérial, ainsi que sur les approches contemporaines des espaces de discussion (Detchessahar, 2011). Afin de caractériser le travail managérial dans notre recherche, nous nous baserons sur son rôle de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010), qui permet selon nous d'allier les différents niveaux d'analyse (interindividuel, organisationnel et symbolique).

2.1. Le manager intermédiaire : stratégique mais néanmoins difficile à appréhender

Le premier constat qui s'impose est la difficulté de trouver une définition stable dans la littérature de ce qu'est un manager et a fortiori ce qu'est le travail managérial. Premièrement, le contexte, l'environnement et la culture organisationnelle peuvent impacter le contenu de leur rôle, tout comme son ancrage sectoriel, la taille et la structure de l'organisation, notamment dans sa dimension hiérarchique (Mispelblom, 2007). Il se pourrait donc que le manager se définisse d'abord par cette hétérogénéité (Thomas et Linstead, 2002), qui a sûrement participé au fait que l'étude des managers n'a plus forcément vocation à produire des typologies systématiques mais à appréhender de manière plus compréhensive et interprétative leur activité (Roussel dans Livian, 2004).

Nous pourrions commencer par nous référer à la définition de l'activité managériale qu'en donne Mintzberg et qui s'articulerait autour de quatre grandes catégories d'action : structurer, planifier, communiquer et contrôler (Mintzberg et Frery, 2014). Pour mener ces activités, il représente, communique, persuade, négocie et transmet (ibid.). Mais cette approche semble trop fonctionnaliste pour capter la nature cognitive et émotionnelle du travail managérial que nous évoquons plus haut (Mahieu, 2004).

Pour bien cibler notre objet d'étude, nous allons nous intéresser particulièrement au middle-manager : le manager intermédiaire qui n'est pas encore intégré aux décisions stratégiques, sans toutefois être le tout premier échelon hiérarchique. Il n'est pas non plus dans une position statique « au milieu », bien qu'une partie de la littérature souligne les inconvénients de ce positionnement, notamment en termes d'empêchements à propos desquels nous reviendrons (Dietrich, 2009 ; Mispelblom, 2007 ; Thomas et Linstead, 2002) . Le middle-manager a peut-être ceci de particulier qu'il va être sans arrêt en mouvement entre le top-management et l'opérationnel. Ce qui lui donne une dimension stratégique : à la fois dans l'opérationnalité des directives et dans le travail réel des opérateurs / salariés / collaborateurs (Laroche, 2001) ce qui en fait un sujet particulièrement intéressant pour comprendre le cœur du fonctionnement des organisations (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008). C'est ce que souligne la littérature en stratégie par exemple, qui montre le rôle clé du middle-manager en termes de traduction et d'opérationnalisation de la stratégie (Floyd et Wooldridge, 1994a, 1997 ; Havard et Ingham, 2017 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008). D'où un tournant vers le middle-management, ou « *middle-managerial turn* », parallèle au « *practice turn* » en stratégie.

Si nous faisons le choix de nous intéresser particulièrement au niveau du middle-management, c'est pour mieux atteindre l'objet de notre recherche : nous cherchons le point de rencontre entre le travail managérial concret avec la présence syndicale. Nous cherchons leur lieu de cohabitation. Les dirigeants et le top management ne sont plus dans les ateliers, auprès des collaborateurs, proche du travail : c'est une unité de lieu que nous avons cherché, un point de rencontre.

La littérature sur le travail managérial est vaste et la distinction entre le travail des managers et celui des middle-managers est rarement faite, au-delà du titre et des sujets interrogés lors des enquêtes. En réalisant une analyse des principaux textes scientifiques sur le travail managérial (voir table 1 ci-après), nous avons identifié que les thèmes développés (la complexité de l'environnement, leur place à l'intersection des différents réseaux d'influence et de décision à l'intérieur et parfois aussi à l'extérieur de l'organisation), étaient très similaires et se recoupaient. Même les questions les plus intimes de sens et d'identité au travail ne semblent pas sensibles à la distinction entre managers et middle-managers. Pour autant, dans le cadre de notre étude, nous utilisons la distinction pour bien identifier les managers dont nous allons parler, dans le souci de focaliser notre travail de recherche sur une homogénéité d'acteurs : les middle-managers que nous avons interrogés ont tous la même place hiérarchique, cela nous assurant de leur égale distance aux collaborateurs, et donc aux syndicats.

Tableau 1. Références principales pour la revue de littérature sur le manager.

Littérature Middle-Managers	Littérature Travail Managérial
Sims 2003	Tengblad 2012

Floyd & Wooldridge 1997	Mispelblom Beyer 2006
Floyd & Wooldridge 1994	Desmarais & Abord de Chatillon 2010
Rouleau & Balogun 2011	Korica et al. 2017
Azambuja, Islam 2018	Hales 1986
Wooldridge et al 2008	Cunliffe & Erikson 2011
Dietrich 2009	Cunliffe 2001
MacNeil 2003	Jackall 2009
	Watson 2008

La littérature présente dans la table 1 est principalement nord-américaine. Dans la littérature scientifique française, il y eut un élan dans les années 1980 à élargir l'étude des managers à celle des cadres, considérant que les managers partageaient des problématiques avec une autre population, celle des experts, à la fois d'un point de vue sociologique (le développement d'une nouvelle « classe »), et d'un point de vue politique (un entre-deux qui ne serait ni direction ni uniquement exécutant). A défaut de définir le travail managérial, nous trouvons une définition du travail d'encadrement : c'est « une multitude d'actes quotidiens tendant à trouver des compromis productifs, à ajuster en permanence des politiques, des objectifs, des individus et des moyens, à fabriquer de la cohérence locale » (Livian, 2004, p. 5). L'intérêt de cette littérature est de faire émerger des éléments sur : 1) la prégnance de l'activité relationnelle (Mispelblom Beyer dans Livian, 2004), 2) les liens avec la direction à travers la notion de « salariat de confiance » (Benguigui, Griset et Monjardet, 1978) , 3) la nature duale

du manager, entre salarié voulant faire carrière et cadre au quotidien, qui a pour conséquence un rapport complexe au top-management (tantôt allié, tantôt source de frustration) (Falcoz *et al.*, 2004).

Nous allons maintenant dessiner les contours du middle-manager en trois parties : premièrement nous nous référerons à la littérature classique sur le middle-management, deuxièmement nous relèverons les sources de fragilités sur lesquelles cette littérature insiste, ainsi que les approches plus positives montrant que ces fragilités ont en tandem des ressources organisationnelles et sociales. Troisièmement, nous enrichirons notre perspective grâce à la littérature française sur les cadres, qui souligne plusieurs éléments non identifiés dans la littérature sur le middle-management mais néanmoins très complémentaires.

2.1.1. Une place dans l'organisation et une perspective de recherche

La tentation est forte de définir le manager intermédiaire d'abord par son adjectif qualificatif : intermédiaire. Cela permet d'insister sur une place, dans l'organisation, qui le pose à l'intersection d'un grand nombre d'enjeux : au niveau hiérarchique, au niveau opérationnel, au niveau stratégique.

Ce sont des managers généralement de second niveau, qui encadrent des chefs d'équipes mais qui ne font pas encore partie du top-management. Les managers intermédiaires sont donc *entre* deux niveaux hiérarchiques, entre la direction et l'exécution (Dietrich, 2009). Figure emblématique finalement de la relation de production capitaliste, le middle-manager représente ce qu'il y a de plus classique dans l'organisation hiérarchique de l'organisation (Thomas et Linstead, 2002).

Dans la littérature anglo-saxonne, ils sont appelés « middle-managers », ce qui traduit bien cette position *au milieu*, qui ne marque pas seulement un placement dans la ligne hiérarchique de l'organisation : les middle-managers sont aussi « être-entre-deux » (Falcoz *et al.*, 2004, p. 44) : entre autonomie et contrainte, entre l'économique et le social, entre les clients et l'organisation, ...

Le middle-manager semble donc largement influencé par sa place dans l'organisation. Il fabrique de la cohérence, en faisant le lien entre la direction et les niveaux opérationnels, habituellement relativement éloignés les uns des autres (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008). Il se situe entre plusieurs systèmes d'action (Dietrich, 2009), ce qui le conduit à avoir des rôles multiples car il s'adapte à différents niveaux hiérarchiques, mais aussi à des interlocuteurs différents, parfois situés en dehors de l'organisation elle-même (Laroche, 2001 ; Azambuja et Islam, 2019). Il fait le lien entre des éléments dispersés, dans une dynamique active et relationnelle, contribuant à l'action collective (Laroche, 2001).

Il n'a pas le pouvoir décisionnel et stratégique de la direction, mais il va utiliser ce que lui offre sa place dans l'organisation : l'influence intraorganisationnelle (Floyd et Wooldridge, 1997) qu'il va développer principalement à partir de compétences rhétoriques, lui permettant d'avoir un impact décisif sur la conduite du changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Buss et Kuyvenhoven, 2011 ; Conway et Monks, 2011) ou encore sur la mise en place de sujets stratégiques, comme par exemple la RSE (Havard et Ingham, 2017).

Les middle-managers ont beaucoup intéressé la recherche en organisation parce que c'est un niveau managérial à la croisée d'un certain nombre d'enjeux stratégiques (Bonnet et Bonnet, 2007 ; Floyd et Wooldridge, 1994a ; Hales, 2005), en relation à la fois avec les dirigeants qui

décident et l'opérationnel qui réalise. Cette place leur donne un pouvoir d'action très important, qui n'a été identifié comme tel que relativement récemment à l'échelle de toute la littérature sur le management (Floyd et Wooldridge, 1994a) à la fois dans la transmission des informations et des décisions émises par le top-management, mais surtout dans leur mise en place et leur déclinaison opérationnelle (Floyd et Wooldridge, 1994a, 1997 ; Hales, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011). Proches du terrain, ils sont les vecteurs de la stratégie décidée par le top management et vont lui permettre de s'incarner dans la réalité opérationnelle (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). Ils expérimentent de manière aigüe la mise en cohérence entre les directives venant du top management et leur application auprès des équipes productrices (Sims, 2003) et sont ainsi considérés comme le premier vecteur du changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Havard et Ingham, 2017 ; Rouleau et Balogun, 2011). Comme ce sont eux qui sont le plus près de la réalité du terrain, ils vont devoir particulièrement veiller à la fluidité de leur management car toute décision aura un impact immédiat et direct.

Leur place dans l'organisation, à la fois en relation avec le top management mais aussi avec l'opérationnel leur confère une sorte de centralité qui va permettre de fluidifier la mise en adéquation de la conception de la stratégie avec son opérationnalité. De plus, leur centralité va permettre de créer du lien entre deux niveaux souvent assez éloignés l'un de l'autre. Ainsi, Floyd et Wooldridge (1994) identifient 4 domaines dans lesquels les middle-managers jouent un rôle stratégique : l'interprétation des situations et du contexte, la découverte de nouveaux marchés, leur capacité à bien utiliser les ressources existantes et à en accumuler de nouvelles. Ces domaines illustrent comment la connaissance plus fine des middle-managers leur permet de mieux comprendre les subtilités et les ambiguïtés de la réalité organisationnelle (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008). Leur contribution va bien au-delà des fonctions qu'on

leur attribue traditionnellement, telle que celles d'organiser et de contrôler l'organisation du travail. Ils soutiennent « *un équilibre qui s'adapte entre les forces de l'industrie et les ressources des organisations* » (Floyd et Wooldrige, 1994, p.48). Ces conditions leur confèrent certes une influence stratégique mais aussi un savoir spécifique qui leur permet d'influencer à la fois l'opérationnel et la stratégie (MacNeil, 2003). Mais les middle-managers utilisent aussi leur centralité pour mettre en scène leur activité, notamment en se positionnant parfois comme étant « extérieurs » à l'organisation (Falcoz *et al.*, 2004) : leur but primordial est le succès de leur entité et il peuvent être amenés à se positionner « contre » l'organisation pour soutenir leur équipe. Ils ont une compréhension très claire de ce qui est attendu d'eux et leur top-management peut ne représenter qu'un élément de leur environnement. A cet égard, ils peuvent se comporter comme « *responsables d'une unité isolée* » (Falcoz *et al.*, 2004) dans une sorte de « *découplage* » d'avec l'organisation, provoquant un sentiment de solitude. Mais c'est cette autonomie qui les porte aussi, qu'ils entretiennent en séparant leur relation à leurs équipes et celle qu'ils ont avec leur top management. Falcoz *et al.* (2004) parlent de « zone d'autonomie » (p.41) correspondant à un univers d'action défini : rapport à l'équipe (qui est une source de plaisir) et rapport à leur top management.

Les managers intermédiaires sont donc au croisement de l'organisation, mettent en lien ses différents niveaux, parfois même avec l'extérieur. Ils traduisent et fabriquent le sens de la stratégie et des directives, mais aussi de la réalité organisationnelle pour guider les équipes et faire en sorte que l'activité opérationnelle se déroule. Ils se préoccupent aussi de leur propre chemin dans l'organisation, sont conscient du rôle politique qu'ils ont. Nous allons maintenant nous pencher plus précisément sur le travail managérial.

2.1.2. Une certaine fragilité mais des ressources potentielles

La place du manager intermédiaire, à l'intersection de l'opérationnel et du stratégique, c'est aussi cette exposition aux changements de directives, aux ambiguïtés organisationnelles, aux injonctions contradictoires qui rendent le middle-manager vulnérable et le met potentiellement sous une grande pression. Il doit faire preuve d'autorité tout en étant considéré comme relativement peu important par le top-management, qui n'hésite pas à mettre en fragilité tout son travail de *sensemaking* (Sims, 2003) en le contredisant ou en le court-circuitant.

En se trouvant à l'intersection des niveaux, des services, des fonctions de direction et de production, le manager est conscient et n'hésite pas, justement, à assumer ces changements de rôle suivant les personnes avec lesquels il est en relation (Rouleau et Balogun, 2011). Cette plasticité est aussi bien source de tension que de ressource. C'est ce que montrent très bien certains travaux (Azambuja et Islam, 2019 ; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 ; Laroche, 2001) qui développent l'idée selon laquelle les middle-managers évoluent entre sentiment d'aliénation et d'émancipation ou entre résistance et allégeance. Le travail *middle-managérial* représente à la fois la possibilité de jouer de sa position, de ne pas tout dire, ou d'exagérer certaines choses. Mais cela ne les empêche pas, parfois de se sentir aussi pris au piège.

D'autant plus que leur quotidien et la réalité organisationnelle sont complexes, remplis de paradoxes et de changements permanents (Tengblad, 2012). Le manager doit alors « *se débrouiller* », et tout comme Mispelblom Beyer rappelle que « *to manage* » veut aussi dire « *se débrouiller* », Schön parle aussi du bazar (« *mess* ») auquel le manager doit faire face et surtout à partir duquel il doit pouvoir naviguer et diriger l'action. Le manager crée du sens, adapte la stratégie à la réalité du terrain, ce qui veut dire qu'il a une véritable activité de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 ; Laroche, 2001). Il gère les ambiguïtés et

manage les contradictions. Tout comme cette place intermédiaire permet aux managers de trouver des ressources d'émancipation, cette capacité à construire des stratégies alternatives, à se débrouiller, devient leur autonomie. C'est en créant de nouveaux possibles pour l'action qu'ils deviennent auteurs de leur rôle, c'est-à-dire qu'ils s'approprient ainsi pleinement leur agir (Cunliffe, 2001 ; Mispelblom, 2007).

La littérature suggère que la fragilité du middle-manager (Laroche, 2001) puisse être un aspect seulement de leur situation et que paradoxalement, ils pourraient en retirer une force pour faire face à la complexité de leur activité quotidienne.

Dans ce contexte, les middle-managers vont développer un certain nombre de compétences. La première est une lecture stratégique de leur positionnement dans l'organisation, qui leur permet de développer tout un savoir-faire à la fois d'écoute et de capacités discursives pour influencer leur environnement. La seconde est l'art de la conversation (Rouleau et Balogun, 2011), c'est à dire l'aptitude des middle-managers à travailler leurs sujets à travers la conversation, le dialogue, avec leurs interlocuteurs. Cet art de la conversation s'accompagne d'une capacité à « *planter le décor* » (*setting the scene*). Les auteurs veulent dire par là que les middle-managers vont avoir des interlocuteurs très différents les uns des autres : en termes de niveaux, de responsabilité, parfois en dehors de l'organisation elle-même. A chaque fois, ils devront adapter leur manière de se présenter, le style de leur discours, leur assertivité. Cela sera facilité par deux compétences supplémentaires : leur capacité à identifier pour s'y appuyer les représentations symboliques et verbales de leurs interlocuteurs, et leur compréhension des systèmes socio-culturels (Rouleau et Balogun, 2011).

Les middle-managers développent donc des qualités d'analyse très poussées, une finesse stratégique et une compréhension politique de leur environnement. D'autant que leur pouvoir décisionnel relativement restreint les oblige à s'appuyer sur ces compétences pour pouvoir avancer. Ce qui peut faire d'eux des acteurs proactifs et plutôt réflexifs, en ce sens qu'ils ont conscience de s'adapter à leurs interlocuteurs (Azambuja et Islam, 2019) et à jouer en permanence sur leurs compétences discursives. C'est un travail cognitif et émotionnel, qui met en mouvement des éléments identitaires chez managers, à cause du travail narratif qu'il engendre (Sims, 2003). Face à la complexité et aux contradictions parfois de la vie organisationnelle, les managers ont une grosse part de leur activité dédiée à la mise en narration, à la production de sens. Ils le font pour leurs collaborateurs, mais aussi pour leur top management et bien entendu cela leur donne aussi le sens de leur propre action (ibid). Mais la recherche de Sims (2003) montre à quel point cette narration est fragile, qu'elle peut être mise en danger par des supérieurs l'ignorant ou la contredisant, ou par des collaborateurs sceptiques. Eux-mêmes peuvent parfois « perdre le fil », provoquant un sentiment de solitude, de précarité, de vulnérabilité (Mispelblom, 2007).

Mais l'identité peut aussi être une ressource : c'est ce que montrent les travaux sur l'identité au travail, notamment dans ce qu'elle permet aux individus de s'ouvrir aux autres, aux échanges, et constituer ainsi des ressources sociales et relationnelles (Dutton, Roberts et Bednar, 2010). D'un point de vue plus stratégique, l'espace d'autonomie qu'ils se créent autour d'eux (Falcoz *et al.*, 2004), l'entre-deux leur permettant peut-être là aussi une mise à distance des uns et des autres pour retrouver du pouvoir d'agir sont autant de ressources potentielles permettant de contrebalancer cette complexité organisationnelle et cette fragilité identitaire, dans un équilibre (certainement instable et remis en jeu en permanence) entre aliénation mais aussi émancipation (Azambuja et Islam, 2019).

2.1.3. Le manager-cadre, éclairage sur leur relation à la direction

Ce qui joue aussi pour le manager intermédiaire, c'est qu'il n'est pas un salarié comme les autres : les travaux sur les cadres mettent en lumière la double identité de l'encadrant, qui est aussi préoccupé par sa propre évolution dans l'entreprise. Le cadre est alors dans le « *faire et faire carrière* » (Falcoz *et al.*, 2004, p. 42), générant une sorte de clivage entre deux identités : une identité relationnelle et une identité biographique. Dans le « faire », les subordonnés sont un appui et une source de plaisir quand le top-management est perçu comme moins aidant (par des stratégies peu claires par exemple). Alors que dans le « faire carrière » c'est l'inverse : le top-management devient un support (pour progresser et être promu), et l'équipe compte beaucoup moins, voire pourrait les desservir (s'ils n'atteignent pas les objectifs fixés). Le rapport au top-management est donc ambivalent et le manager va gérer sa relation avec sa direction avec beaucoup d'attention, suivant différentes phases de sorte à garder la maîtrise, finalement, de cette relation (Ayache et Laroche, 2010).

Dans la littérature en relations professionnelles et en sociologie du travail, la figure du manager est assez généralement associée à celle de la direction générale (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Giraud, 2013). C'est la raison pour laquelle la recherche en relations professionnelles a peu étudié le manager intermédiaire. Or, la littérature en management montre qu'il s'agit de rôles et d'acteurs bien différents dans les organisations, et ont chacun un corpus de littérature distinct. La littérature sur les cadres, elle, souligne un point encore différent, en partant de leur statut : l'encadrant cadre n'est pas encore un cadre dirigeant, mais il n'est pas non plus un subordonné. Ce qui le place dans un « entre deux », pour reprendre l'expression utilisée dans Falcoz *et al.* (2004), pas seulement aux yeux de l'organisation (basiquement entre le dirigeant et l'exécutant), mais entre le « faire et le faire

carrière » (ibid, p.42). Le manager n'est donc pas uniquement dans une dynamique productive pourrait-on dire ; il se soucie aussi de son évolution vers des fonctions de direction. Ce qui entraîne une sorte de dichotomie entre la manière dont il va appréhender ses équipes d'une part, et sa direction d'autre part. Lorsqu'il est occupé par sa fonction managériale du « faire », ses équipes sont sa principale source de plaisir (ibid p. 41) et son top management ne représente pas particulièrement une aide, au contraire comme l'ensemble de la littérature que nous avons déjà sollicité le relaye. En revanche, lorsqu'il est dans « faire carrière », alors sa direction devient un interlocuteur privilégié, vu comme une ressource, alors que son équipe peut devenir un potentiel obstacle à sa promotion. Ce rapport ambivalent à son top management et à son équipe est tout à fait intéressant et introduit, là encore de la complexité dans l'appréhension du système (au sens de Crozier) du middle-manager.

Son rapport à la direction se traduit aussi dans quelque chose d'immatériel ou de symbolique, très bien exprimé dans l'expression de « salariat de confiance » introduit pas les travaux de Benguigui notamment (Benguigui, Griset et Monjardet, 1978). L'idée sous-jacente derrière le salariat de confiance revient à une sorte de partage tacite des points de vue avec la direction. C'est l'idée d'une idéologie commune, partagée, qui marque une différence d'avec le reste des salariés. Ils sont ainsi des « travailleurs du consensus » (Mispelblom Beyer dans Livian, 2004, p. 9) qui œuvrent à la gestion des tensions entre direction et opérationnels, en ayant le pouvoir d'ailleurs, de les résorber tout comme de les exacerber. Pourtant, comme nous l'avons vu, cette affiliation n'est pas sans revirements parfois, lorsqu'ils peuvent se positionner en marquant leur différence d'avec leur top-management (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 ; Falcoz *et al.*, 2004 ; Mispelblom Beyer dans Livian, 2004).

A travers son rôle « d'absorbeur d'écarts » (Laroche, 2001), entre opportunités et menaces ou contraintes et ressources, le manager ne fait pas que faire passer les informations entre le top management et l'opérationnel. Il transforme la matière, comme dit Laroche (2001) et en ce sens il est à la fois tributaire et maître de ce qu'il veut / peut en faire. Mais là aussi, le manager peut se sentir tiraillé entre les intérêts de son équipe et les demandes de la direction générale (Laroche, 2001), ce qu'une partie de la littérature sur l'éthique a pu couvrir (Jackall, 1989), notamment sur l'idée selon laquelle la fin justifierait les moyens : c'est la question des « comportements -non corrects » ou de la « face clandestine » du management que relève avec justesse Laroche (2001 p.15 – citant Mouret 1992).

Ce qui donne un rapport au top-management complexe : la direction générale les court-circuitant (Sims, 2003) elle minimise l'activité d'absorbeurs d'écarts des managers, « [mettant] en scène un management lisse et rigoureux (Laroche, 2001, p. 14). Les managers loyaux (Livian, 2004), s'assurent que les dysfonctionnements organisationnels n'apparaissent pas au grand jour (Laroche, 2001), tout en considérant pourtant leur direction générale comme une source de frustration (Falcoz et al, 2003) dans leur exercice managérial. « Managers de dernier ressort » (Martin, 2012b), les managers intermédiaires semblent se montrer plus proches de leurs équipes et vont avoir tendance à régler leurs difficultés par cette proximité relationnelle.

Les managers vont donc « gérer » leur relation avec leur top management (Ayache et Laroche, 2010), à travers une distance émotionnelle ambivalente (Falcoz *et al.*, 2004) toujours entre leur rôle de cadre voulant « faire et faire carrière ». C'est alors une activité située, au sens où cette double identification / distanciation au top-management devient partie intégrale du

travail managérial (Mahieu, 2004), au même titre que l'exposition aux jugements (Laroche, 2001).

La relation du manager avec le top-management a donc plusieurs facettes, témoignant encore de l'importance de cette notion de centralité du cadre que propose Falcoz *et al.*, et illustrant aussi que le travail de définition de ce qu'est un manager est intimement lié à ce qu'il *fait*.

2.2. Le travail managérial à travers son activité dialogique

Capoter le travail managérial est ardu comme nous avons commencé à le voir, et nous y voyons notamment deux raisons : la première est l'immense hétérogénéité des tâches réalisées par les managers qui rend l'établissement d'une définition quasiment impossible (Mispelblom, 2007). La seconde est que l'essentiel du travail managérial semble échapper aux tentatives classiques de l'étiqueter (structurer, planifier, communiquer et contrôler pour reprendre Mintzberg). Et il y a par conséquent deux approches différentes du travail managérial : soit technique et fonctionnaliste, soit plus symbolique : c'est l'approche du travail managérial par le sens (Lüscher et Lewis, 2008 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005), par le dialogue (Cunliffe, 2001 ; Detchessahar, 2019 ; Rouleau et Balogun, 2011), par l'attention (Laroche, 2001 ; Pezé, 2012).

Comme le rapport aux syndicats fait référence à une activité de dialogue social – avec toutes les précautions que nous avons exposées en 1.2.3, nous proposons d'explorer plus amplement l'activité dialogique des managers qui, au-delà d'une approche par l'activité, fait écho aussi à une autre préoccupation plus récente de la littérature académique sur le management concernant les espaces de dialogue (Detchessahar, 2011).

2.2.1. Le management, activité rhétorique et dialogique.

La question du dialogue des managers est traitée de manière diverse : les auteurs évoquent les discours (Cunliffe, 2001 ; Mispelblom, 2007 ; Rouleau et Balogun, 2011), le dialogue ou les conversations des managers (Cunliffe et Eriksen, 2011 ; Hales, 1986). Or, discours et dialogue sont différents car le discours peut se prononcer seul, alors que le dialogue implique un mécanisme d'échange avec un tiers. La conversation a aussi une dimension dynamique alors que le discours peut avoir un aspect monologique. L'activité dialogique est partagée dans le travail managérial, mais ce qui est spécifique aux middle-managers est qu'ils soutiennent plusieurs de leurs compétences via le discours. La mise en narration de leur activité (Sims, 2003) repose sur la mise en mots, donc sur du discours, qui peut bien sûr se développer ensuite dans un échange dialogique mais dont l'énonciation peut se suffire à elle-même et s'adresser aux autres comme à soi-même. La question du dialogue du manager a donc deux dimensions : le dialogue adressé à ses interlocuteurs et son dialogue intérieur (Clot et Stimec, 2013 ; Detchessahar, 2019).

Cette prédominance rhétorique avait été soulevée par Shotter (cité dans Cunliffe 2001), qui insistait sur la nature constructiviste de la langue. L'idée est de considérer que la réalité émerge des échanges dialogiques entre personnes, et qu'à ce titre, le manager peut être considéré comme un auteur qui façonne la réalité organisationnelle, mais aussi de « nouvelles possibilités d'action » (Cunliffe, 2001, p. 352) à travers leur activité dialogique. « *Shotter considère le management comme une interaction de relations dialogiques dans lesquelles les managers et les autres participants organisationnels recherchent et répondent aux moments de conversation (conversational moments).* ¹³» (ibid, p.352).

¹³ Traduction de l'auteur « *Shotter sees managing as an interplay of dialogical relations in which managers and other organizational participants seek and respond to the conversational moments.* »

Cette approche par le dialogue a plusieurs implications en termes de recherche, notamment en ce qu'elle permet un tournant épistémique : l'intérêt n'étant plus de construire de nouvelles théories managériales, mais de « *mieux comprendre les réalités conversationnelles quotidiennes des managers.* » (Cunliffe, 2001, p. 354). Ce déplacement épistémique a quelques conséquences sur l'approche d'investigation, et notamment sur la place du chercheur, puisqu'il devient lui-même un partenaire de conversation avec le manager au cours des entretiens. Ce faisant, le chercheur va construire le sens des entretiens avec le manager. Au-delà de ces aspects épistémiques et méthodologiques, l'approche de l'activité des managers par le dialogue a permis ici d'en revisiter l'approche par la pratique. Tout d'abord, en identifiant que les managers participent à donner du sens aux « *fatras chaotique des impressions* » (ibid, p.356) et aux voix diverses et variées qui s'expriment dans l'organisation. Ensuite, considérer les managers comme des auteurs à travers leur dialogue permet de voir comment ces voix co-construisent le sens, à la fois le sens des autres mais aussi leur propre sens. Ce mécanisme met en lumière l'importance de la relation aux autres dans l'action managériale mais aussi dans la possibilité de se positionner dans la réalité organisationnelle. Et enfin, les résultats montrent aussi, comme dans Rouleau et Balogun, (2011), que les managers ont un rôle à jouer dans le fait de persuader les autres à entrer dans cette dynamique relationnelle et dialogique. C'est aussi ce que montre la recherche de Allard-Poesi et Laroche lorsqu'ils ont analysé le discours de top-managers et leur pouvoir performatif : l'autorité se construit aussi par et à travers le discours (Allard-Poesi et Laroche, 2018).

Pourtant, rhétorique, discours et dialogue n'impliquent pas la même chose : la rhétorique cherche à convaincre, le discours à transmettre et le dialogue à construire ensemble. Le dialogue peut être un art délicat, impliquant un voyage à travers les mots pour reprendre ce que dit Bohm dans son texte *On Dialogue* (Bohm, 2013). C'est aussi une pratique exigeante

(Sennett, 2012), qui nécessite de l'ouverture à la différence. Enfin, le risque existe d'être dans une sorte de dialogue monologique (Todorov, 1981 à propos de Bakhtine), c'est-à-dire que ne permet pas ce voyage à travers les mots. Qui ne met pas en mouvement vers quelque chose d'autre car le dialogue reste sur un même niveau de préconception du monde. Le dialogue tel que décrit par Bohm (2013), Sennett (2012), Bakhtine (à travers les écrits de Todorov, 1981) a une dimension profondément réflexive : il ne s'agit pas de convaincre l'autre, il ne s'agit pas d'atteindre un consensus : c'est un processus véritablement créatif (en ce sens, nous pouvons faire référence aussi à Follett).

En sciences de gestion, Cunliffe et Erikson (2011) précisent la notion de dialogue (qu'ils mobilisent dans la tradition de Bakhtine) en lui ajoutant le qualificatif de relationnel, pour le distinguer d'un dialogue monologique. Il s'agit précisément du type de dialogue que les managers utiles, que nous vous proposons d'explorer plus en détail maintenant.

2.2.2. Le dialogue relationnel

Cunliffe et Erikson (2011) proposent l'idée d'un leadership relationnel (*relational leadership*), basée sur le concept de dialogue relationnel. Au-delà d'un premier aspect tautologique, le dialogue relationnel permet d'insister sur la dimension d'échange réel et d'attention portée à l'autre. Les managers vont mener à bien leur travail managérial, à la fois en construisant une relation avec leurs interlocuteurs et en participant à l'émergence de la réalité organisationnelle. Ainsi, le dialogue relationnel nourrit le concept de leadership relationnel, comme étant une manière spécifique d'entrer en relation avec les autres (« le leadership relationnel est une manière d'être-dans-le-monde ¹⁴» ibid p.1433). Ce dialogue relationnel a

¹⁴ Traduction de l'auteur : « relational leadership as a way of being-in-the-world »

une forte dimension polyphonique. Les auteurs font ici référence aux conversations de Bakhtine, qui différencie les discussions monologiques et dialogiques. "*Le dialogisme signifie parler avec les autres, non aux autres, comprenant que le sens émerge dans des moments spécifiques de conversation réagissant entre les gens [...] Parler avec signifie que tous les points de vue sont partagés et considérés.*"¹⁵ (ibid, p.1434). Cette notion de polyphonie – au sens d'accepter qu'on puisse ne pas être tous accordés (Sennett, 2012) - est centrale dans le dialogue, et ce point est fondamental lorsqu'on considère les interactions entre managers et syndicats. "*Le dialogisme incarne donc une conversation vivante, sensible aux relations, et la compréhension du fait que les conversations ne sont jamais définitives ; la nécessité d'un dialogue permanent ; la prudence dans l'expression de points de vue, de valeurs et de significations différents ; le respect des différences et l'élaboration de nouvelles significations et possibilités d'action à partir de ces différences.*"¹⁶ (Cunliffe et Erikson, 2011, p.1435). Ce qui nous paraît particulièrement intéressant ici, c'est que la dynamique relationnelle repose sur le dialogue et inversement. La multiplicité des points de vue, ainsi que le respect de ces différences pour construire de nouvelles perspectives semblent à nouveau interpeler dans l'appréhension des interactions entre managers et syndicats, qui représentent deux points de vue différents du travail. C'est ce que l'on retrouve avec les autres auteurs cités plus haut ayant écrit sur le dialogue (Bohm, Sennett, Bakhtine). Enfin, la troisième perspective qu'ouvre le dialogue relationnel repose sur l'intégrité de la relation : Cunliffe reboucle ici sur sa préoccupation dominante l'ensemble de ses travaux : c'est-à-dire la recherche d'un rapport

¹⁵ Traduction de l'auteur « *Dialogism means talking with people not to them, understanding that meaning emerges in specific moments of responsive conversation between people [...] Talking with means all views are shared and considered* »

¹⁶ Traduction de l'auteur. « *Dialogism therefore embodies relationally-responsive living conversation and the understanding that conversations are never final; the need for ongoing dialogue; to be careful in bringing different views, values and meanings into the open; of respecting differences and shaping new meanings and possibilities for action from those differences.* »

managérial responsable et éthique. "*Nous avons suggéré que le leadership relationnel est une manière de voir le monde comme intersubjectif, émergeant de nos relations avec les autres, et de comprendre l'importance de la nature polyphonique, inachevable et créative du dialogue et de la nature toujours émergente du leadership*¹⁷. » (Ibid, p.1428) Cette notion, émergeant à la fin de leur article sur l'intégrité relationnelle serait aussi intéressante à prendre en considération dans notre travail, où la question de la défiance entre le management et les syndicats surplombe la littérature, notamment critique des relations professionnelles.

Nous souhaitons aborder la question du dialogue des managers avec les syndicats avec cette version enrichie du dialogue. Aussi parce que tout ça répond à une préoccupation forte dans les relations industrielles : faut-il appréhender les relations avec les syndicats sur une base unitariste ou pluraliste ? Du point de vue de Sennett par exemple, la vision unitariste correspondrait à n'être que dans ce qu'il appelle « l'autre dialogue » (p.17), celui du « nous-contre-vous » qui impose implicitement d'être tous dans le « nous », pour éviter de se retrouver dans le « vous ». C'est l'uniformisation de la pensée et l'appauvrissement de l'échange. Du point de vue de Bohm et de Follett, la première étape du dialogue est de reconnaître les différences, sans chercher à les absorber pour les neutraliser, mais pour s'y appuyer pour construire ensemble – ou créer - un autre possible. Ils pourraient donc se sentir plus proche du point de vue pluraliste, mais on imagine qu'ils envisageraient différemment l'acte de négociation. Il y a donc un enjeu très fort autour du potentiel dialogue entre les managers et les syndicats, sur le terrain de l'atelier et dans la forme informelle que nous

¹⁷ Traduction de l'auteur « *We have suggested that relational leadership is a way of viewing the world as intersubjective, emerging in our relationships with others, and about understanding the importance of polyphonic, unfinalizable and creative nature of dialogue and the always-emerging nature of leading* »

souhaitons explorer. Notamment parce que les pluralistes ont été de grands défenseurs des négociations collectives et du compromis, constatant l'échec des mouvements d'opposition comme la grève, sans pour autant réussir à proposer une véritable vision alternative d'un conflit que l'on pourrait nommer de créatif.

Pourtant, le non-dialogue est empêchant ... et c'est justement à l'endroit des managers que l'on trouve aujourd'hui une littérature française florissante sur la question du management par le dialogue.

2.3. Un management « empêché » ? Une autre approche du management par le dialogue

Nous ne pourrions conclure cette partie sur le dialogue du manager sans parler du dialogue professionnel et des espaces de discussion qu'une récente littérature propose (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Detchessahar, 2013, 2019 ; Richard, 2012). Ce travail, qui se développe depuis maintenant une dizaine d'année, a émergé à l'issue d'un vaste programme de recherche interdisciplinaire nommé SORG pour Santé, Organisation Ressources humaines et Gestion, conduit par M. Detchessahar. L'objet de la recherche était notamment de mieux identifier et qualifier le rôle des managers dans le stress au travail (Detchessahar, 2011). Les résultats ont été contre-intuitifs, car ils ont fait émerger que les managers n'étaient pas une source de stress par leur excessive présence auprès des collaborateurs, mais plutôt par leur absence ... Les managers auraient déserté l'espace productif où l'on parle du travail pour des activités stratégiques, de reporting, ou au profit de méthodes de travail par projet qui les tiennent éloignés de leurs équipes opérationnelles (Detchessahar, 2011, 2013, 2019). Nous serions en réalité en présence d'un management empêché, dans la lignée du travail empêché développé par Y. Clot (Clot, 2015). Le management est empêché car les managers ne sont plus dans l'activité réelle de leurs collaborateurs. Ils ne participent plus assez aux discussions quotidiennes pour réguler le travail réel. Pour remédier à cet empêchement, les chercheurs

proposent de réinvestir la dynamique du dialogue, et de créer, pour ça, des espaces. Le dialogue est pensé comme un outil, pour lequel une ingénierie est proposée pour l'encadrer et réunir ses conditions de succès. Des protocoles de recherche-intervention ont testé l'installation d'espaces de dialogue et confirment leur efficacité en terme de régulation de l'activité via l'identification de problématiques, de co-construction d'une planification commune, des indicateurs de santé au travail plus favorables (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Chadoin, Vézina et Bilodeau, 2021 ; Detchessahar, 2019 ; Richard, 2012).

Mais tout comme « l'entreprise délibérée » (Detchessahar, 2019) interpelle les entreprises libérées (sur le fait que l'entreprise est un « monde de dépendances assumées » (p.27) et non de liberté), nous notons que la mise en discussion du travail est pensée sans les syndicats, pourtant représentants des salariés sur les questions de l'organisation du travail. Ce vide nous interroge et nous interpelle : comment les espaces de discussion peuvent-ils se penser – et se tenir, sans les syndicats, quand ceux-ci sont présents ? Quelle place pourraient-ils avoir et que pourraient-ils apporter ?

2.3.1. « Absorption » organisationnelle et risques psychosociaux

L'idée de ces espaces de discussion (EDT) est double : il s'agit d'abord de recréer une mise en discussion – et en débat, du travail. Les recherches préliminaires aux EDT faisaient en effet état d'une disparition des moments de discussion sur le travail, notamment à cause de l'absence du manager sur le terrain. Une absence physique mais aussi symbolique, qui serait causée par des managers accaparés par divers projets transverses ou des groupes de travail les tenant éloignés au quotidien de leurs équipes. Cette absence serait une des causes des risques psychosociaux (Detchessahar, 2011), puisque les managers ne seraient plus assez présents pour réguler le travail. Cette régulation du travail fait partie intégrante de la description que la littérature managériale fait du rôle et de l'activité des managers. Les recherches récentes sur le dialogue managérial semblent souligner donc un changement, une évolution vers un déplacement de l'activité dialogique qui serait moins réalisée avec leurs collaborateurs mais plutôt vers le reste de l'organisation. Il s'agirait d'une « *mise en retrait du management de première ligne de la scène du travail réel, et précisément de la scène de l'activité, c'est à dire du travail en train de se faire.* » (Detchessahar, 2011, p. 65). Mais l'idée selon laquelle le manager serait sollicité au-delà de son unité propre était déjà partagée. C'est ce que l'on retrouve à propos de leur exposition aux acteurs externes à l'entreprise : clients et représentants de la société par exemple (Floyd et Wooldridge, 1994a), mais aussi à l'intérieur de l'organisation au-delà de leur propre unité, ce qui nourrit leur influence stratégique intra-organisationnelle (Floyd et Wooldridge, 1997 ; MacNeil, 2003 ; Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008).

Cependant, Detchessahar fait référence ici à la critique de l'influence des « machines de gestion » (Girin dans Berry, 1983) sur le travail managérial, ainsi que le développement du travail par projets. Les machines de gestion correspondent à tous les outils de reporting et de

gestion de l'activité, qui peuvent parfois nécessiter plus de temps pour les remplir qu'elles n'en laissent pour concrètement réaliser cette même activité. Le travail en réunions, lui, s'est diversifié : les réunions de redescende ou de partage d'information semblent devenues un mode de travail spécifique, à travers le fonctionnement en mode projets. Le manager se retrouve absorbé par ces deux mécanismes et empêché d'être auprès du réel du travail de ses équipes et les « espaces naturels » de discussion et de régulation (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) ont peu à peu disparu.

La proposition est alors de réintroduire du dialogue sur le travail et, dans un souci d'efficacité, d'instituer ce dialogue à travers une ingénierie : c'est-à-dire des règles de fonctionnement, une organisation reliée aux différents niveaux hiérarchiques pour assurer la diffusion des outputs du dialogue.

Ici, Detchessahar utilise indifféremment les termes de dialogue et discussion. Malgré l'importance que revêt pour nous leur distinction, nous pensons que dans la définition qu'il en donne, les discussions et les espaces de discussion sur le travail ont pour objectif d'être des espaces de dialogue dialogiques et non monologiques. La discussion, écrit-il, est une « *activité de type dialogique (...) et pas une communication de nature instrumentale, monologique ou descendante* » (Detchessahar, 2019, p.52).

Ce qui compte dans cette notion de discussion dialogique, est bien qu'elle génère plusieurs réactions, et pour chacun des participants au dialogue. « Dans la discussion, il ne s'agit pas *d'expliquer* aux salariés la nature de l'action que l'on va entreprendre ensemble ou de « donner du sens » comme on l'entend souvent en entreprise, mais de définir cette action en *s'expliquant* à partir des caractéristiques de la situation. » (Detchessahar, 2019, p. 52,53)

La question de la justification, de *s'expliquer*, est fondamentale dans la théorisation des espaces de discussion. Detchessahar développe ce point en citant Habermas et le double mouvement qu'il décrit dans la théorisation de l'espace public :

« *La discussion repose sur un double mouvement :*

- *Un mouvement de publication des représentations individuelles. [...] ce difficile travail d'énonciation ou de mise en discours des représentations cognitives fait en même temps retour sur ces représentations et conduit le locuteur à les préciser, à les structurer. [...]*
- *Un mouvement d'argumentation critique des représentations publiées dans l'espace de la discussion. La discussion suppose en effet de soumettre les opinions publiées à l'appréciation du public (ses collègues, son cadre ...) La discussion met les participants en position « d'honorer discursivement des prétentions critiquables à la validité (Habermas, 1987, t .1, p.88) »*

Cette description du mécanisme de la discussion, pose comme fondamental cet exercice de justification. C'est un élément qui revient aussi dans l'article d'Alvesson et Spicer dans leur article sur la stupidité fonctionnelle des organisations (2012) : « *En ne demandant pas de justification, les individus sont peu enclins à engager le dialogue ou à demander des explications pour faire quelque chose. Cela revient souvent à supposer qu'un exposé des raisons d'une décision ou d'une action n'est pas nécessaire. Le fait de ne pas demander de justifications permet aux pratiques d'être acceptées sans examen critique significatif ou processus robuste de raisonnement.*¹⁸ » (p.1200)

¹⁸Traduction de l'auteur. « By not asking for justification, individuals are disinclined to engage in dialogue or ask for rationales for doing something. This often means assuming that an account of the reasons for a decision

En effet, les espaces de discussion sont censés permettre quatre mécanismes : l'exposition, la justification, la controverse et le dialogue intérieur. La conflictualité, comme nous l'avons soulevé précédemment dans notre discussion sur le paradigme pluraliste, se retrouve ici comme ingrédient majeur d'un dialogue « *ni monologue, ni lubrifiant, ni simple expression de la subjectivité* » (Detchessahar, 2019, p. 56)

« *C'est la controverse qui permet à l'organisation de bénéficier des forces motrices du dialogue* » (Clot, 1999) cité dans (Detchessahar, 2019, p. 55). C'est cette controverse qui crée une dynamique de dialogue, autorisée en fin de compte par le mécanisme de justification.

Enfin, le dialogue intérieur fait référence à la transformation qui s'opère lorsqu'il y a dialogue, grâce au mouvement de « *publication des représentations personnelles* ».

Dans la stupidité fonctionnelle des organisations, les auteurs décrivent trois processus conduisant à la stupidité, c'est-à-dire au manque de raisonnement et d'intelligence des organisations : le manque de justification, l'évitement d'un raisonnement substantiel et le manque de réflexivité.

Tableau 2. Comparaison des mécanismes mis en exergue dans des Espaces de discussion (EDT) et dans la Stupidity based theory (SBT)

EDT	SBT
Justification	Justification
Exposition	Raisonnement approfondi (<i>substantial reasoning</i>)
Dialogue intérieur	Réflexivité

or action is not required. Not requiring justifications allows practices to be accepted without any significant critical scrutiny or robust process of reason-giving. »

Dans les deux théories, la difficulté à entrer véritablement en dialogue et la raison de la stupidité fonctionnelle ne sont pas dûes à un manque d'intelligence des individus, comme le soulignent Alvesson et Spicer, mais d'un système qui n'encourage pas ces mécanismes de justification, de conflictualité, d'exposition, de réflexivité. *« Nous considérons que la stupidité fonctionnelle est créée non pas par des déficits intellectuels mais par l'opportunisme politique et le fonctionnement du pouvoir. En d'autres termes, les membres d'une organisation deviennent fonctionnellement stupides par le biais d'une série de croyances et d'arrangements culturels et institutionnels mis en évidence dans une économie de la persuasion, et d'un encadrement renforcé par des interventions managériales (et autogestionnaires) (telles que l'encouragement d'une orientation étroite vers l'action, la célébration du leadership, l'attachement à la structure, une forte croyance dans les institutions) qui découragent la réflexivité, le raisonnement approfondi et la justification¹⁹ »* (ibid. p.1214).

Nous pourrions penser qu'il s'agit d'un résultat contredisant la recherche montrant toute la dimension dialogique du management : si les managers ont déserté le travail, ont-ils déserté pour autant leur activité dialogique ? Au contraire, nous pensons qu'il met en exergue la diversité du travail dialogique du manager et son importance, quand bien même le travail du manager serait plus « visible » pour l'organisation lorsqu'il remplit ses tableaux de reporting ou qu'il fait partie de groupes de projets transverses. Il insiste aussi sur la nécessaire articulation entre les conversations opérationnelles et les conversations stratégiques (Abord

¹⁹ *« We see functional stupidity as being created not through intellectual deficits but through political expediency and the operation of power. To put this another way, organizational members become functionally stupid through a series of cultural and institutional beliefs and arrangements salient in an economy of persuasion, and framing reinforced by managerial (and self-managerial) interventions (such as encouraging a narrow action orientation, the celebration of leadership, attachment to structure, a strong belief in institutions) which discourage reflexivity, substantive reasoning, and justification. »*

de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Mahieu, 2004), où le manager intermédiaire se révèle un acteur incontournable.

2.3.2. Ingénierie, dialogue intérieur et « grand dialogue »

La notion d'ingénierie est intéressante aussi parce qu'elle souligne l'importance des conditions du dialogue : pour qu'il soit régulé, certes, mais avant cela, pour qu'il puisse émerger.

Cette idée d'espace, qui n'est donc pas seulement symbolique en termes de temps et de disponibilité d'esprit, est aussi ancrée dans l'espace : il faut une unité de lieu et de temps pour créer les conditions d'une rencontre permettant l'émergence d'un dialogue. Cette idée a une importance dans notre recherche, car nous partons du principe que les syndicats sont présents sur le terrain dans les ateliers : il y a bien une question d'espace qui va se poser : les managers vont-ils créer un espace de dialogue dans leur bureau par exemple, ou bien est-ce l'atelier qui servira d'espace à leurs interactions ?

Il nous semble intéressant de nous doter de ces éléments de réflexion concernant le dialogue, de sorte à en avoir une appréhension plus complexe et donc plus fine ensuite. Nous venons de voir l'importance de la polyphonie, la raison pour laquelle le dialogue peut être considéré comme relationnel sans que cela ne soit une tautologie. C'est une certaine exigence relationnelle et dans la nature des interactions, intégrant la pluralité dans l'expression des voix. Prendre en compte cette complexité permet aussi d'outiller notre réflexion d'une dimension plus réflexive du dialogue : car le dialogue ne se termine pas à la fin de l'interaction. Il continue en chacun, dans ce que la littérature appelle le dialogue intérieur ; source de réflexivité et de progression personnelle. Le dialogue intérieur permet le questionnement des pratiques, des convictions, des hypothèses, des croyances, à la base d'une pratique plus réflexive.

Ainsi toute l'ampleur du « *potentiel de créativité du dialogue* » (Detchessahar, 2019, p. 55) apparaît, couronnée du « *grand dialogue* » (Clot, dans Detchessahar 2019) que représentent les institutions, les règles, la culture. Et l'auteur de conclure « *La discussion est donc une forme particulière de communication de type dialogique (ni monologue, ni lubrifiant, ni simple expression de la subjectivité), à la finalité politique (construction de compromis d'action et de règles locales) et produisant des effets à différents niveaux de sens (personnel, collectif et organisationnel).* » (ibid, p.56) Il y a donc une dimension politique du dialogue, parce qu'il engage, à condition de n'être pas un simple partage de subjectivités.

Ce point nous semble à prendre en compte dans l'approche que nous pourrions avoir du dialogue social dans la littérature en relations professionnelles. Le dialogue peut avoir un objectif productif, en termes de règles ou de normes effectivement. Mais d'autres points de vues soulignent par contraste qu'il n'y a véritablement dialogue que s'il existe dans objectif (Bohm, 2013) parce que précisément il peut ne pas aboutir à un compromis ou à une entente (Sennett, 2012). « *Dans une conversation dialogique les malentendus peuvent en fin de compte éclairer la compréhension mutuelle* » (ibid. p.34), mais cette compréhension mutuelle ne conduit pas forcément à un accord consensuel. Et l'auteur d'aller encore plus loin en soutenant qu'à trop chercher l'harmonie, on ruine le potentiel créatif du dialogue. L'expression de la différence de points de vue, ainsi qu'une certaine conflictualité sont partie prenante d'une dynamique dialogique. L'idée n'est pas d'entrer dans une joute verbale ni d'affrontement d'avis dans l'optique de convaincre l'autre, mais plutôt de stimuler, par des mécanismes de justification et d'ouverture à des perspectives différentes un dialogue permettant d'avancer l'un avec l'autre – ce que nous retrouvons dans la définition du dialogue relationnel cité plus haut (Cunliffe et Eriksen, 2011).

Cette vision du dialogue est donc différente de celle plus superficielle que l'on retrouve dans la littérature sur le dialogue social, mais elle nous semble réinviter le débat de l'approche pluraliste ou unitariste des relations professionnelles. En l'occurrence, l'approche unitariste – largement dominante aujourd'hui dans le courant classique et en ressources humaines, considère le désaccord – et potentiellement le conflit, comme quelque chose à éviter à tout prix, marque d'un échec voire d'une posture de blocage idéologique. L'approche pluraliste appelle la négociation et donc vise l'atteinte d'un accord, malgré des intérêts conflictuels, ce qui nous semble être plus en adéquation avec le dialogue tel que précisé juste avant.

Dans cette perspective, nous choisissons d'appréhender les interactions et le dialogue entre middle-managers et syndicats sur la base d'une approche pluraliste, qui nous semble mieux intégrer la dimension polyphonique du dialogue, notamment compte tenu du bagage symbolique de la figure syndicale.

Le dialogue n'est donc pas seulement une activité managériale. C'est aussi l'outil avec lequel le manager va affiner jour après jour l'adéquation entre le travail réel et la stratégie prescrite, en fabriquant le sens de l'action. Les travaux sur les espaces de dialogue montrent à quel point il est important, notamment en termes de régulation de l'activité. C'est un outil – et sa conception en termes *d'ingénierie* le montre bien. Les travaux sur les EDC montrent que la mise en discussion du travail permet d'agir sur le bien-être au travail (Richard, 2012). En revanche, ces espaces de discussion du travail n'intègrent pas la question du dialogue social, ni les syndicats comme acteurs organisationnels (Detchessahar, 2019). Or, ils interviennent sur la question du travail et de ses conditions. Est-ce qu'ils s'immiscent de manière plus ou moins formelle dans ces discussions, ou bien est-ce qu'ils s'en sentent exclus ? Il pourrait aussi

y avoir des critiques dans la lignée de celle des sociologues sur les modes managériales encourageant la participation comme des pratiques pouvant remplacer le travail syndical. Il y a donc matière à avancer la réflexion sur cet aspect des EDT, notre travail ne visant pas à y répondre directement, mais potentiellement à y contribuer.

Nous pourrions aussi à ce stade nous demander si, grâce à la présence des syndicats sur le terrain d'une part, et à l'espace de dialogue que les managers ouvrent d'autre part, le management intermédiaire ne pourrait s'offrir ici une opportunité d'entrer dans un dialogue qui bénéficierait à l'organisation, en termes de « *résolution de problème et [d']innovation* » (Detchessahar, 2019, p. 56), et en termes « *d'anti-stupidity management* » (Alvesson, Spicer p.1216).

Tout comme nous pourrions raisonner en sens inverse, et nous demander si empêcher le dialogue tel que définit ici, en demandant aux managers de garder les syndicats à distance, les considérant comme des contraintes ou représentants d'un pouvoir adverse, ce ne serait pas, en réalité, perdre l'opportunité d'une certaine intelligence collective et créatrice qui visiblement pourrait émaner d'un dialogue riche, tel que nous l'avons défini à présent.

2.4. Le rôle de traduction des middle-managers

Comment appréhender toute la complexité du travail managérial ? Pour structurer notre objet de recherche, nous avons choisi de nous baser sur le rôle de traduction défini par Desmarais et Abord de Châtillon (2010). Dans la lignée de la théorie des rôles, les auteurs décrivent la manière dont le manager va agir en contexte ambigu et complexe. Ce cadre s'applique aux managers en général, mais il nous semble s'appliquer tout particulièrement au contexte des managers intermédiaires. Il se décline sur trois axes : un axe interpersonnel, un axe

organisationnel et un axe stratégique et symbolique, tous les trois illustrant les trois niveaux d'action du middle manager : en lien avec les équipes terrain, mais aussi avec le top-management. Desmarais et Abord de Châtillon présentent le rôle de traduction comme dynamique et permettant donc de dépasser une vision passive du manager pris dans l'engrenage de l'inconfort de sa place *entre-deux*. Le rôle de traduction permet aussi d'appréhender à la fois l'activité de sensemaking et celle de strategizing, qui seront différentes selon qu'il s'adresse à ses équipes, à ses supérieurs ou à lui-même.

La dimension interpersonnelle correspond à l'effort développé par le manager pour créer une relation de qualité avec son équipe à partir de laquelle il va pouvoir co-construire le sens des décisions et des actions. C'est une part importante du rôle du manager où il s'assure de l'engagement opérationnel mais aussi affectif de son équipe et justifie son rôle de traducteur qui donne *un sens* aux décisions prises par le top management. Donc il s'appuie sur la qualité relationnelle avec ses collaborateurs pour construire un sens qui sera compris par tous.

La dimension organisationnelle recouvre les mécanismes selon lesquels le manager va se protéger des injonctions du top-management et de ses équipes en les mettant tous deux à distance. Pour se faire, il se détache des attentes des uns et des autres, afin de conserver une cohérence pour lui-même. C'est une sorte de résistance face aux « *attentes et prescriptions* » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010, p. 80) lui permettant de récupérer des marges de manœuvre pour concilier les différentes exigences. Il met donc à distance le top-management et ses collaborateurs pour décider seul de comment arbitrer entre leurs attentes respectives.

La dernière dimension est stratégique et symbolique. Pour maintenir le sens et la cohérence de leur action, le manager va s'accorder des zones de flou lui permettant de maîtriser la manière dont il va raconter l'action managériale. L'intérêt de cette dimension est de montrer

que le manager va faire en sorte de donner une version positive de la réalité, c'est-à-dire qu'elle mette en avant les succès, quitte à parfois faire une entorse à ce qui s'est passé réellement. Cette « *mise en scène* » (p.81) lui permet de garder la cohérence de son management, aussi bien vis-à-vis de son top-management que de ses propres équipes. Donc il dissimule ou transforme une partie de ce qui se passe pour garder une maîtrise sur le sens global de son action. C'est pourquoi cette dimension est aussi symbolique parce qu'elle reflète un besoin de mise en scène du manager pour donner un sens positif à ses actions.

Le rôle de traduction identifie donc trois niveaux d'analyse : 1) le manager et son équipe, 2) le manager et l'organisation, 3) le manager et lui-même, que nous illustrons par ce premier tableau juste après.

Tableau 3. Les trois niveaux d'analyse du rôle de traduction des middle-managers (à partir de (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).

Dimensions du rôle de traduction	Définition	Trois niveaux d'analyse correspondant
Dimension interpersonnelle	relation interpersonnelle co-construction et partage de sens	Positionnement par rapport à ses subordonnés
Dimension organisationnelle	mise à distance des attentes du top management et des collaborateurs pour se détacher des injonctions de part et d'autre	Positionnement par rapport à l'organisation
Dimension symbolique	narration positive zones de flou pour garder la maîtrise de la narration positive	Positionnement par rapport à lui-même

Si ce cadre conceptuel a été élaboré à partir de données issues d'un ensemble de managers, nous pensons qu'il s'adapte particulièrement bien à la situation plus précise des middle-managers, notamment dans sa seconde et sa troisième dimension. Les difficultés rencontrées par les middle-managers par leur position dans l'organisation peuvent devenir la ressource

avec laquelle ils vont pouvoir réduire la fragilité de leur identité. Les managers intermédiaires ne sont pas victimes mais utilisent les règles et le cadre dans lequel ils sont pour servir leur rôle et leur dessin de manager. L'intérêt tout particulier de cette perspective est de reconnaître la nature relationnelle du travail du manager (Cunliffe et Eriksen, 2011) et son imbrication dans l'environnement organisationnel. Ainsi, la survenue d'un autre acteur, les syndicats, dans ce système construit principalement sur des interactions nous amènera à questionner la perméabilité de l'environnement organisationnel aux questions de dialogue social.

Concernant l'utilisation du concept de rôle, sur la lignée de Järventie-Therloff et Tienara (Järventie-Thesleff et Tienari, 2016), nous pensons que considérer le rôle de traduction uniquement sur son aspect « rôle » conduirait à une vision plate de l'expérience du manager : il nous semble important de prendre en compte le travail de l'identité qui se fait au second plan, et qui pourra éclairer d'autant plus les interactions avec les syndicats. D'autant plus dans la contextualisation de notre problématique autour du dialogue social. Car la prise d'un poste managérial s'accompagne d'un changement de « camps », souligné par Thomas et Linstead (2002) qui considèrent que le manager devient porte-parole du capital. Bien qu'il représente (tout d'un coup pourrait-on dire, lorsqu'il s'agit d'une promotion interne) les intérêts de la direction, ils ne les partagent peut-être pas si facilement, puisqu'ils restent des salariés (Mispelblom, 2007). Les middle managers sont encore très proches des salariés mais incarnent les premiers représentants de la direction sur le terrain. Il nous semble alors que la question de l'identité des managers, parfois fragilisée par un top management n'hésitant pas à les malmenier en les court-circuitant ou en les mettant en porte à faux dans leur exercice délicat de sensemaking (Thomas et Linstead, 2002) pourrait intervenir dans la question de leur rapport avec les syndicats.

3. Problématisation et cadre conceptuel

Terminons cette revue de littérature en rebouclant sur le couple manager et syndicat : nous avons vu que du point de vue de la littérature en relations professionnelles, les managers sont identifiés comme des points clés, mais n'ont pas été étudiés en tant que tel. Ils l'ont été dans des contextes sans syndicats, mais aucune recherche n'a encore, à notre connaissance, examiné de manière approfondie ce qui se passait pour les middle managers lorsqu'ils avaient des syndicats présents sur leur lieu de travail.

Du côté de la littérature en management, les syndicats apparaissent aussi en pointillé, et jamais étudiés dans leurs interactions avec les managers.

« L'univers managérial est fréquemment décrit comme lisse, aseptisé, fonctionnel, anonyme. »

(Laroche 2001 p.17) : on est bien dans quelque chose de ce que nous qualifions d'homogène : le mot « lisse » traduit très bien ce sentiment. Il y a des forces contradictoires (incompatibilité entre des objectifs de la direction générale et l'unité de l'équipe), il y a des intérêts différents pour le top-management et pour le cadre (en termes de résultat de production ou en termes de carrière), mais il flotte l'idée sous-jacente que tous vont dans le même sens, et que si les moyens d'y arriver diffèrent, le but est partagé par tous. Ce qui est assez proche d'une vision unitariste telle que définie en relations professionnelles. Or, les tensions que soulève la littérature managériale montrent que ce n'est pas si évident. Et l'acteur syndical que nous invitons dans notre recherche vient remettre au centre de la réflexion la question du pouvoir (notamment en rappelant qu'il est déséquilibré). Or ce pouvoir est relatif à des intérêts partagés par des groupes d'acteurs. Le manager se retrouve donc renvoyé à un rôle de représentation des intérêts de la direction vis-à-vis de son équipe, ce qui n'est pas un rôle explicité en l'état et qui ne correspond pas vraiment à ce que la littérature nous montre au

niveau de son travail de traducteur, de faiseur de sens, de réducteur d'écart ou de cadre faisant carrière. Alors que le syndicat, lui, est élu et représente les intérêts du personnel : il a volontairement embrassé cette dimension représentative.

Les syndicats, lorsqu'ils apparaissent dans la littérature managériale, sont perçus comme une contrainte, ou un pôle de tensions. Dans le modèle de Stewart (Stewart, 1982), qui présente l'environnement du manager pour en modéliser trois dimensions - exigences, contraintes et choix, les syndicats sont positionnés dans la catégorie des contraintes. En général, soit ils sont absents, soit ils représentent effectivement une contrainte à neutraliser ou une variable supplémentaire de complexité. Pourtant, des références sont faites à la prédominance de la gestion des conflits ou sur le rapport avec le personnel. « *L'encadrement possède de ce fait une haute sensibilité stratégique aux divergences d'opinion, son travail quotidien étant fait de jeux d'alliances [...], mais aussi de conflits à résoudre [...]* » (Mispelblom, 2007, p. 34). Mispelblom développe alors l'idée d'espaces d'entente, que l'on peut comprendre à un niveau métaphorique comme bien réel. « *Une partie des conditions d'existence de ces terrains d'entente, comme le taux de profit exigé, ne dépendra pas de l'encadrement, mais de la direction générale, de ses politiques et stratégies.* » (ibid, p.64). Cette citation porte en filigrane la question du niveau d'ouverture autorisé par la direction au dialogue avec les partenaires sociaux, mais ils ne sont pas cités en tant que tel. Nous retrouverons un peu plus loin deux autres références aux syndicats. D'une part, sur la question du danger que représenterait la liberté de recrutement laissée aux managers intermédiaires, à cause des syndicats : « *le pouvoir d'embauche est progressivement enlevé aux agents de maîtrise car la direction de l'usine craint que ce recrutement incontrôlé par elle ne crée de trop fortes complicités entre encadrement et ouvriers, et ne finisse par « constituer un bloc de camarades, tous syndiqués, plus difficiles à manier ».* » (ibid. p.65)

Et d'autre part, quand Mispelblom Beyer reconnaît que s'il y a bien un sujet à propos duquel le manager gardera la main a priori, c'est celui des syndicats : « *Malgré les tentatives d'un certain nombre de directions générales pour « reconquérir le pouvoir social », enlever aux syndicats des « avantages indus » (bureaux, lignes téléphoniques, heures de délégation exceptionnelles), elles font partie de ce qui mettra un encadrant en alerte, même s'il existe aussi, dans des conjonctures particulièrement dure où l'on sait que de gros conflits sont inévitables (certains plans sociaux), des tactiques de provocation à la grève, avec le pari qu'on réussira à les laisser « pourrir », ou à remporter une victoire qui mettra les organisations syndicales « K.O. » pour un bout de temps.* » (ibid. p.103)

Benguigui *et al* (1977), évoquent aussi dans leur conclusion le lien entre le rôle social et l'attitude idéologique. Ils distinguent les encadrants techniques et les managers ayant un rôle politique et testent leur rapport à l'idéologie à travers une question portant sur les syndicats. La différence entre les encadrants techniques et les managers ayant un rôle politique n'est pas forcément une question de place dans la hiérarchie ni de statut entre cadre supérieur et cadre moyen. Lorsqu'ils posent la question de l'adhésion à un syndicat, les managers avec un rôle politique répondent qu'ils n'adhéreraient jamais à un syndicat, alors que les réponses sont toutes autres dans le deuxième groupe, celui qu'ils appellent les encadrants techniques, qui ne sont pas impliqués dans des schémas politique d'influence. Benguigui *et al* (1977) établissent un lien ici entre rôle social et attitude idéologique (p.207), en utilisant l'adhésion syndicale comme variable modératrice.

Ces éléments ne sont donc pas en contradiction avec ce que soulève la littérature critique en sociologie du travail ou en relations industrielles. Il y a une méfiance, de part et d'autre : les managers tentent-ils de remplacer les syndicats par des méthodes de management qui

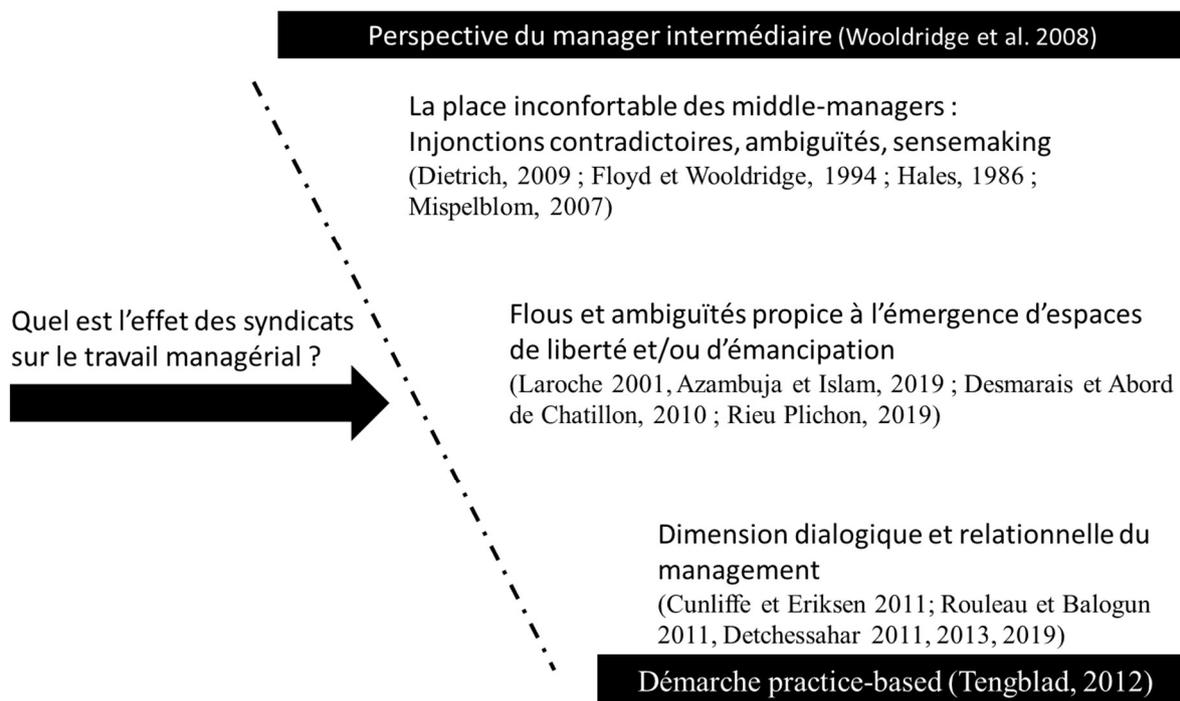
seraient alors manipulateurs ? Ou les syndicats ont-ils vocation à mettre sous pression le management ? L'approche classique en négociation ou dans les ressources humaines ne tient pas compte, non plus, de toute la dimension idéologique qui entoure cette méfiance. Ce qui conforte notre intention d'aborder le couple manager – syndicat dans toute sa dimension stratégique, systémique et politique.

Ce travail de thèse cherche donc à savoir **dans quelle mesure et comment les middle-managers tiennent compte des syndicats dans leur travail managérial quotidien.**

Nous avons vu que le middle-manager était très sensible à l'environnement dans lequel il évoluait, certainement plus en mouvement entre plusieurs niveaux (du top-management aux collaborateurs) que statique et coincé « au milieu ». Cette position lui coûte, en termes d'injonctions contradictoires à gérer, d'ambiguïtés à résoudre, de sens à construire et à reconstruire continuellement (Dietrich, 2009 ; Floyd et Wooldridge, 1994a ; Hales, 1986 ; Mispelblom, 2007). Ce contexte est considéré comme fragilisant pour le middle-manager (Sims, 2003 ; Thomas et Linstead, 2002). Mais les flous et les ambiguïtés sont aussi propices à s'aménager des zones de liberté voire d'émancipation (Azambuja et Islam, 2019 ; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 ; Rieu Plichon, 2019).

Le schéma 1 propose une représentation des cadres dans lesquels nous nous situons. Le choix du middle-manager définit plus qu'un acteur : il s'agit d'une perspective de recherche en soi, fondée sur le rôle stratégique du middle-manager dans l'organisation (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008), qui conditionne aussi une approche basée sur le travail managérial, inspirée du practice-turn des études en management (Tengblad, 2012).

Schéma 2. Cadres conceptuels de la recherche.

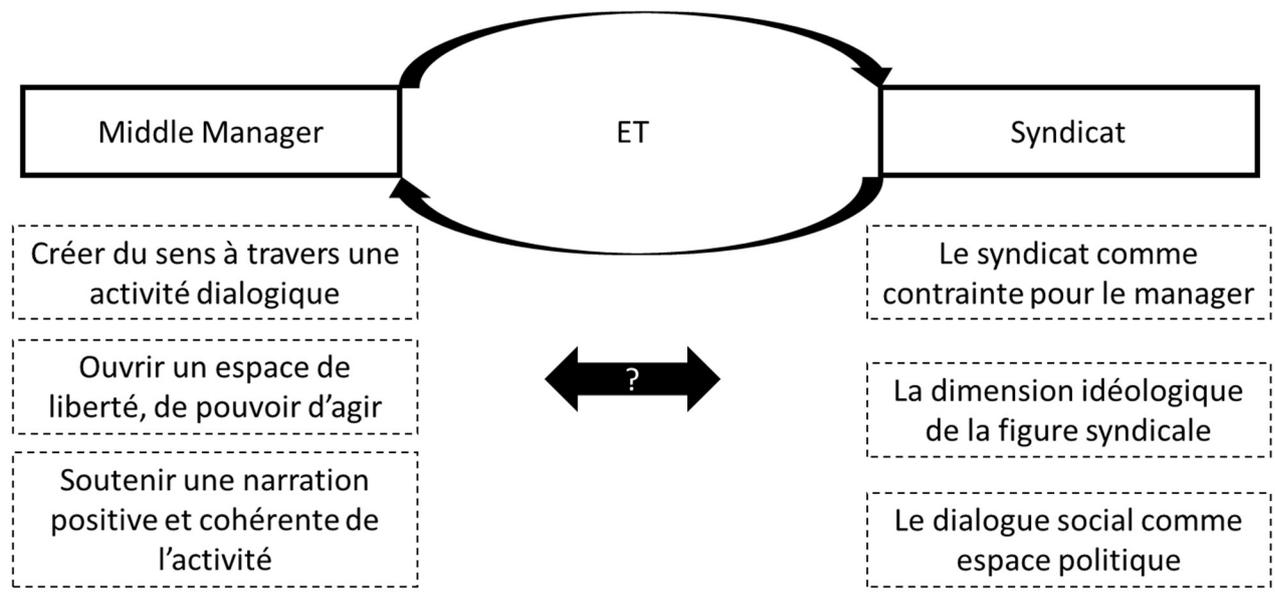


Le schéma 3 représente la problématisation de notre recherche.

Nous proposons de définir le travail managérial à partir d'un approfondissement de son rôle de traduction : la dimension interpersonnelle correspond pour nous à la création de sens au travers d'une activité dialogique avec ses équipes. La dimension organisationnelle implique la mise en place d'un espace de liberté pour retrouver des marges de manœuvres (ou du pouvoir d'agir). Enfin, la dimension symbolique et stratégique revient à soutenir une narration positive et cohérente pour les autres, mais peut-être plus encore pour eux-mêmes.

Le syndicat de son côté est perçu comme une contrainte a priori pour le manager, il revêt une dimension idéologique forte et le dialogue social sous cet angle peut être considéré comme un espace politique où se jouent plus que des rapports de force « neutres ».

Schéma 3. Problématisation de notre recherche



Notre recherche s'articulera en trois grandes étapes : Nous allons d'abord nous demander si le middle-manager tient compte des syndicats présents sur son terrain. Il pourrait les considérer comme totalement séparé de sa réalité et les appréhender comme représentants d'un sujet qui ne le concerne que très peu. Ou au contraire, le middle-manager accorde-t-il peut-être une attention à leur présence ? Dans ce cas, il pourrait la considérer positivement et éventuellement l'utiliser, ou à l'inverse se sentir gêné.

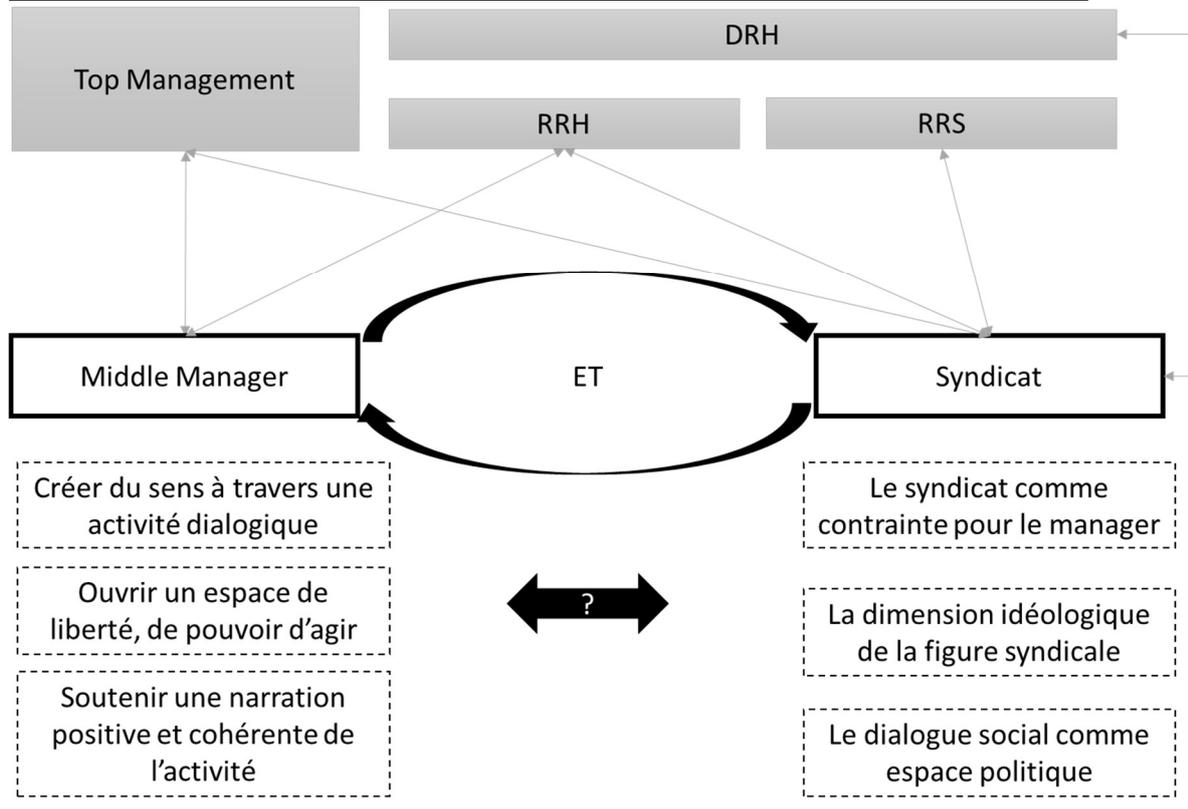
Ensuite, nous nous pencherons plus précisément sur la nature de leurs interactions : sont-elles de l'ordre d'ajustements quant à leur cohabitation dans l'atelier, ou nourrissent-elles un dialogue au sens où nous l'avons défini précédemment ?

Enfin, nous essaierons d'évaluer l'effet de cette cohabitation sur le travail managérial : le middle-manager ajuste-t-il son activité à la présence syndicale ?

Les interactions des managers et des syndicats se situent dans l'organisation, au cœur d'autres interrelations : avec le top-management, les Responsables des Ressources Humaines (RRH), les Responsables des Relations sociales (RRS) et une direction des Ressources Humaines

(DRH). Ce que nous illustrons dans le schéma 3 ci-après. Nous motivons notre décision de les prendre en compte sur la base de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977).

Schéma 4. Pour une approche contextualisée des interactions managers-syndicats.



Nous pouvons ainsi prendre en compte la dimension systémique des interactions managers-syndicats et intégrer nos résultats dans une lecture plus approfondie du contexte organisationnel, qui d'après notre revue de littérature doit influencer sûrement la manière dont les middle-managers vont se positionner vis-à-vis des syndicats.

Ce parti-pris nécessite des dispositions particulières en termes de méthodologie : à la fois concernant les acteurs et la manière de les aborder. Des entretiens des managers ne suffisent pas, nous pensons nécessaire de compléter ces données de cœur du sujet avec des données plus contextuelles. A ce titre, nous avons mis en place un dispositif à double dynamique : des

entretiens et des observations au niveau des acteurs organisationnels et des entretiens avec des carnets de notes réflexives avec les managers intermédiaires. Ce dispositif ainsi que notre positionnement épistémologique seront présentés dans le second chapitre.

Chapitre 2 – Terrain, approche méthodologique et posture épistémologique

Chapitre 2 – Terrain, approche méthodologique et posture épistémologique.....	115
1. Présentation du terrain.....	118
1.1. L'entreprise.....	118
1.2. L'organisation du dialogue social	121
1.3. Les acteurs – présentation	124
1.4. Les nouveaux accords pour La Refondation du dialogue social chez Z, France.	125
1.5. Le projet Logos	127
1.6. Première rencontre et naissance du projet de recherche chez Z	130
2. Collecte des données	132
2.1. Données récoltées : nature et volume	132
2.2. Déroulement temporel de la recherche.....	145
3. Le diagnostic stratégique : rôle des observations et faire dessiner le système aux participants 147	
4. Analyse des données pour l'étude des managers intermédiaires.....	155
4.1. Etape 1 : Analyse des entretiens, avec l'entretien comme unité.....	156
4.2. Etape 2 : De l'unité d'analyse entretien à une analyse systématique par sphère.	159
4.3. Etape 3 : La remise en dynamique des deux sphères de données.....	163
5. Retour réflexif sur les choix méthodologiques et la manière dont s'est déroulée la recherche	166
5.1. Des observations non participantes pour une posture différente.....	166
5.2. La part du silence dans l'entretien	170
5.3. Ce que j'attendais, ce que j'espérais et ce qui arriva	180
6. Epistémologie et posture intersubjective.....	185

Dans ce second chapitre, nous allons présenter comment nous avons cherché à répondre à nos questions de recherche : le terrain sur lequel nous avons enquêté (partie 1), quelles données nous avons récoltées (partie 2) et comment nous les avons analysées (partie 3). Tous ces choix correspondent à une manière d’appréhender la recherche en général et celle-ci en particulier, raisons pour lesquelles nous présentons une discussion sur notre positionnement épistémologique (partie 4).

Parce que cette partie décrit la recherche telle que nous l’avons menée, nous choisissons d’utiliser la première personne du singulier. En effet, nous inscrivant dans une perspective constructiviste et intersubjective (Cunliffe, 2001), nous reconnaissons la place du chercheur qui n’est pas seul à interpréter les données qu’il récolte : les personnes interrogées construisent une narration pendant l’entretien, qui dépend de ce qui se joue à ce moment-là entre la personne et le chercheur. Le chercheur n’arrive pas non plus totalement vierge sur son terrain et peut, par ses lectures et aussi ses représentations plus ou moins conscientes, influencer la manière dont l’entretien sera mené puis interprété. Cette spécificité des recherches qualitatives permet une recherche ancrée dans le réel et le chercheur va pouvoir utiliser ses sens pour enrichir sa compréhension des phénomènes observés (Dumez, 2016). C’est ce que nous exposerons dans une dernière partie plus réflexive sur la manière dont nous avons appréhendé cette recherche (partie 5). Mais c’est aussi la raison pour laquelle nous avons choisi de réaliser une étude de cas unique.

L’étude de cas unique est la méthode « à préférer lorsque (a) les questions posées sont sous la forme de « comment » ou « pourquoi », (b) que le chercheur a peu de contrôle sur les événements, et (c) que l’intérêt est porté à un phénomène contemporain ancré dans un

contexte réel.²⁰» (Yin, 2009, p. 24). Dans notre recherche, nous avons cherché si, comment et dans quelle mesure les middle-managers tiennent compte dans leur travail managérial quotidien du travail syndical : il s'agit bien d'un questionnement sur le « comment ». Nous n'avons aucune prise sur la marche de l'organisation et ne cherchons pas à maîtriser un phénomène, puisqu'au contraire, c'est la réalité concrète au plus proche des acteurs qui nous intéresse. Enfin, nous souhaitons pouvoir intégrer la dimension située et contextuelle des phénomènes observés et recueillis à travers les entretiens, parce que justement notre sujet d'étude ne nous semble pas neutre dans l'organisation.

L'étude de cas est une méthodologie qui peut s'utiliser de deux manières : soit en comparant plusieurs cas, soit en creusant un cas unique. C'est cette dernière que nous avons préférée, en raison de notre volonté de mener une recherche approfondie prenant en compte le contexte (la complexité organisationnelle) et l'interdépendance existant entre les acteurs puis entre les acteurs et leur contexte. Trouver une entreprise avec une présence syndicale riche nous permettait d'étudier des phénomènes d'interaction entre les managers et les syndicats peut-être exacerbés par rapport à un contexte plus courant, ce qui est aussi une justification de la méthodologie d'étude de cas unique (Mariotto, Zanni et Moraes, 2014).

Pour notre recherche, nous avons réalisé la partie empirique dans une industrie aéronautique française de grande envergure – 135 000 salariés environ²¹ et 15 000 salariés sur le site où nous avons mené notre recherche spécifiquement. Cette taille d'entreprise a représenté un avantage car elle nous permettait, bien que dans une étude de cas unique, de rendre compte d'une réalité partagée par au moins 15 000 salariés. Mais s'imprégner de la culture et identifier

²⁰ Traduction de l'auteur : « Case studies are the preferred method when (a) « how » or « why » questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within a real-life context. »

²¹ Source Wikipedia, consultée le 6 avril 2021

les acteurs clés à rencontrer pour notre recherche a nécessité beaucoup de temps passé sur place – d'où le fait d'avoir récolté nos données sur neuf mois.

Nous nous sommes intéressée au niveau organisationnel et au niveau individuel, que nous avons combinés. Ce qui a eu pour conséquence de complexifier l'analyse et la présentation des résultats, mais qui reflète plus justement la réalité organisationnelle. Ce souhait de rendre compte de cette complexité justifie d'autant plus le choix d'une étude de cas unique, qui permet de travailler en croisant les niveaux d'analyse (Pye et Pettigrew, 2005). L'appréhension du contexte dans les études de cas uniques permet souvent d'introduire la notion de temps et d'étude longitudinale des phénomènes observés (ibid.). Dans notre cas, l'analyse du contexte a surtout permis de mettre en exergue les tensions organisationnelles dans lesquelles se trouvaient les middle-managers à propos des syndicats : la direction des ressources humaines mettait en place une stratégie pour changer le fonctionnement qu'ils percevaient entre les middle-managers et les syndicats. Prendre en compte ce qui se passait à ce niveau-là nous permet d'apporter plus de nuances et de granularité à nos résultats.

Nous proposons à présent de présenter plus en détail ce terrain, puis le déroulement de la recherche, la collecte et l'analyse des données, pour terminer avec notre positionnement épistémologique et une partie plus personnelle et réflexive sur cette expérience de recherche.

1. Présentation du terrain

1.1. L'entreprise

Nous avons réalisé la partie empirique de ma thèse dans une grande entreprise de l'industrie française de l'aéronautique, qui compte notamment un site de production de 15 000 salariés dans le sud de la France. C'est une ville dans la ville, avec son réseau autonome de navettes,

plusieurs restaurants et des kilomètres de routes. Afin de conserver l’anonymat de cette entreprise, j’y ferais référence sous le pseudonyme « Z »²².

Z conçoit, fabrique et assemble trois types de produits : des hélicoptères, des satellites et des avions. Elle est intégrée dans le tissu économique et social de la région où est aujourd’hui son siège, qui alimente tout un éco-système de sous-traitants. Z est aussi très liée aux centres de recherche en aéronautique de la région et a en son sein un lycée, qui est un des derniers lycées techniques privés en France. Le lycée est installé directement sur une partie du site industriel et son directeur est le DRH du site. L’immense majorité des ouvriers recrutés sur les postes d’assemblage des avions viennent de ce lycée technique, c’est-à-dire que les équipes des établissements de production que j’ai rencontrés ont été formés au même endroit et se connaissent parfois depuis le lycée.

Fleuron historique de son industrie, cette organisation est aussi réputée pour être fortement syndiquée et miser sur la qualité de son dialogue social : c’est-à-dire que la direction investit fortement dans une culture de dialogue et de négociation avec les syndicats élus représentatifs des salariés et en fait un élément majeur de son identité organisationnelle.

Aujourd’hui, le paysage syndical chez Z est très marqué par l’hégémonie d’un syndicat en particulier, qui est Force Ouvrière et qui a été confirmé dans sa place de premier syndicat représentatif en novembre 2019 à l’occasion des élections professionnelles avec un résultat de 54,95% des voix. Ce syndicat est majoritaire depuis des dizaines d’années et s’impose comme acteur principal des relations sociales chez Z. Les salariés sont réputés pour entrer en

²² Une convention de recherche a été signée avec Z, nous autorisant à communiquer sur le nom de l’entreprise, mais nous préférons garder une discrétion qui nous permet aussi de prendre du recul par rapport à la renommée de l’entreprise, car nous avons remarqué lors de présentations en conférence que le nom suscite une pré-conceptualisation du contexte.

poste en sortant du lycée technique et prendre leur carte dans ce syndicat de manière quasiment systématique. En second vient la CFE-CGC, avec 22,08%. La CFTC suit avec 11,33% des voix. La CGT est assez peu présente sur le site du Sud de la France avec 7,44%, mais est beaucoup plus présente sur le site de Nantes. En revanche, la CFDT est relativement peu représentative avec 4,20% des voix. Ce qui tranche avec le contexte national et l'attitude des syndicats est plutôt en décalage avec les représentations généralement admises au niveau national : FO est considéré comme un interlocuteur très constructif, la CFDT comme étant très véhémement. La CGT, de manière générale, a plutôt mauvaise presse et créé même une sorte de contre-référence : les élus syndicaux n'hésitent pas à se différencier « des brûleurs de cagette »²³ et à se définir comme ayant une « autre manière de faire du syndicalisme »²⁴. Les élections professionnelles, qui, au niveau national mobilisent environ 60% des électeurs (Haute, 2018), approche plutôt les 80% voir les 90% sur certains sites. A noter qu'en novembre 2019, le taux de participation aux élections professionnelles 2019 fut de 73,21% sur un nombre de 14126 inscrits, soit enregistrant une légère baisse.

En théorie, des représentants sans étiquette c'est-à-dire non affiliés à un syndicat peuvent se présenter aux élections professionnelles. Ce n'est pas le cas chez Z où tous les représentants élus sont syndiqués. C'est pourquoi dans notre propos nous assimilerons les représentants du personnel aux délégués syndicaux, puis aux syndicats en général. Ce glissement sémantique n'a pas pour origine une tentative d'essentialisation, mais correspond à la manière dont les acteurs du terrain s'emparent du sujet, surtout au niveau des managers. « Syndicat », « délégué syndical », ou encore « IRP » (Instances de Représentation du Personnel) sont

²³ Verbatim tiré d'un entretien avec un élu de chez Force Ouvrière

²⁴ https://www.huffingtonpost.fr/entry/chez-airbus-la-sage-mobilisation-des-syndicats-majoritaires_fr_5f05f492c5b67a80bc01b76c

utilisés de manière interchangeable et font tous référence aux représentants du personnel. Pour englober les situations de représentants élus ou nommés, la dénomination de mandatés pourra aussi être utilisée.

Tableau 4. Résultats aux élections professionnelles de 2019.

Taux de représentativité	Nov 2019	Déc 2014
CFDT	4,20%	3,62%
CFE CGC*	22,08 %	21,75%
CFTC	11,33%	10,46%
CGT	7,44%	6,72%
FO	54,95%	57,44%

1.2. L'organisation du dialogue social

Z est un groupe industriel d'une envergure internationale, présente sur 4 pays (France, Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne) et répartie sur 3 activités (hélicoptères, avions, satellites) qui sont sous la responsabilité d'une holding. Le groupe Z en France comporte 20 sociétés et 29 établissements. Le site de Toulouse accueille 15 000 salariés, c'est le plus gros site industriel de France.

Les relations sociales sont gérées au sein des Ressources Humaines au niveau de la holding, mais bénéficient d'un département dédié : Social Policies and Industrial Relations (SPIR). Ce département est dirigé par un directeur qui gère les relations sociales au niveau France. Le directeur France de SPIR est entouré d'une équipe d'une trentaine de spécialistes des relations sociales, notamment des juristes, mais aussi des RH ayant l'expérience des relations sociales.

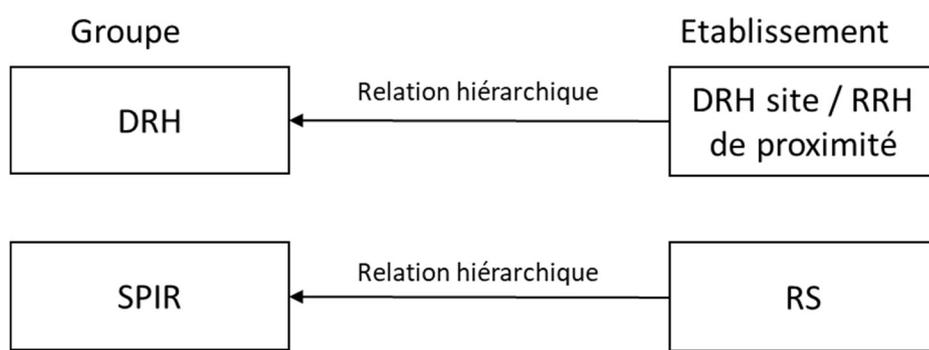
« Dans une organisation comme la [nôtre] vous allez trouver des métiers, précis, qui viennent contribuer à ce que je viens de dire ; vous allez trouver des spécialistes en droit du travail, en droit social, vous allez trouver des spécialistes de la négociation, collective, puisque nous avons en partie intégrante de ce dialogue social non pas uniquement à s'informer, à échanger, voire de temps en temps se

donner des avis ... des avis réciproques, mais aussi à négocier des accords qui vont constituer d'une certaine manière la référence ou en tout cas une partie de la référence réglementaire au sein de l'entreprise. On a des négociations collectives. On a des spécialistes de la relation individuelle, c'est-à-dire un support notamment juridique lorsque l'on peut avoir un certain nombre de litiges relatifs ... relatifs aux individus... » (un membre de la direction des ressources humaines, groupe)

Une des particularités de cette organisation est la distinction sur site, des fonctions relatives aux RH (DRH de site et RH de proximité) et des fonctions dédiées aux relations sociales qui sont appelées les fonctions RS (Relations Sociales).

Sur chaque site, nous avons donc un DRH de site, avec une équipe de RH de proximité et un RS de site, qui est en étroite collaboration avec le DRH de site mais aussi avec la direction d'exploitation du site.

Schéma 5 : Représentation de l'organisation des ressources humaines et des relations sociales.



Ce n'est donc pas un poste qui est absorbé par les RH et deviendrait un sujet RH comme un autre. Il arrive que sur des sites de plus petite envergure le DRH cumule avec la fonction de RS, cependant les entretiens ont témoigné que dans ce cas les DRH avaient une haute

considération pour l'activité de RS qui occupait une place bien identifiée dans leur mission de DRH de site.

Du côté des représentants des salariés, la structuration est en miroir : une fois les représentants élus, il existe une cascade de représentants à tous les échelons de l'organisation. Ces représentants sont soit élus, soit nommés (ce qui sera moins le cas à présent avec la réforme du CSE qui limite le nombre de représentants nommés pour privilégier les personnels élus).

Une partie des représentants était jusqu'à maintenant nommée par les syndicats, grâce à des dispositions spécifiques de l'entreprise, qui historiquement a accordé des moyens très importants, aussi bien humains que financiers, aux syndicats représentatifs.

Les membres représentants élus au niveau du groupe ont donc des équipes de représentants qui vont s'organiser dans chacun des sites. Ces représentants syndiqués vont tirer leur légitimité de leur taux de représentativité, qui n'est pas tant leur résultat aux élections professionnelles mais le nombre d'adhérents présents sur le site. Par exemple, dans certains sites de productions, les équipes peuvent compter jusqu'à 99% de syndiqués dans le syndicat majoritaire. Le représentant du personnel de ce syndicat représente alors, de manière directe, 99% des membres de l'équipe.

C'est pourquoi ils vont être particulièrement présents sur le terrain et auprès des managers intermédiaires.

La Direction a toujours été investie dans l'institutionnalisation du dialogue social, notamment à travers un œil gardé sur les syndicats qui s'implantaient. C'est encore le cas aujourd'hui, où la Direction des ressources humaines du groupe explique elle-même préférer garder lors des élections les mêmes interlocuteurs, qu'elle a l'avantage de connaître, plutôt que de voir entrer

de nouveaux syndicats tels que l'UNSA par exemple. Le fonctionnement actuel est connu et maîtrisable : de nouveaux acteurs syndicaux introduiraient de l'imprévisible.

Ce besoin de maîtrise se ressent aussi dans la manière qu'a eu la direction, il y a plusieurs années, d'intervenir sur « l'installation » de syndicats qu'elle acceptait de voir devenir représentatifs. Ce fut le cas par exemple pour FO, à un moment où la CGT était devenue gênante. La CGT avait aussi à son époque été installée « volontairement », via le mécanisme suivant : les élus CGT ont été petit à petit promus à des postes de fonction support, aux études ou à la planification, les faisant quitter les ateliers. Une fois qu'ils quittaient ce terrain, alors ils perdaient de leur influence²⁵.

« On a une puissance FO qui est là, qui est indéniable qu'on a cautionné nous direction hein, aussi, pour éviter de laisser entrer des extrêmes. FO qui était réformiste et constructif. » (un responsable des relations sociales)

Le dialogue social est bien un sujet stratégique pour l'entreprise Z. Détaillons à présent les acteurs du dialogue social chez Z.

1.3. Les acteurs – présentation

Dans ce travail de recherche, je me suis intéressée au niveau du manager intermédiaire, soit au niveau de l'atelier défini par Katz et Kochan (Kochan, Katz et McKersie, 1994).

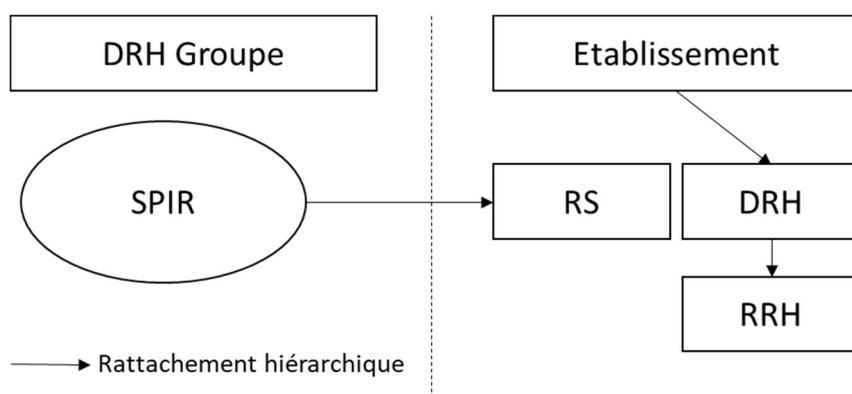
Les acteurs institutionnels du dialogue social sont les Responsables des relations Sociales, les RH de proximité, ainsi que la direction de SPIR et les représentants du personnel. Au niveau

²⁵Clair Juilliet, « Stratégies patronales de rénovation du dialogue social dans les années 1970 », Travail et Emploi [En ligne], 145 | janvier-mars 2016, mis en ligne le 01 janvier 2018

de l'atelier, il y a les managers intermédiaires, les RH de proximité et les délégués syndicaux (élus ou nommés représentants du personnel).

Le schéma 2 illustre les relations hiérarchiques entre les acteurs du dialogue social et les services de l'organisation.

Schéma 6 : Représentation des RRS dans les établissements comme émanation du Groupe



1.4. Les nouveaux accords pour La Refondation du dialogue social chez Z, France.

En 2019, Z a signé un grand accord de refondation du dialogue social, à l'occasion de la création des CSE (Comités Sociaux et Economiques) dans les ordonnances Macron du 22 septembre 2017. Cet accord de refondation se compose de 6 accords spécifiques concernant :

- 1) « l'aménagement des consultations ponctuelles et récurrentes et à l'adaptation des négociations obligatoires »²⁶, 2) un accord de groupe relatif « au comité de groupe » de [l'entreprise Z], 3) les « modalités d'organisation des élections professionnelles », 4) un accord relatif « au périmètre social du groupe [Z] », 5) un accord relatif « à la reconnaissance d'une unité économique et sociale entre [Z] SAS et [Z] Opérations SAS », et 6) un « accord de groupe relatif à la refondation du dialogue social au sein [de Z] en France ».

²⁶ Titres officiels des accords

C'est à partir de ce dernier accord que la recherche a commencé. Dans le préambule de l'accord principal, le dialogue social est défini et orienté vers la performance du groupe. Il est stipulé que cette refondation du dialogue social repose sur trois acteurs : les RH, les managers et les représentants du personnel, avec la nécessité d'agir sur leurs rôles respectifs dans la « régulation sociale ».

« Le dialogue social concerne toutes les parties prenantes à la performance du groupe et ces négociations ont été l'occasion de rappeler la nécessité de remettre l'ensemble de ces acteurs au cœur du dispositif en réaffirmant le rôle essentiel du management et des Ressources Humaines de proximité dans la régulation sociale de l'entreprise, en partenariat avec les représentants du personnel. La qualité de la mise en œuvre pratique et opérationnelle de notre nouveau modèle, le respect des règles négociées et les modalités d'accompagnement de tous les acteurs en faveur du développement de la culture sociale (formation, sensibilisation, etc.) seront des éléments clés de la refondation du dialogue social. » (Accord, p.6)

Cet accord de refonte du dialogue social devait dans un second temps être décliné opérationnellement : cela fut organisé sous la forme d'un projet, le projet Logos, qui s'organise autour de 7 axes et qui démarrait juste au début de 2019. C'est à partir de ce projet que ma recherche a pu démarrer. Je suis entrée dans l'organisation par l'intermédiaire de ce projet de déploiement de l'accord. J'ai suivi leurs réunions de pilotage pendant plusieurs semaines, ce qui était une opportunité parfaite pour me familiariser avec leur fonctionnement et leur conception du dialogue social. J'ai rencontré les directeurs RH des sites, les responsables des relations sociales et des juristes. Grâce à cette entrée au niveau groupe, j'ai pu me familiariser avec les différentes cultures des sites (entre le sud de la France ou la côte ouest par exemple, mais aussi en fonction des activités) ainsi qu'avec la politique du groupe en matière de dialogue social : c'est-à-dire très en amont au plus près des dirigeants, ce qui

m'a permis d'enrichir la compréhension de ce que j'ai vu dans un second temps sur le site des établissements.

La mise en place du Comité Social et Economique avait un impact direct pour cette organisation : avec 25% d'heures de délégation en moins, 300 salariés jusqu'à présent élus ou nommés à des postes de représentants du personnel allaient perdre leur poste. L'enjeu était fort d'accompagner au mieux ces 300 représentants du personnel vers un retour à l'activité productive, et de rassurer les managers, qui justement eux, étaient plutôt inquiets de la perte de « relais terrain ». Il allait être intéressant de creuser cette inquiétude managériale, à laquelle les acteurs du changement au niveau du siège semblaient attentifs.

1.5. Le projet Logos

Les 6 accords ont été signés à l'unanimité par tous les syndicats en présence, y compris la CGT, ce qui était historique. Z a d'ailleurs été récompensé lors de la Cérémonie des trophées du Dialogue Social du groupe RH&M (Ressources Humaines et Management), réseaux de professionnels de la fonction RH qui témoigne de la reconnaissance dont bénéficie le groupe Z dans le milieu des grandes entreprises.²⁷

L'enjeu était fort concernant la déclinaison opérationnelle de ces accords, en particulier celui sur le dialogue social, compte tenu de la diversité des établissements : c'est l'objectif du projet Logos.

Ce déploiement est encadré par au niveau temporel par les obligations légales, car les dernières élections professionnelles devaient avoir lieu avant le 5 décembre 2019 et les CSE

²⁷ Cérémonie des Trophées du Dialogue Social du 10 octobre 2019, organisées à ESCP sous l'égide de la Chaire Dialogue Social DSCE de ESCP. <http://www.grouperhm.com/fr/mpg1-857344--Trophees-du-Dialogue-Social---JEUDI-10-Octobre-2019.html>

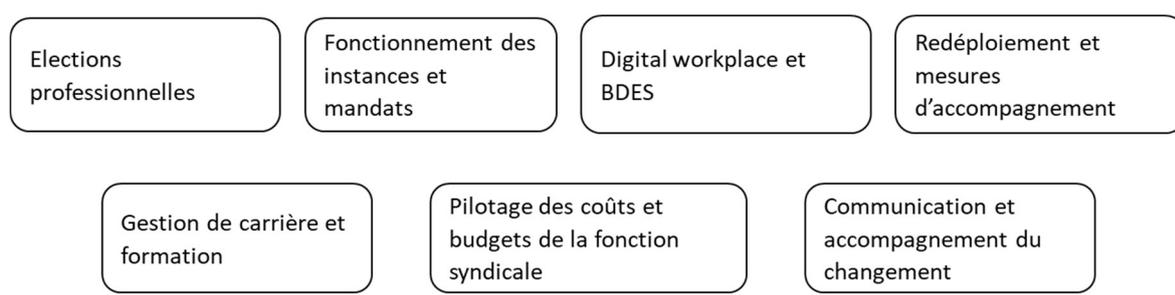
prenaient place en janvier 2020, ce qui impliquait concrètement, dans ce temps imparti, de redéfinir les règles du jeu des instances, d’insuffler de nouveaux repères, d’organiser les élections professionnelles dans les 29 établissements, d’assurer le repositionnement des 25% d’heures de délégation de moins, ce qui représentait environs 300 salariés à reclasser.

L’enjeu était immense et très délicat car ces 300 salariés sont ce qu’on appelle des salariés protégés : la direction du groupe a été invitée à déjeuner par le cabinet du ministre mi-mars 2019 afin de vérifier qu’il n’y aurait pas de plan de licenciements déguisé... La situation était donc sous surveillance au plus haut niveau de l’Etat.

Au-delà de cet aspect politique se situait un enjeu de taille pour le groupe : que toute cette réorganisation institutionnelle se traduise dans les faits par un renouveau du dialogue social, ce qui impliquait que tout ce travail réalisé dans les hautes sphères de la direction des relations sociales redescende bien sur le terrain et se diffuse dans la vie organisationnelle.

Les 7 axes du projet Logos sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

Schéma 7. Les 7 axes du projet Logos.



En voici le détail :

Elections professionnelles : harmonisation des calendriers des élections professionnelles des 29 établissements de Z, mise en place du vote électronique.

Fonctionnement des instances et mandats : suivi des heures de délégation et mise en place des RVS (Responsables Vie Sociale), une disposition supra-légale pour remplacer une partie des anciens représentants qui ne seraient pas réélus à cause de la réduction du nombre d'élus. L'objectif étant de répondre à la crainte de la perte du « maillage terrain » réalisé par le grand nombre actuel de délégués.

Digital Workplace BDES : mise en place de la BDES (Base de Données Economiques et Sociales) : c'est une nouvelle obligation légale depuis les lois travail. « Elle rassemble les informations sur les grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise [... et] comprend des mentions obligatoires qui varient selon l'effectif de l'entreprise »²⁸.

Redéploiement et mesures d'accompagnement : avec la mise en place du CSE, il va y avoir 25% d'heures de délégation en moins, soit 300 personnes aujourd'hui à temps plein à reclasser. Sur ce volet-là, ils seront accompagnés par deux cabinets de conseils : l'association Dialogue et Altedia.

Gestion de carrière - Formation : ce thème a pour objectif de professionnaliser les partenaires sociaux pour maintenir leur employabilité. Avec les nouvelles lois, les mandats seront limités à 3 ans maximum et ils ne pourront pas être cumulés plus de deux fois. Le retour dans l'activité opérationnelle sera indispensable, contrairement à ce qui se passe aujourd'hui où un mandaté peut tout à fait terminer sa carrière à ce poste.

²⁸ <https://code.travail.gouv.fr/fiche-service-public/base-de-donnees-economiques-et-sociales-bdes>

Pilotage des coûts et budgets de la fonction syndicale : a pour but le suivi des budgets des mandatés temps pleins et temps partiels (30 heures) : l'objectif ici est de recadrer l'utilisation des heures de délégation. C'est un axe qui correspond à une reprise en main, par le management, de l'utilisation des heures de délégation des représentants du personnel. Avant la réforme, la direction estime que personne n'a de réelle visibilité sur cette utilisation, qu'il y a une multiplicité de situations qui rend les choses incontrôlables et illisibles par le management qui n'ose pas exiger des comptes aux représentants. Ils suspectent aussi des abus chez les personnes ayant un mandat à mi-temps et qui s'octroieraient des temps pleins sans aucun contrôle possible ni du management ni des RH. Les nouveaux accords ont pour objectif d'augmenter la visibilité des dispositions mandataires en réduisant les mandats soit à des temps plein soit à des temps partiels de 30 heures seulement avec l'encouragement des managers à contrôler ces dispositions auprès des mandatés dans leurs équipes.

Communication et accompagnement du changement : pour accompagner la mise en place des nouvelles conditions signées dans les accords, la direction souhaite investir dans des formations et une campagne de communication pour présenter les changements à venir et valoriser le dialogue social. Ils souhaitent encourager les salariés à voter aux prochaines élections, qui entérineront l'instauration des CSE et toutes les nouvelles dispositions des accords.

1.6. Première rencontre et naissance du projet de recherche chez Z

Mon premier échange avec Z remonte au début du mois de décembre 2018. A ce moment, je devais rencontrer le directeur groupe des Politiques Sociales, Relations Industrielles et Ressources Humaines Dans (à qui nous ferons référence par la suite en tant que DRH), qui me

reçoit pour un entretien croisé avec un délégué syndical, représentant du personnel, président du Comité Européen d'Entreprise. Lors de ce rendez-vous, qui avait pour but le tournage d'un interview dans le cadre d'un cours en ligne que je réalisais pour la Chaire Dialogue Social de l'ESCP, le DRH a proposé que de m'ouvrir les portes de Z pour que je puisse y réaliser mon terrain de thèse.

La semaine qui suivait, j'ai pu avoir l'adjointe du DRH au téléphone à qui j'ai exposé brièvement mon sujet qui était le dialogue social et les managers, et elle a tout de suite fait le rapprochement avec leur situation actuelle : l'ensemble des accords visant la refonte du dialogue social avait pour but d'impliquer plus fortement le management.

J'ai rencontré le Directeur des relations sociales du groupe, puis du chef de projet de Logos, qui m'ont proposé de suivre la dynamique lancée par le projet d'application des nouveaux accords.

Rencontrer des managers intermédiaires fut plus long et plus compliqué car mes contacts chez SPIR au niveau groupe étaient liées principalement aux autres fonctions RH des établissements, mais rarement aux directions opérationnelles de ces établissements. La séparation de ces fonctions, obligeant à préciser entre la direction opérationnelle et celle des ressources humaines, est illustrative d'un certain paradoxe, qui certainement nourrissait le souhait de la direction au niveau du groupe d'intégrer plus l'opérationnel dans les relations sociales. Les réunions de suivi du projet Logos étaient parfois en plein dans ce paradoxe de vouloir « embarquer les managers » alors qu'aucun manager n'était en réalité présent à ces mêmes réunions.

J'ai pu constituer une liste de premiers noms de managers à aller rencontrer en quittant la direction du groupe pour aller directement sur les sites. C'est en demandant à chaque

manager rencontré de me recommander un collègue que j'ai réussi à développer le nombre de managers rencontrés. Cette méthode fut longue mais me permit de relativement bien cibler le niveau managérial que je souhaitais rencontrer, de passer plus de temps dans les établissements et de ne pas être identifiée comme venant de SPIR, c'est-à-dire du groupe.

La partie suivante explique comment la recherche s'est déployée sur ce terrain.

2. Collecte des données

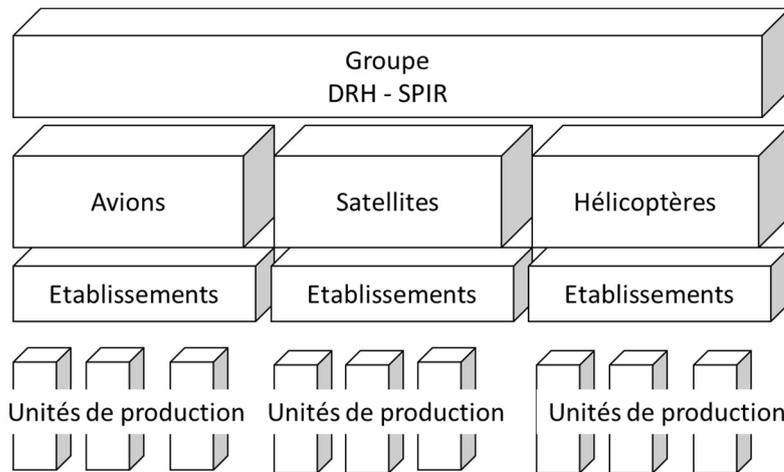
Pour répondre à mes questions de recherche dans une démarche de type qualitative autour d'une étude de cas unique, j'ai mobilisé deux dispositifs méthodologiques : des entretiens et des observations non participantes. Dans les parties suivantes, je propose de développer la nature, le volume et la temporalité des données récoltées ainsi.

2.1. Données récoltées : nature et volume

Z est structurée autour de trois produits : les avions, les satellites et les hélicoptères. Chacun de ces produits ont différentes activités : la conception, la production, l'assemblage, les essais, la formation, la maintenance ...

Le schéma 8 représente la structure organisationnelle du groupe Z.

Schéma 8. Description de la structure organisationnelle du groupe Z.

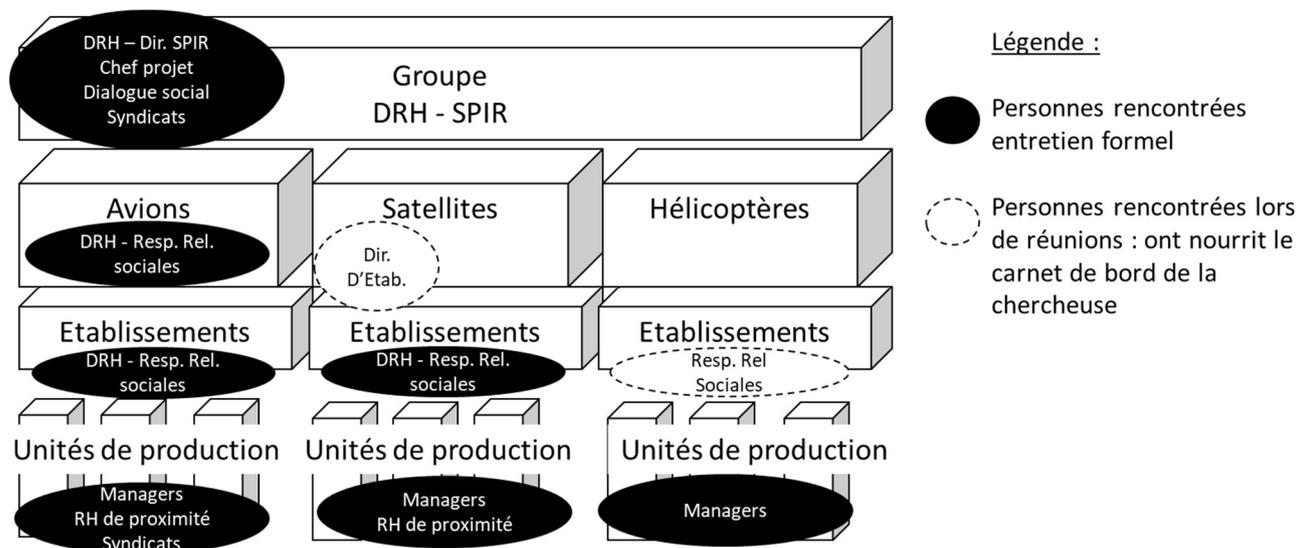


Pour pouvoir réaliser l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), j'ai procédé en deux temps : j'ai d'abord mené des entretiens avec des membres de la direction du groupe, au niveau de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction des Relations Sociales. Puis j'ai rencontré des managers intermédiaires, des syndicats, des RH et des Responsables des relations sociales dans plusieurs établissements. J'ai aussi eu des discussions informelles avec les ouvriers faisant partie des équipes des managers que j'avais interviewés. Les entretiens ont été complétés par des observations non participantes à des réunions et des formations au dialogue social, organisées par la DRH au niveau groupe, avec des participants venant d'établissements et d'entités différentes.

Etant donnée la taille du groupe, je devais m'assurer de la cohérence dans des données pour rester représentative tout en approfondissant suffisamment pour parvenir au degré de connaissance que je recherchais avec une étude de cas unique. Les entretiens menés au niveau de la direction des ressources humaines (DRH) et des relations sociales (SPIR) correspondent à un niveau groupe, les RH de proximité rencontrés venaient de plusieurs

établissements différents, puis les entretiens réalisés avec les managers et les syndicats ont été concentrés sur un site de production (comptant pour un établissement), mais dans différentes unités de production. Le schéma 9 positionne les différents acteurs rencontrés pendant cette recherche.

Schéma 9. Positionnement des personnes rencontrées pendant la recherche.



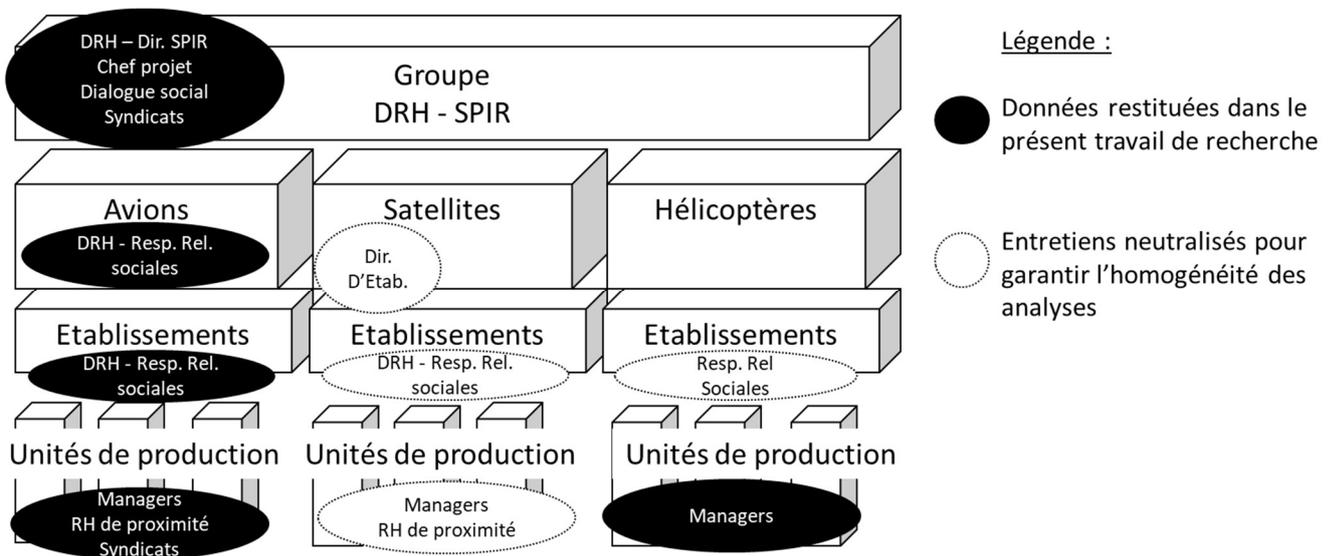
Toutes les données ont été analysées, mais toutes n'ont pas été retenues dans le travail présenté ici, ce qu'illustre le schéma 10.

Un entretien a été mené avec un manager d'un établissement de production d'hélicoptère : il a été conservé car le contexte de production est très proche de celui des avions. Mais je n'ai pas pu en mener d'autres, à cause de l'éloignement du site de production des hélicoptères et le travail déjà conséquent nécessaire pour couvrir de manière satisfaisante le secteur des avions.

Dans un établissement des Satellites où j'ai aussi mené une dizaine d'entretiens, il est apparu une différence significative en termes de contexte et de culture syndicale par rapport aux

Avions. Je me suis adaptée pendant les entretiens mais n'ai pas pu utiliser la même grille d'entretien, ne serait-ce que parce que les syndicats étaient absents du terrain. J'ai donc décidé d'arrêter les entretiens aux Satellites pour approfondir les Avions. Les résultats des premières analyses ont confirmé l'émergence de thèmes très différents aux Satellites (voir encadré ci-dessous) confirmant la difficulté de mener une comparaison systématique dans le cas de ce présent travail. J'ai donc décidé de les mettre de côté pour la partie résultat, mais de les présenter dans l'encadré ci-après, de sorte à illustrer cette décision.

Schéma 10. Données restituées dans la présente recherche.



L'encadré ci-contre présente les résultats issus de l'analyse des entretiens menés aux satellites afin d'illustrer les raisons de ma décision.

Encadré : Les middle-managers et le dialogue social aux Satellites chez Z.

L'analyse des entretiens des 10 managers interviewés dans un Etablissement du groupe des Satellites a fait émerger deux raisons à partir desquelles j'ai pris notre décision de mettre de côté ces données dans le cas de la présente thèse.

La première raison est la nature de l'environnement syndical : dans cet établissement, les syndicats sont très peu visibles : le taux de syndicalisation est très faible (aucune personne rencontrée n'était syndiquée, et les managers n'avaient eu qu'occasionnellement une personne mandatée au sein de leur équipe). Le rapport aux syndicats est donc très différent : ils ne sont pas présents physiquement sur le plateau de travail, comme il l'est aux avions et les managers n'ont donc pas d'interactions quotidiennes avec les syndicats.

La seconde raison découle de la première : le rapport aux syndicats est radicalement différent, notamment parce que le manager ne le croise pas pendant son activité managériale. Les entretiens ont donc traité d'autres sujets, que je propose de présenter succinctement ici.

A l'issue de l'analyse systématique des entretiens, sept grands thèmes apparaissent : la redéfinition du dialogue social comme étant le lien relationnel et dialogique entre le manager et les membres de son équipe, l'émergence d'un management du care, une situation dégradée de management avec beaucoup de stress, un middle management malmené dans tout son rôle d'absorbeur d'écarts (Laroche 2001), les syndicats peu identifiés et associés à une certaine méfiance, un top-management « en haut » et intransigeant, des RH critiqués pour leur manque de « H ».

J'ai démarré les entretiens, comme aux Avions, sur la question du dialogue social. Les managers aux Satellites ont tous repris le terme, mais en l'adaptant à leur réalité : les syndicats très peu visibles chez eux, ils associent le dialogue social au dialogue et à la relation qu'ils entretiennent avec leurs équipes. Chargés d'annoncer les primes annuelles et les augmentations, ils considèrent que ces moments sont purement du dialogue social par exemple, car il leur faut ajuster les possibilités de l'organisation (symbolisée par la taille de l'enveloppe des primes) avec les aspirations (et potentielles négociations) de leurs collaborateurs.

Ce qui les conduit à insister sur la dimension affective de leur management, et sur l'attention qu'ils déploient à ce que leurs collaborateurs « se sentent bien ». Plusieurs situations de burnout dans leurs équipes justifient d'après eux cette grande attention. Ils se définissent par la pratique de « la porte ouverte » et leur disponibilité auprès de leurs collaborateurs. La dimension du care est dominante chez ces managers.

Ce résultat peut s'expliquer par un contexte fortement marqué par une situation de stress partagé. « le burnout, on y est tous » nous dit une manager. Nous avons pu le constater nous-même, notamment lorsqu'une autre manager que nous devions rencontrer commence l'entretien en proie à une grande émotion : nous conviendrons alors qu'elle rentre chez elle et que nous nous verrons le lendemain.

Les entretiens ont largement « validé » la littérature sur le manager absorbeur d'écarts (Laroche 2001) : ajustement de paradoxes en paradoxes, mise en narration d'injonctions contradictoires – ou refus de faire justement cette mise en narration ... l'expression « être entre le marteau et l'enclume » apparaît spontanément dans deux entretiens. Avec à la fin un sentiment de solitude et surtout d'épuisement.

Les syndicats ne sont pas identifiés : les managers ne savent en général pas qui a un mandat et ne les ont jamais sollicités. Ou alors il y a 5, 6 ans : l'établissement a connu alors un plan de licenciement et là une équipe de mandatés avaient joué un rôle actif dans la négociation avec la direction. Mais depuis, l'équipe des mandatés a changé et les managers ne les connaissent plus. Ils ne pensent donc pas à eux lorsqu'ils ont une difficulté. Il y a aussi de la méfiance : "si c'est une demande mandatée, le top management forcément va se sentir un peu agressé" dit une manager.

Le top-management justement apparaît très loin des managers : à plusieurs reprises ils employaient le terme « là-haut », en montrant les étages supérieurs, pour le désigner. Il est présenté comme prenant des décisions sans en mesurer les conséquences sur l'opérationnel, ce qui augmente la tension du middle-manager en termes d'absorbeur d'écart dont nous parlions précédemment.

Enfin, les RH sont à leur tour vivement critiqués : pour le « H » de humain qui leur manque, pour leur focalisation sur les process à la place, et pour leur manque de soutien aux managers. "Je ne crois pas que niveau RH y'ait une vraie volonté d'aider les managers avec ce côté humain [...] c'est plus là pour protéger l'entreprise en fait leur rôle" dit une manager. "On fait des réunions pour nous alerter sur les RPS. Alors c'est important, et c'est bien, mais c'est aussi un peu pour se dédouaner quoi. Parfois je le sens comme ça. » dit une autre. "Les gens ont complètement perdu confiance en leur RH [...] là pour le coup, la RH c'est la direction".

Nous verrons par la suite qu'aux Avions aussi il y a un sujet à propos du top-management et des RH, mais il est saisi un peu différemment.

Approfondir la recherche aux Avions était un axe méthodologique pour répondre à ma question de recherche, et la dimension systémique que je souhaitais prendre nécessitait d'appréhender le terrain de manière la plus globale possible compte tenu de la taille du groupe. Je cherchais une vision équilibrée entre les différents acteurs du dialogue social : la direction au niveau du groupe, qui signe les accords et donne le ton de la culture en matière de dialogue social, puis les RH qui déploient cette vision sur le terrain, les managers intermédiaires, l'acteur principal de la recherche, et les syndicats. En étant régulièrement sur place, j'ai échangé de manière informelle avec plusieurs collaborateurs et réalisé trois entretiens plus formels avec eux.

J'ai réalisé en tout 34 entretiens et 9 journées d'observation sur le terrain des Avions. Les 10 entretiens supplémentaires menés aux Satellites et mis de côté dans les résultats représentent cependant l'occasion d'approfondir ma connaissance du groupe et de son fonctionnement au global.

Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Les observations ont donné lieu à des retranscriptions sous forme de notes prises dans un journal de recherche, soit prises en direct pendant la séance, comme c'était possible lors de réunions, soit a posteriori, comme ce fut le cas lors d'une journée de suivi d'un responsable syndical.

Le tableau 5 détaille le nombre d'entretiens par type d'acteurs.

Tableau 5. Nombre d'entretiens réalisés par type d'acteur rencontré.

Acteurs rencontrés	Nombre d'entretiens réalisés
Managers	15
RH	11
Syndicats -dont managers syndiqués	10 - 5
Ouvriers / collaborateurs	3
TOTAL	34

Le tableau 6 représente la nature des données et leur quantité : les journées d'observation ont donné lieu à des notes prises sur un journal de bord (Arborio, Fournier et Singly, 2016), et que nous avons retranscrites sous forme de narrations. Les entretiens représentent un matériau de plus de 38 heures d'enregistrement, retranscrites sur plus de 500 pages.

Tableau 6. Nature et quantité des données.

	Quantité	Type de données	Traitement des données
Observations	9 journées	Prises de notes sur journal	Narrations
Entretiens	34	Enregistrements	Retranscriptions

Les journées d'observation furent les suivantes :

J'ai assisté à une première journée en mars consacrée à un point d'étape pour l'avancement du projet de refondation du dialogue social (le projet Logos). Ce fut l'occasion pour moi de rencontrer les différents responsables du projet et en comprendre les enjeux et l'ampleur. Cette journée fut suivie de deux journées d'étude, en avril, sur la question de la formation au dialogue social et de l'accompagnement au changement suite aux nouvelles dispositions de l'accord. Participaient à ces deux journées des représentants syndicaux, une DRH d'établissement, un RH de proximité d'un autre établissement, des managers intermédiaires

(principalement de l'entité Hélicoptères) et des responsables des relations sociales d'établissements.

Il y eut aussi une réunion plénière, à la suite de ces deux journées, réunissant cette fois tous les responsables des relations sociales de tous les établissements. L'objectif de la journée était de présenter les nouveaux accords et leur déploiement aux responsables des relations sociales, ce fut l'occasion d'avoir leurs retours sur ce sujet.

Au mois de mai, j'eus la possibilité d'assister à une nouvelle journée de point sur l'avancement du projet, ce qui me permettait d'avoir une vision sur l'implémentation des nouvelles dispositions de l'accord, qui risquaient d'impacter les managers intermédiaires, puisqu'il s'agissait par exemple de la réintégration de certains délégués syndicaux dans l'activité de production. La question des compétences des anciens délégués syndicaux a été un sujet passionnant, tout comme la manière dont le temps passé en mandat de représentation était compté et dans quel budget était-il décompté (en l'occurrence, le salaire des élus représentants du personnel est compté dans le budget des managers, mais la responsabilité managériale de ces élus revient au DRH du site).

Au mois de septembre, une grande réunion a été organisée par la direction des ressources humaines groupe, réunissant les 100 top-managers du groupe, pour présenter l'avancement du projet et par conséquent toutes les choses concrètes qui allaient changer pour les directions opérationnelles. Ce fut l'occasion d'entrer en contact avec des directeurs de site que je n'avais pas encore pu rencontrer, notamment pour des raisons d'éloignement géographique des sites, mais aussi de partager mon avancement, de manière informelle, avec les personnes rencontrées plus tôt dans l'année.

En octobre se tenait une session de formation au dialogue social, que j'ai pu observer. La formation était animée par un prestataire externe, avec une dizaine de participants : 8 étaient managers intermédiaires, et 2 étaient RH de site (ou équivalent).

Les observations se sont terminées en novembre, avec d'abord le suivi, pendant une journée entière, d'un responsable syndical sur le site de production où j'avais mené la majorité des entretiens avec les managers intermédiaires. L'objectif était de m'imprégner de la réalité concrète de ce qu'était « la présence quotidienne des syndicats sur le terrain » et le travail syndical. Je l'ai donc suivi, toute la journée, déjeuner compris, à la rencontre de ses adhérents et dans son local syndical.

Pour finir, j'ai participé à un déjeuner organisé mensuellement par une directrice d'entité de production, avec ses managers intermédiaires et des ouvriers. Ce fut l'occasion d'observer la dynamique d'équipe et surtout d'entrer dans les sujets quotidiens de la manager. Ce déjeuner fut suivi d'un second entretien avec la manager, approfondissant le premier que nous avons eu, sur la base de ce moment collectif.

Les observations permettent de compléter les entretiens et de leur donner un sens situé. Elles permettent d'accéder (partiellement) à ce qui peut se jouer au-delà des discours (Journé dans Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012 ; Rossano et de Chatillon, 2021). Dans le cas de cette recherche, les discours à propos des syndicats et du dialogue social étaient particulièrement bien rodés : avec pour preuve des éléments de langage qui revenaient de manière automatique chez différents acteurs : le « trou dans la raquette » pour parler de l'absence des managers sur le sujet du dialogue social, la « dégradation du dialogue social ces dernières années » à la direction des ressources humaines quand les managers et les syndicats notaient une amélioration et des relations pacifiées entre eux, le triptyque entre managers-RH-

syndicats, sur lequel je reviendrais, à propos d'un équilibre idéal visant à remettre officiellement le manager dans le jeu du dialogue social (mais confronté au terrain, il s'agissait surtout de remettre le RH dans une interaction perçue comme trop exclusive entre managers et syndicats).

Les observations m'ont donc aussi servi à mettre le doigt sur des incongruences comme lors de la réaction d'un auditoire lors d'un discours.

Enfin, les observations permettent aussi de faire émerger des éléments d'idéologie. Par exemple, voici un extrait de mon carnet de notes pris au cours de la journée de formation au dialogue social (3/10/2020).

*Le formateur démontre que l'intérêt du syndicat est le même que celui du manager.
« CQFD »*

Il faut alors trouver les zones d'intérêt.

Avoir une carte en tant que manager ? « en tant que manager, tu occultes ça. Ta carte elle doit pas avoir d'impact. » discussion entre les managers qui ont une carte et ceux qui n'en n'ont pas.

Pour ceux qui ont la carte ils font facilement la différence, alors que pour ceux qui n'en n'ont pas, c'est suspect.

Témoignage d'un manager qui parle de ses relations avec les syndicats qui recoupe tout ce que j'ai dans mes entretiens (proximité, échanges très réguliers, confiance, partage des infos importantes).

Opposition entre la représentation des managers du dehors sur le dedans versus ceux qui sont dedans ==> il y a un imaginaire fort sur les syndicats.

Cet extrait montre trois intérêts pour la recherche de ce moment d'observation.

Le plus rapide et évident concerne l'effet de triangulation : il y avait dans la salle une dizaine de middle-managers, des Avions mais d'établissements différents de ceux dans lesquels j'étais allée : il n'y avait pas de lien entre eux, ni avec les managers que j'avais déjà interrogés. Je n'intervenais pas, leurs discussions étaient spontanées et pourtant, ils témoignaient

collectivement des mêmes ressorts interactionnels et relationnels avec les syndicats que les managers que j'avais interrogés.

Ensuite, il y a la question de l'imaginaire autour des syndicats : plus le manager est proche de l'univers syndical, y compris en étant encarté voir en ayant lui-même un mandat, plus il se sent capable de distinguer son engagement personnel et son rôle de manager. Au contraire, plus un manager est éloigné de l'expérience syndicale, plus il est méfiant et considère le fait d'être manager et syndiqué comme incompatible.

Enfin, le formateur était dans une posture intéressante : c'était un formateur extérieur à Z, qui avait un discours très « pro-syndical » en mettant en exergue, pendant toute la journée, l'intérêt que les managers avaient à dialoguer avec les syndicats.

Quelques jours après la formation, j'ai croisé un membre de la direction de SPIR, que je remercie de m'avoir permis d'assister à cette formation et le complimentant sur son contenu. Ce à quoi il me répond que c'était la dernière de ce genre : l'organisme de formation « est viré », et remplacé par un autre (déjà très présent au sein du service). Quelques jours plus tard, le formateur me contacte sur les réseaux sociaux pour qu'on se parle au téléphone :

Il finit par me dire qu'il ne comprend pas pourquoi il a aussi peu de « commandes » de cette journée alors que les participants n'y trouvent rien à redire et qu'elle semble utile voire nécessaire dans un environnement comme le leur. On se dit / je lui dis qu'elle n'est peut-être pas proposée par les managers.

Nous nous rendons compte au cours de cet entretien téléphonique qu'effectivement cette formation n'était plus beaucoup proposée malgré son succès auprès des managers qui la suivaient. J'avais à ce moment une information qu'il n'avait pas encore sur le fait qu'elle allait d'ailleurs disparaître.

Les temps d'observation stimulent les échanges, comme en parlent Rossano et Abord de Châtillon (2021) mais aussi Journée (2008) à propos du journal de notes qui devient objet et dont les participants finissent par s'emparer eux-mêmes. Ces moments ne constituent pas la majorité, mais ils ont été pour moi des moments déclencheurs.

Au cours de cet entretien téléphonique par exemple, j'ai mis le doigt sur le fait que les syndicats devaient certainement avoir un œil sur la nomination des middle-managers. La situation des middle-managers devenait encore plus complexe et la question de leur syndicalisation est devenue centrale dans la suite de ma recherche.

C'est grâce à ces aller-retours entre les entretiens et les observations que s'est imposée la nécessité de réaliser l'analyse stratégique car les différences entre les propos de la direction et ceux des managers ne m'apparaissaient plus comme une simple (?) divergence de points de vue : elles devenaient la trace de la coexistence d'une culture (affichée sur les murs) et d'une contre-culture (pratiquée dans les murs).

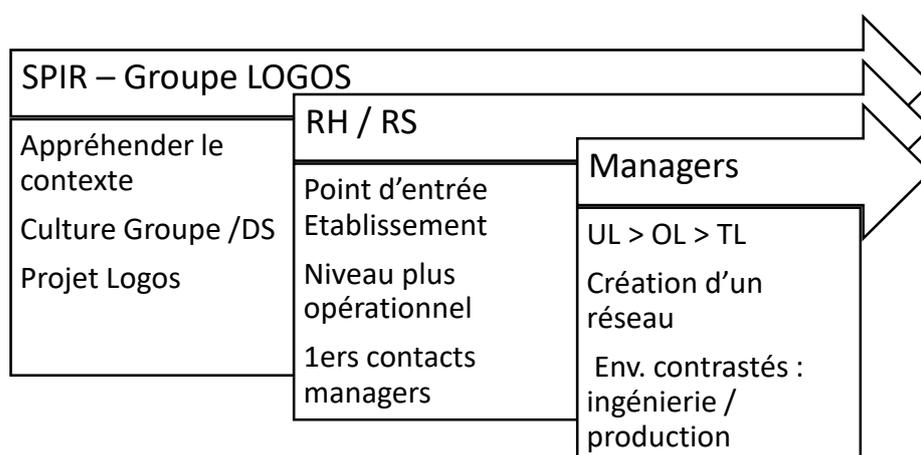
2.2.Déroulement temporel de la recherche

D'un point de vue temporel, j'ai commencé les observations et les entretiens au sein de la direction des relations sociales du groupe Z, SPIR. Au sein de ce département, j'étais en lien avec le directeur, ainsi qu'avec le chef de projet de Logos²⁹. Grâce aux différentes réunions autour de ce projet, j'ai pu rencontrer les DRH des différents établissements du groupe et c'est ainsi que j'ai pu mener des entretiens avec des personnels DRH et RRH, en établissement. Ensuite, j'ai pu rencontrer des managers en site de production. Chaque unité de production est organisée hiérarchiquement de la manière suivante : un directeur d'unité (UL pour Unit

²⁹ Ces accords seront présentés plus haut dans cette partie

Leader), des managers opérationnels (OL pour Operational Leader), puis des chefs d'équipe, premier niveau managérial (TL pour Team Leader). Ce sont les managers OL qui étaient les managers intermédiaires. C'est donc eux que j'ai ciblés dans mes entretiens.

Schéma 11. Description des personnes rencontrées dans le déroulé temporel de la recherche.



Le tableau 7 suivant présente le déroulement de la recherche sur l'année 2019.

Tableau 7. Déroulement temporel de la recherche

2019										2020
Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
	workshop projet LOGOS12/03					réunion groupe 04/09				
	workshop projet LOGOS 8,9/04						formation DS 3/10			
	Entretien chef projet LOGOS 2/04							Suivi délégué FO 4/11		
	Réunion RS et LOGOS 10/04							Dej Compagnons 6/11		
		réunion LOGOS 27/05								
					44 entretiens					

J'ai été présente sur le terrain pendant 9 mois, entre mars et novembre 2019. Les observations ont eu lieu en début puis en fin de période. Les entretiens se sont étalés entre avril et octobre 2019.

Les entretiens ont toujours eu lieu sur le site de travail de l'acteur rencontré, sauf pour un manager, en production, qui a préféré que l'on se rencontre à l'extérieur.

3. Le diagnostic stratégique : rôle des observations et faire dessiner le système aux participants

J'ai recueilli plusieurs types de données : des données d'entretiens, des données d'observation non participante et des éléments documentaires, tels que des présentations PPT, des tracts syndicaux, des documents d'organisation dans un journal tenu tout au long de la recherche.

Ces données étaient de nature différente et éclairaient des aspects différents : il y avait des éléments renseignant le contexte, la perception des managers et de leur participation au dialogue social par la direction des ressources humaines et les RH de proximité ou encore les responsables des relations sociales des établissements. J'ai aussi rencontré des syndicats, élus ou mandatés. Il s'est trouvé quelques rares managers élus à des fonctions de représentants du personnel, ce qui est très peu courant : j'ai eu la chance de pouvoir en rencontrer 5.

La totalité des données ainsi recueillie permettait des niveaux d'analyse différents : un niveau organisationnel, qui me permettait de comprendre le système donnant plus de profondeur à la compréhension des entretiens avec les managers, et des éléments à un niveau individuel répondant plus directement aux questions de recherche.

Le schéma 12 illustre l'imbrication des managers intermédiaires dans un système organisationnel, donnant lieu à deux niveaux de données recueillies. Le Schéma 13 montre les interrelations entre les différents acteurs du dialogue social gravitant autour des managers intermédiaires, à partir duquel nous avons défini les acteurs stratégiques.

Schéma 12. Imbrication des deux niveaux de données.

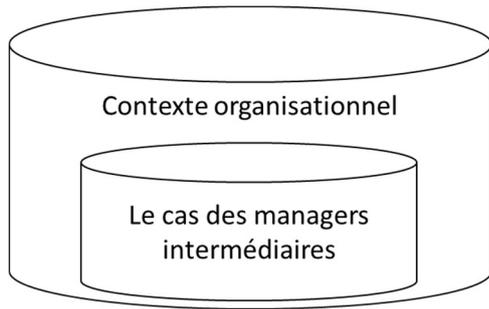
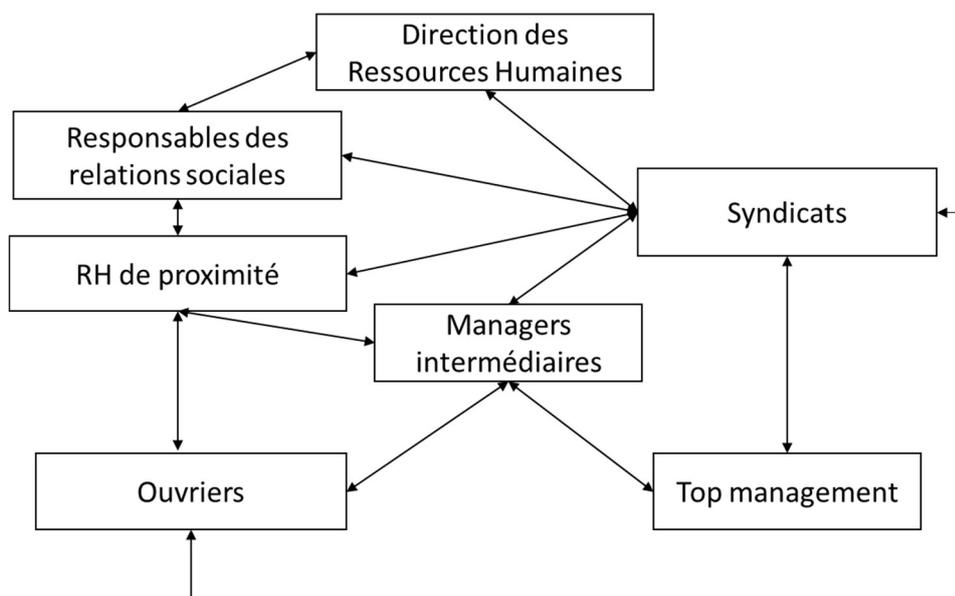


Schéma 13. Interrelation des acteurs du dialogue social gravitant autour des managers intermédiaires.



Ces éléments de contexte mis en dynamique avec les données plus directement liées aux managers introduisent de la complexité dans l'analyse. Consciente de la dimension politique et stratégique au sens de Crozier de la question du dialogue social, j'ai voulu intégrer cette dimension, qui permettait une restitution plus riche de la situation des managers.

Pour ce faire, j'ai décidé d'appliquer à mon terrain une analyse stratégique au sens de Crozier et Friedberg (1977). Bernoux (1985, 2009) propose de l'opérationnaliser grâce à une grille d'analyse. Celle-ci prévoit une ligne pour chaque acteur et 6 colonnes : une pour les missions, une pour les enjeux, une pour les atouts/handicaps, une pour les relations aux autres acteurs, une pour la position par rapport aux autres acteurs et une pour les stratégies prévisibles. Je l'ai simplifiée et adaptée à la situation puisque l'objectif n'était pas d'anticiper les stratégies de comportement des acteurs, comme l'explique Bernoux, mais bien de révéler leurs enjeux à partir des comportements que j'ai pu observer et dont j'ai réuni les traces au cours des différents entretiens réalisés.

Voici le tableau que j'ai utilisé pour réaliser l'analyse stratégique :

Acteurs	Enjeux	Contraintes	Ressources	Comportement Stratégique
---------	--------	-------------	------------	-----------------------------

Ce tableau permet une analyse par étape. S'il se lit de gauche à droite, j'ai plus souvent commencé par remplir la dernière colonne pour arriver pas à pas à celle des enjeux. Pour le remplir, j'ai utilisé les entretiens (leur codage est expliqué juste après) ainsi que les observations (idem). J'ai volontairement utilisé ces deux types de données de manière complémentaire. Car pour réaliser l'analyse stratégique il faut pouvoir aller au-delà des discours et des échanges dans le cadre d'entretiens, dans lesquels je retrouvais parfois un discours officiel que je pouvais challenger grâce à mes observations. Par exemple, lors d'un entretien avec un responsable de la direction SPIR, il y a eu un moment de tension lorsque j'ai cherché à mieux comprendre ce qu'il suggérait à propos de « sujets » que les managers auraient abandonnés aux syndicats. Dans l'enregistrement, ce moment est à peine sensible à

partir d'un silence. En revanche, j'ai pris des notes sur le sujet à l'issue de l'entretien, soulignant sa réaction au moment où j'ai parlé de conflits. De même, lors des réunions au sein de SPIR concernant la future organisation du dialogue social qui prévoyait de mettre les managers au centre de celle-ci, aucun manager n'y participaient.

Extrait de mon carnet de notes :

« Très vite aussi la question des managers se pose : où sont-ils dans ce projet ? « Il est impératif de les embarquer. » répète le directeur du projet. Certains participent à une réunion trimestrielle avec les responsables des relations sociales (RS) visiblement. Mais par exemple au sein de l'équipe des work package leaders (déclinaison du projet en sous-groupes thématiques), aucun n'est manager. Tous sont RS ou juristes. »

Intégrer cette dimension est essentielle pour moi, et c'est justement ce que rendent possible les données issues de l'observation, qui permettent de compléter les données issues des entretiens et de « résister aux constructions discursives des interviewés » (Arborio, Fournier et Singly, 2016, p. 8). Cette dimension est essentielle pour mettre à jour une partie des jeux de pouvoir en présence et d'expliquer les apparents paradoxes, notamment concernant la position de la direction des ressources humaines. L'analyse stratégique permet aussi de mettre à jour le positionnement de chacun des acteurs les uns par rapport aux autres, ce qui est important puisque le dialogue entre les managers et les syndicats ne se fait pas ex nihilo : les managers l'abordent en fonction de ce qu'ils comprennent intuitivement de l'organisation, ce qu'ils ont pu intégrer de comportements à l'égard des syndicats qui seraient acceptables et acceptés par l'organisation. Pour toutes ces raisons, j'ai cherché à faire dialoguer les verbatims des entretiens avec des observations que j'ai menées soit lors de temps d'observation définis (au cours des 9 journées prévues comme telles) soit à travers des réflexions et observations

retranscrites dans mes carnets après des entretiens. Il arrivait souvent qu'une fois l'enregistreur éteint, la personne interrogée se mettait à partager d'autres informations ou ressentis. Ou encore, lorsque j'ai commencé à être identifiée dans l'atelier, notamment après avoir été vue avec les syndicats, l'accueil qui m'était réservé était différent. Ce sont tous ces éléments que j'ai aussi consignés et utilisés pour constituer l'analyse stratégique.

Prenons l'exemple de l'analyse stratégique des RH pour illustrer l'utilisation des observations :

Acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Comportement stratégique
RH	Apparaître légitimes dans l'atelier	Appui organisationnel de la direction Process RH qui les rendent « incontournables »	Manque d'efficacité par rapport aux syndicats (informel plus agile) Terrain pas forcément accueillant (mais pas hostile non plus, ça dépend) Taille des équipes à gérer très importante (300 personnes en moyenne) Changement de poste tous les 3 ans versus des syndicats implantés pendant des années	Se retranchent derrière des outils Investissent la relation (autant que possible) avec les managers et aussi parfois les syndicats.

Ce ne sont pas les RH qui m'ont parlé de leur manque de légitimité sur le terrain. Ils m'ont dit, effectivement, qu'ils se sentaient associés à la sanction disciplinaire. Mais la question de leur légitimité n'a pas été explicitée en tant que telle. Pourtant, c'est ce qui apparaît dans le discours des managers et aussi des syndicats ainsi que dans les observations que j'ai pu faire : les process RH sont moins efficaces d'un point de vue organisationnel que l'agilité permise par le réseau des syndicats pour les mouvements internes. Les RH installés sur site se révèlent

incarner la direction dans l'atelier, et non un interlocuteur de proximité. Pour ces deux raisons, ils vont chercher à légitimer leur présence et leur action par le support relationnel qu'ils offrent. Lorsque cette stratégie ne fonctionne pas, les RH durcissent alors leur position sur les process.

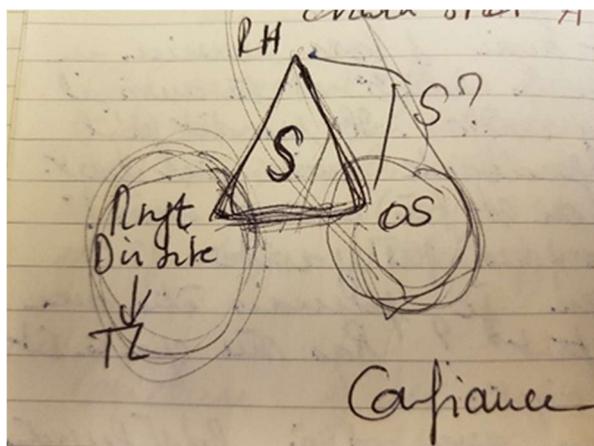
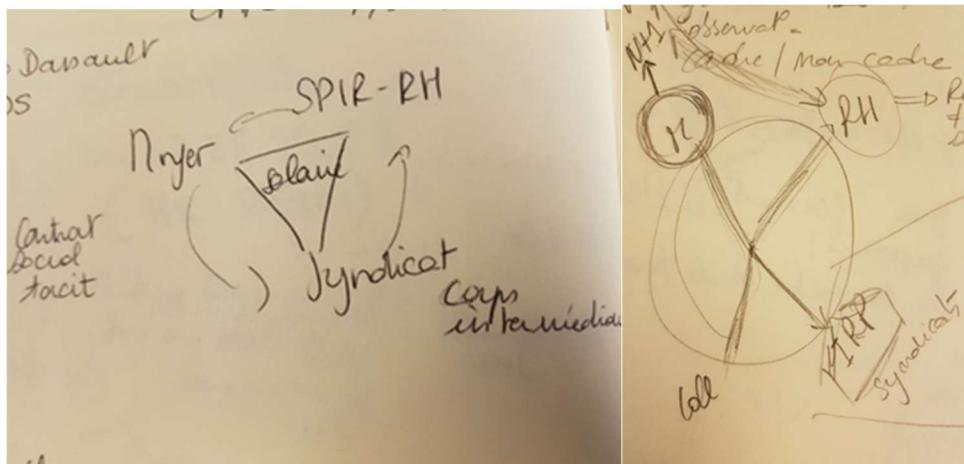
Une autre manière de rendre compte du système organisationnel fut de le dessiner pendant l'entretien. Dès mes premiers rendez-vous avec la direction des ressources humaines fut évoquée l'image d'un triptyque entre les managers, les RH et les syndicats.

Comme il s'agissait d'une métaphore pour évoquer l'idéal d'un équilibre entre ces trois acteurs, et l'existence a priori d'un déséquilibre, j'avais inclus dans mon guide d'entretien d'en parler. En réalité, comme je prenais des notes sur mon carnet pendant l'entretien, je me suis rapidement mise à dessiner ce triptyque et non seulement à faire réagir les personnes que j'interrogeais sur le dessin mais aussi à leur proposer mon stylo. Ils pouvaient ainsi l'amender et le transformer pour en faire un schéma le plus représentatif de leur propre conception du système et de leur propre place.

Ce moment autour du dessin était très intéressant et j'ai choisi de les restituer dans les résultats car ils montrent la représentation que se font les managers de leur système et le décalage possible avec la représentation qu'en a la direction. Le dessin a aussi permis de rendre visible l'organisation symbolique, notamment lorsque les managers s'interrogeaient sur l'absence des collaborateurs, qu'ils souhaitaient rajouter, ou une représentation graphique en trois dimensions plutôt qu'en une (sous forme de pyramide). Enfin, le triptyque permettait de dessiner des flèches représentant les relations des uns vers les autres. En définissant le sens des flèches, les managers exprimaient aussi la manière dont ils percevaient

les relations de pouvoir. La plupart du temps, le dessin représentait ce qui devrait être : c'était alors un support à l'échange, à partir duquel je travaillais pour revenir justement à ce qui se passait réellement.

Pour rendre ces moments d'élaboration commune, j'ai choisi de les prendre en photo et non de les retracer à l'aide de l'ordinateur. Il est ainsi possible de voir les traces de stylo, témoin de la discussion s'étant déroulée et des modifications apportées.



J'ai ainsi proposé une analyse d'une série de 6 schémas, parmi les plus représentatifs et illustratifs des échanges qui se sont construits pendant les entretiens. Cette partie vient conclure l'analyse stratégique portant sur le système et la nature des relations et représentations du dialogue social chez les middle-managers.

L'analyse stratégique permet de faire émerger la position de la direction sur les syndicats et la manière dont ils envisagent l'évolution du rôle des syndicats. Elle permet aussi de montrer la position ambiguë des managers face aux attentes implicites de l'organisation et leur propre attachement au syndicalisme. Pour l'intégrer dans les résultats, je l'ai d'abord restituée en tant que telle. Sans l'utiliser pour répondre à la question de recherche, mais plutôt pour faire une première étape d'analyse du contexte. Ensuite, je l'ai réintégrée dans les résultats répondant à la question de recherche, considérant les données suivant deux axes - que j'ai appelées sphères : la sphère organisationnelle et la sphère managériale.

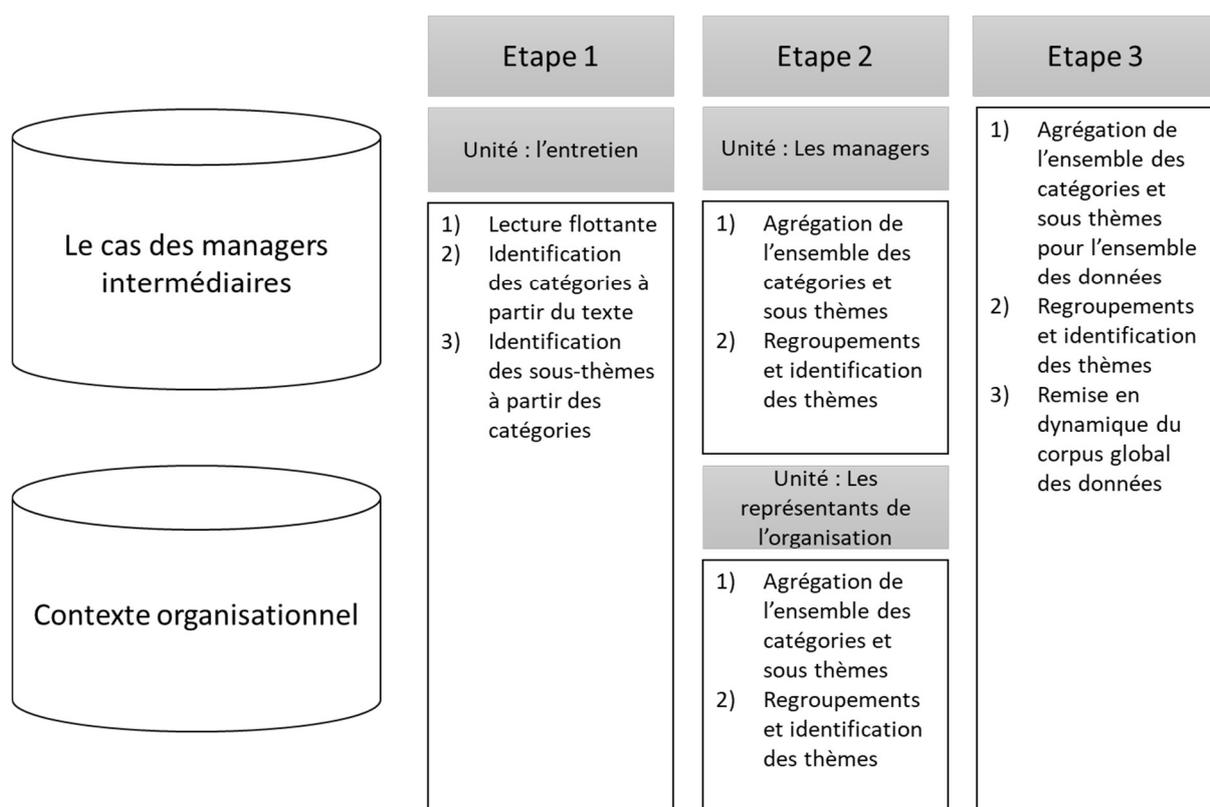
Ce traitement des données, intégrant la complexité du contexte organisationnel, a nécessité plusieurs phases d'analyse : je les ai d'abord analysées séparément, par sphère (managers et organisation), en déclinant cette analyse en trois temps, puis je les ai remis en dynamique.

C'est ce que je vous propose de développer dans la partie suivante.

4. Analyse des données pour l'étude des managers intermédiaires

Je vais maintenant développer les trois étapes d'analyse des données permettant de répondre à ma question de recherche, en donnant des illustrations pour éclairer mon propos. La figure 8 présente ces trois étapes.

Schéma 14. Schématisation des phases d'analyse des données.



4.1. Etape 1 : Analyse des entretiens, avec l'entretien comme unité

J'ai analysé les entretiens les uns après les autres, cherchant d'abord à conserver la logique intrinsèque de chaque entretien.

Pour en identifier les thèmes, j'ai réalisé trois phases d'analyse :

- a) D'abord une lecture flottante (Dumez, 2016 ; Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012), c'est-à-dire plusieurs lectures de l'entretien, sans prise de note. L'objectif était de revivre l'entretien, de me reconnecter avec l'ambiance et les émotions à ce moment-là, pour ainsi être vraiment attentive à tous les signaux : faibles (non-dits, réticences à répondre à une question) ou forts (évidents, explicites). A l'issue de cette lecture, je prenais des notes d'impressions générales ou d'éléments qui ne m'étaient pas apparus lors des retranscriptions.
- b) Une deuxième lecture suivait, cette fois avec prise de notes des éléments saillants au cours de la lecture : ceux qui répondaient prioritairement à la question du dialogue social, de la relation avec les OS, mais aussi plus globalement à comment est-ce que ces managers « managent » et vivent cette activité de management. Je relevais à la fois : les sujets, des verbatims, des notes « off » ou des « coulisses » (pendant l'entretiens, ou éléments portés à ma connaissance avant pendant ou après l'entretien), de premières analyses.

Par exemple :

L'entretien s'ouvre sur la question du dialogue social.

« Alors nous, on est relativement proches du terrain, donc on est en direct avec les compagnons, y'a qu'un step hiérarchique au milieu. Le dialogue social, on a dans nos équipes et moi j'en ai même un dans mes équipes, sur mon poste, qui est représentant d'une organisation syndicale à 50%. Donc on est noyés dedans ... à l'heure actuelle, parce qu'il y a une réforme qui est en cours et tout ça va changer. Là je parle de l'actuel ; on est noyés dans ce dialogue social, on y est confronté quasiment tous les jours, que ce soit ... avec les personnes qui bossent sur les postes et en même temps qui ont des mandats dans des organisations syndicales ou par des gens qui sont complètement, à 100% hors poste, qui sont comptés dans les effectifs de la FAL³⁰ mais qui sont hors poste, donc qui ne créent pas de valeur ajoutée sur les avions par contre qui gèrent bah, le CHSCT... Tous ces gens-là, on les croise quotidiennement et on a affaire à eux,... quasiment tous les jours. Qu'est-ce que c'est le dialogue social ? Pour moi c'est ... [il souffle] difficile de donner une définition... c'est ... la protection de tout employé, quel qu'il soit, quelque soit son niveau. Les organisations syndicales sont faites pour ça, et c'est toutes les discussions qu'il y a autour de ces phénomènes de protection, d'avancée sociale pour les salariés au cœur, au centre de leur secteur d'activité. Le dialogue social, moi je le caractériserais comme ça. »

[Extrait de carnet de notes] :

Dialogue social = gestion quotidienne d'équipe

Définition du dialogue social comme « protection de tout employé »

Reconnait l'utilité + la légitimité des syndicats dans ce rôle de protection => est-ce que le manager aussi doit se protéger ?

Pour ce même passage, 5 thèmes sont identifiés :

Segment	Notes prises après plusieurs lectures flottantes et un retour au texte	Déclinaison identifiée
J'en ai même un dans mes équipes, sur mon poste, qui est représentant d'une organisation syndicale à 50% Donc on est noyés dedans	Réalité ancrée de la présence syndicale – dans les équipes même Attention au terme : noyé x2 : que veut-il dire ?	Réalité ancrée de la présence syndicale sur le terrain
à l'heure actuelle, parce qu'il y a une réforme qui est en cours et tout ça va changer	La réforme qui va impacter le terrain et notamment les managers	Un impact de la réforme pour les managers
qui sont comptés dans les effectifs de la FAL mais qui sont hors poste	Question importante : car les managers sont impactés dans leur plan de charge par les salariés mandatés	Réalité ancrée de la présence syndicale sur le terrain
Qu'est-ce que c'est le dialogue social ? Pour moi c'est ... [il	Difficile de donner une définition : souffle	Ambiguïté dans la définition du DS : dit que

³⁰ Unité de production

souffle] difficile de donner une définition...		c'est difficile mais explicité très clairement par la suite
c'est ... la protection de tout employé, quel qu'il soit, quelque soit son niveau. Les organisations syndicales sont faites pour ça, et c'est toutes les discussions qu'il y a autour de ces phénomènes de protection, d'avancée sociale pour les salariés au cœur, au centre de leur secteur d'activité	Description à la fois ouverte du DS et note « de tous les salariés », insiste sur leur utilité sociale. Contraste avec le « noyé » dedans	Le manager salarié L'utilité et la légitimité des syndicats

c) Puis j'ai retravaillé cette fois à partir de ce premier niveau d'analyse et ai formulé des thèmes de premier ordre.

A titre d'exemple, voici les thèmes d'un entretien avec un manager intermédiaire en production, pour illustrer la singularité et les rapprochements sur lesquels je me suis basée pour construire ensuite l'analyse. Dans ce cas, 11 grands thèmes sont ressortis. Ce qui était le cas en moyenne, le nombre de thèmes variant entre 8 et 13 suivant les entretiens.

Entretien avec le manager 1 :

- 1) La gestion quotidienne d'équipe est une composante essentielle du dialogue social
- 2) Les syndicats sont des protecteurs légitimes des salariés
- 3) L'ambivalence : le manager « craint » les syndicats mais reconnaît leur participation très positive au management d'équipe. C'est très constructif, le manager ne répond pas à la crainte par de la coercition. « je noircis le tableau mais j'adore ça (dialoguer avec les syndicats) »
- 4) Les syndicats sont raisonnables, vont dans l'intérêt commun (surprenant ?!)
- 5) Tandem manager-syndicat à partir duquel le manager agit : (M-S) => TL ou vers compagnons. Et non pas l'idée du triptyque donné par le groupe : comme si le manager, avec les syndicats, rompait avec son isolement d'entre-deux (ni avec le top management, ni avec les équipes) il a ici un partenaire dont il ne réfère ni en haut ni en bas.
- 6) Le manager semble échanger très peu avec ses autres collègues managers : les questions de projection ne fonctionnent pas vraiment : ils ne savent pas comment font les autres, ou bien est-ce un moyen de montrer que leur manière de faire est très dépendante de qui ils sont : ils en retirent alors un élément identitaire. En termes d'identité professionnelle.
- 7) « On est tous syndiqués » : qui joue un rôle en fait ? le délégué syndical ou le manager ? puisque le manager est aussi syndiqué et qu'il se sent « aussi salarié » ?
- 8) Les syndicats, soutiens du manager : ils filtrent les infos, les remontées, accompagnent les décisions managériales sur le terrain
- 9) Il y a la question des RH : vues comme incompetentes (mais excusées), et les syndicats sont bien plus efficaces qu'elles... pour toutes les questions RH !
- 10) Décalage entre les croyances sur les syndicats et l'expérience : peut-on être manager et syndiqué ? non pour ceux qui ne le sont pas, et aucun problème pour ceux qui le sont.

- 11) Effet « tiers réflexif » des syndicats pour le manager : ils font avancer dans la réflexion, permettent de prendre de bonnes décisions.

Cette première étape d'analyse est donc restée sur *l'unité d'entretien* : c'est-à-dire, entretien par entretien. Mais l'idée était de croiser dans un second temps l'ensemble des thèmes attachés à chacun des acteurs pour en voir les recoupements, les tensions et les compléments qu'ils pouvaient représenter les uns envers les autres. C'est ce qui a été fait en seconde étape.

L'intérêt de conserver l'unité de l'entretien est de pouvoir travailler sur l'évolution de l'échange pendant l'entretien (apportant des éléments sur la manière dont les managers étaient plus ou moins prêts à aborder le sujet des syndicats), sur leur rapport au chercheur (notamment avec des ruptures de sens lorsqu'ils disaient quelque chose et peu après son contraire), ainsi que de relever ce qu'ils ne disaient pas explicitement, et qui, par cette absence révélait aussi quelque chose (par exemple la question du top-management).

4.2.Étape 2 : De l'unité d'analyse entretien à une analyse systématique par sphère.

Après cette analyse systématique, entretien par entretien, j'ai agrégé les analyses en regroupant les personnes interviewées suivant la sphère à laquelle elles appartenaient : les managers opérationnels d'un côté, les acteurs organisationnels représentant la direction de l'autre.

C'est ce qui correspond à l'étape 2, qui visait à réunir toutes les déclinaisons recueillies, à les regrouper, en cherchant à la fois à réduire la diversité en cherchant les éléments communs, tout en préservant l'hétérogénéité permise par l'analyse en étape 1 et la richesse qu'elle permettait.

J'ai donc travaillé sur des sous-thèmes, regroupant des déclinaisons, puis sur des thèmes, regroupant les sous-thèmes, cette fois à partir de mes notes et non plus à partir de la retranscription brute des entretiens. En suivant les caractéristiques permettant ensuite un codage multi-thématique (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2016), j'ai prêté attention à avoir des entrées thématiques de premier ordre (ex : la gestion quotidienne d'équipe comme composante du dialogue social) et aussi des débuts d'interprétation (ex : l'ambivalence : le manager craint les syndicats mais reconnaît leur l'aspect très positif de leur collaboration).

Pour illustrer la logique des thèmes, sous-thèmes et déclinaisons de sous-thème, voici un exemple :

Tableau 8. Illustration de la catégorisation des thèmes, sous-thèmes et déclinaisons du sous-thème.

Déclinaisons	Sous-thèmes	Thème
Les syndicats sont des "protecteurs" légitimes des salariés	Les managers reconnaissent les syndicats	Syndicats & managers : à travers le prisme relationnel
Les syndicats sont pris au sérieux : ils sont reçus, le rdv est préparé, « c'est jamais sur un coin de table »		
Des managers qui ne sont pas bornés : les râleries sont justifiées (!)		
L'objectif avec les OS (orga syndicales) c'est pas seulement de les convaincre, c'est de partager une vision commune.		
Les OS sont comme n'importe quel collègue : on leur doit donc respect et écoute : n'est pas dans une logique de négo	Bien se connaître pour bien se parler	
Régularité des rencontres : 1 à 2 par semaine		
Savoir se parler tout le temps pour savoir être dans le dialogue quand ça ne va pas		
on s'appelle, on se voit, on reste pas bloqués		

Le dialogue est une expérience d'ouverture et de créativité : informations parfois « débiles », « saugrenues » mais « il y a toujours une idée à prendre »		
Le dialogue est au cœur du conflit et vise versa : le conflit vient d'un manque de dialogue et le vrai dialogue accueille nécessairement une part de conflit		
Les syndicats sont raisonnables, vont dans l'intérêt commun (surprenant ?!)	des syndicats à l'inverse de l'image donnée par la direction en off	
Mouvement réciproque : le dialogue permet aux managers de comprendre les difficultés des compagnons, mais aussi aux OS de comprendre les difficultés des managers		
Les syndicats n'ont pas une posture de principe « contre » : ils se font leur propre jugement		
L'aspect jeu et négo est reconnu mais placé comme très secondaire, et anecdotique	DS et négo ?	
Les syndicats se radoucissent en fonction du degré de confiance qu'ils ont dans l'OL : transparence, partage d'information	Ce qui met en danger la collaboration	
Ce qui irrite les OS : la peur de la dissimulation		
Les syndicats, soutiens du manager : ils filtrent les infos, les remontées, accompagnent les décisions managériales sur le terrain	Syndicats, soutiens de l'activité du manager	
Les syndicats aident à faire passer les décisions sur le terrain		
la présence des syndicats allège la pression de la responsabilité managériale sur un terrain industriel dangereux, à risque		
Les managers attendent des syndicats qu'ils alertent en cas de déviance entre le management et le terrain : Ils sont essentiels, nous remettent dans le droit chemin		
Si on n'écoute pas les OS c'est très dangereux (x4)		
Effet « tiers réflexif » des syndicats pour le manager	tiers réflexif pour le manager ?	
Question de la prise de recul : le dialogue avec les syndicats permet au manager une prise de recul à la fois sur son management mais aussi, après coup, sur sa manière de gérer une crise avec ces syndicats		

Tandem manager-syndicat à partir duquel le manager agit : (M-S) => TL ou vers compagnons.	Système relationnel	
La question de la métaphore pour parler des OS : poumon, ressorts, coussin, trésor		
Symbiose, en parallèle, alignement, ça se passe relativement très bien, c'est logique, c'est leur rôle		
La collaboration avec les OS n'est pas systématique (ce n'est pas parce que c'est un syndicat dit réformiste) : chaque manager commence avec des déboires et doit trouver les clés	L'effet d'apprentissage	
Apprentissage dans la relation avec les syndicats		
Même lorsque le manager change de poste ou de périmètre, il garde des relations avec les syndicats avec qui il a travaillé : relation profonde et dans la durée		

Cette méthode a permis une approche globale et exhaustive, à partir de laquelle il a fallu ensuite prendre du recul pour la mettre en perspective et répondre à nos questions de recherche.

A l'issue de ce travail, nous avons :

Pour les managers :

- 13 thèmes de premier ordre
- 20 sous-thèmes
- 75 déclinaisons des sous-thèmes

Pour les autres entretiens, des DRH, RRH, responsables des relations sociales :

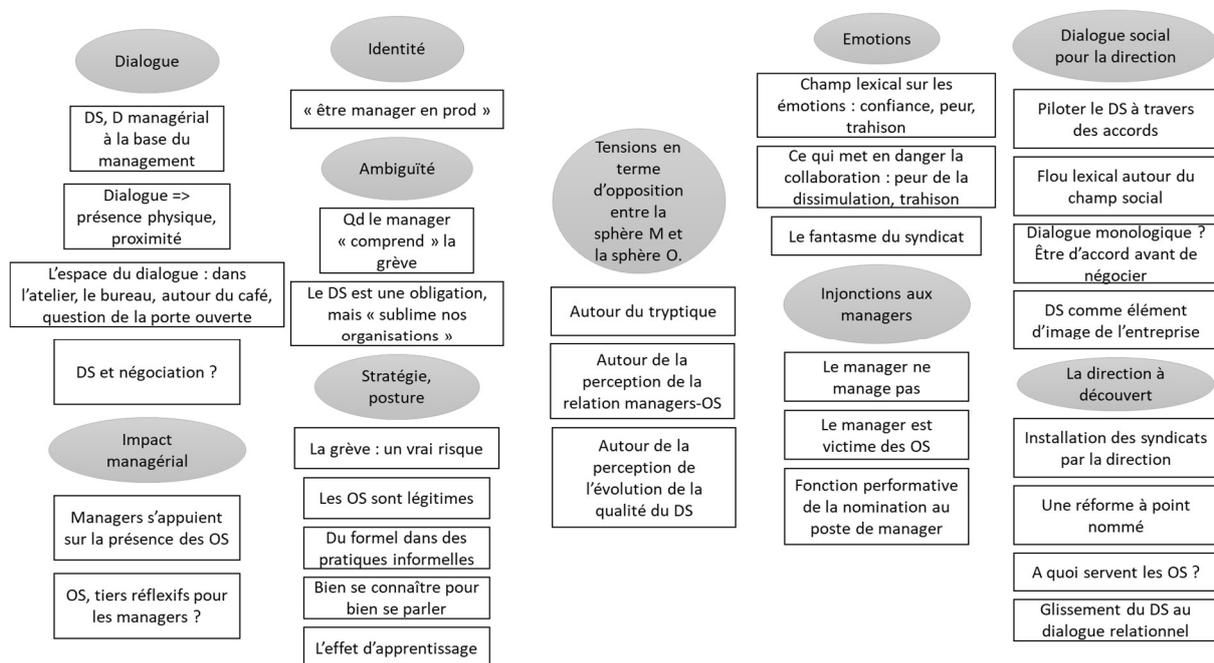
- 14 thèmes
- 17 sous-thèmes
- 106 déclinaisons des sous-thèmes

4.3. Etape 3 : La remise en dynamique des deux sphères de données.

J'avais traitées séparément dans un premiers temps - les managers d'un côté et les DRH, RRH et responsables des relations sociales de l'autre. Cette seconde catégorie correspondait à ce que j'appelle la sphère direction. Ils représentent le côté normatif (ce sont eux qui écrivent et signent les accords qui régissent la vie sociale de l'entreprise).

Pour éviter un effet de superposition, une fois ce travail de mise à plat et de classification par thème des données réalisé, je les ai à nouveau mis en dynamique pour rassembler les analyses et trouver les effets de rapprochement et les effets de contraste. 31 thèmes ont été ainsi identifiés, que la figure suivante présente, regroupés eux-mêmes par familles thématiques, qui sont au nombre de 10.

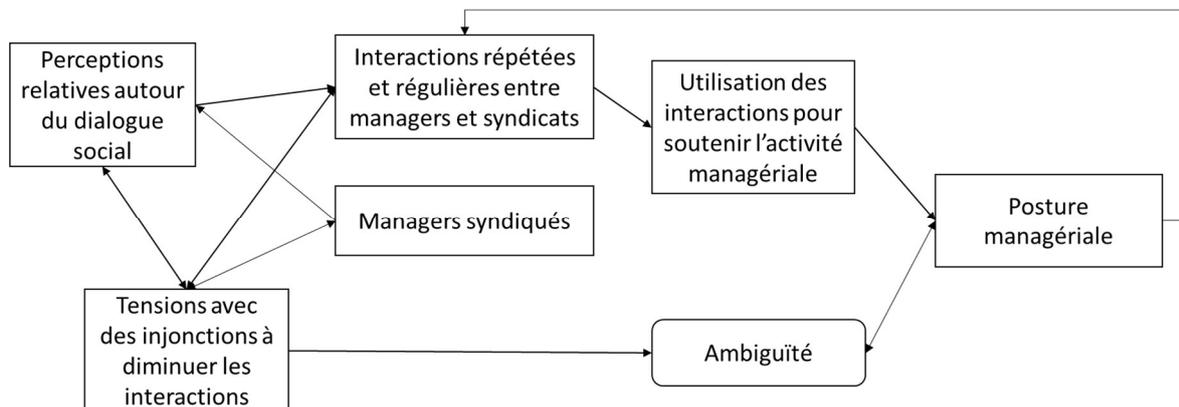
Schéma 15. Organisation thématique de l'analyse complète des données.



C'est à partir de cette troisième phase d'analyse, que le plan de présentation des résultats a été construit.

Le schéma 16 suivant montre l'organisation des thèmes sous forme de matrice. Les flèches indiquent le sens des relations entre les thèmes.

Schéma 16. Matrice des résultats.



Les perceptions relatives de la direction et des managers sur le dialogue social vont entraîner deux comportements différents de la part de l'un et de l'autre : les managers vont être en interactions répétées et régulières avec les syndicats, quand la direction va au contraire être en tension par rapport à ça et chercher plutôt à réduire ces interactions. Le fait que les managers soient syndiqués influence leur perception différente du dialogue social et soutient leur souhait d'interactions régulières et répétées avec les syndicats. De ces interactions, les managers retirent des ressources pour leur activité managériale, qu'ils utilisent pour l'efficacité opérationnelle qu'elles engendrent. Mais ces interactions stimulent aussi des questionnements autour de leurs valeurs et de la manière d'être un bon manager. Tous ces mécanismes sont cependant en tension relativement à la position de la direction entretenant une forte ambiguïté autour du dialogue social. Cette ambiguïté entre en jeu dans la construction de la posture des managers car en réalité ces derniers vont aussi se positionner par rapport à cette ambiguïté.

La première partie des résultats sera dédiée à une description approfondie des managers étudiés chez Z, en développant notamment la question de leur syndicalisation. Pour rendre compte de la dimension organisationnelle et de l'aspect politique du dialogue social incarné par les syndicats, la seconde partie présentera une analyse stratégique du contexte (Crozier et Friedberg, 1977). Les membres de la direction rencontrés insistaient sur la notion de triptyque entre les RH, les managers et les syndicats : elle sera dans les entretiens, en la dessinant, puis en la redessinant au cours de la discussion. Cette partie se conclura par l'analyse de ces traces graphiques, qui illustrent les représentations et les tensions autour de tous les acteurs. Puis la troisième partie se dédie entièrement à la situation des middle-managers et de leurs interactions avec les syndicats. Nous verrons alors que les managers mettent le dialogue social au cœur de leur activité, mais avec une définition différente de celle qui est entendue plus classiquement au niveau de la direction. Les managers mettent en place un espace et des pratiques de dialogue avec les syndicats de sorte à s'appuyer sur leur forte présence terrain pour ajuster au mieux leurs décisions stratégiques. Ce mode de fonctionnement dialogique et relationnel a une influence directe sur la prise en charge des potentiels conflits entre les syndicats et le management : en lui octroyant une réelle place dans l'espace de dialogue, les managers limitent la diffusion de l'opposition sur le terrain. Enfin, la dynamique dialogique et des interactions avec les syndicats stimule chez les managers des réflexions sur leurs pratiques managériales qu'ils cherchent à rendre irréprochables.

Mais avant la présentation des résultats, je propose de terminer la discussion méthodologique de ce chapitre avec des réflexions sur la manière dont j'ai choisi de mener les observations

non-participantes, comment est-ce que les managers ont changé ma pratique des entretiens de recherche. Ce qui me permettra de conclure par une partie sur l'épistémologie et la posture intersubjective que j'ai essayé de développer tout au long de cette recherche.

5. Retour réflexif sur les choix méthodologiques et la manière dont s'est déroulée la recherche

5.1. Des observations non participantes pour une posture différente

Alors que ma première intention était de réaliser des entretiens, j'ai commencé par être invitée à une série de réunions au département des ressources humaines et des relations industrielles. Ces réunions furent l'occasion de m'imprégner de la culture d'entreprise, de rencontrer le personnel RH et plus spécifiquement les responsables des relations sociales.

Entre mars et octobre 2019, j'ai réalisé 9 journées entières d'observation.

La posture « non participante » a été un choix méthodologique mais aussi un choix de positionnement personnel : lors de ma précédente expérience professionnelle, j'ai été amenée à intervenir très souvent en entreprise ou avec des publics tels que des managers, des comités de direction et des RH. J'étais donc relativement à l'aise et surtout très prompte à intervenir, partager mon avis et surtout, à essayer d'intervenir sur le terrain. Dans la situation de changement à laquelle Z faisait face, la tentation était grande de les accompagner et j'aurais sûrement pu mettre en place un dispositif de recherche intervention.

J'ai choisi de ne pas le faire pour une raison d'apprentissage. Le doctorat était l'opportunité de changer de posture, de me fondre dans quelque chose de différent : prendre du recul, me

sentir moins engagée à vouloir changer les choses. Je cherchais, paradoxalement, à aborder le terrain tel qu'il était, sans jugement et sans commencer à me demander en quoi il pourrait changer.

L'idée d'observations non participantes vient aussi du dispositif méthodologique de Journé (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012) : dans le chapitre consacré à l'observation³¹, il présente la méthodologie qu'il avait mise au point lors de son propre travail de thèse, qui avait pour objectif de renforcer la robustesse du processus d'observation non participante en la structurant méthodologiquement. Cela consiste à croiser quatre postures d'observation différentes, filant la métaphore du film : le lampadaire, le coup de projecteur, la lampe frontale et les lampes de poche.

Le lampadaire consiste à observer un lieu durant un temps long et déterminé, de sorte à saisir tous les mouvements rassemblés en ce lieu précisément. Le coup de projecteur consiste à se focaliser sur une action précise ou un acteur en particulier. La lampe frontale permet de suivre une personne en particulier, et les lampes de poches de multiplier les lumières éclairant un sujet. C'est la conjonction de ces quatre méthodes d'observation qui permet de rendre compte de la complexité du réel et d'enrichir la perception forcément séparée de chacun des acteurs ou de chacun de ces points de vue. Le chercheur a cette valeur ajoutée d'avoir recueilli des données qu'aucun des acteurs ne possède en totalité. Il bénéficie aussi de cette position de recul qui lui permet de saisir une dynamique, des rapports interpersonnels, des réactions qui d'une part pourraient ne jamais émerger pendant un entretien, mais qui aussi éclairent le rôle de l'espace et des objets : un écran de surveillance, un bureau, une salle de commandes.

³¹ ainsi que lors d'un cours avec le professeur Journé à l'ESCP

Je voulais développer cette « *attention vigilante* » (ibid, p.169), qui permet d'aller au-delà du simple « *voir et entendre* » (ibid, p.169), pour saisir ce qui n'était pas forcément dit : soit parce qu'il existe un degré d'implicite inconscient chez les acteurs pris dans leur activité quotidienne, soit parce que l'organisation est remplie de relations politiques qui biaisent les discours. En l'occurrence, le dialogue social et le rapport aux syndicats ont une dimension politique et les entretiens furent délicats à mener particulièrement à cause de cette dimension.

Le terrain qui se présentait à moi était gigantesque : un groupe de plusieurs milliers de salariés, dont 15000 sur le site géographique où je me trouvais. Trois activités distinctes et 29 établissements.

Il n'était donc pas possible, au démarrage de ma recherche, d'identifier un lieu unique autour duquel j'aurais pu actionner ces quatre stratégies d'observation, certainement aussi parce que j'étais entrée par le niveau « groupe » et non par la porte des établissements, ce qui a donné au « terrain des middle-managers » un aspect abstrait jusqu'à ce que j'arrive en site de production.

Mes observations furent réalisées dans des contextes variés : journées entières de réunions, plénières, ateliers collaboratifs. C'est donc la méthode du lampadaire que j'utilisais : laissant tourner mon enregistreur toute la journée, je suivais *en continu*, pendant une *unité de temps prédéfinie*, une *indétermination d'acteurs* (ibid, p .191). A deux reprises, je me suis tournée vers la stratégie de la lampe frontale, suivant un manager lors d'un déjeuner mensuel avec ses ouvriers puis suivant toute une journée un délégué syndical pour mieux comprendre leur activité quotidienne et leur présence concrète auprès des ouvriers dans les ateliers.

Ces observations m'ont permis de nourrir la partie contexte, mais pas seulement dans une visée descriptive : les relations politiques et les messages qui m'étaient adressés étaient

autant d'éléments qui permettaient en réalité de tracer les premières lignes de l'intrigue (en référence à (Alvesson et Kärreman, 2007)). Ce qui fut notamment le cas lors de l'analyse stratégique illustrée plus haut.

Comment restituer ces moments d'observation ? La question est délicate. L'utilisation d'extraits de journaux nécessite une étape de réécriture pour la mettre en narration. J'ai par exemple rédigé plusieurs documents narratifs à l'intention d'un de mes directeurs de thèse, pour lui raconter ce que je trouvais sur le terrain et rendre compte de l'avancement de mes interrogations. Certains extraits que j'utilise dans cette thèse viennent de ces écrits. Ce passage par la narration est en réalité une étape importante de l'observation, que l'on retrouve peu par exemple dans le chapitre de Journé cité plus haut. C'est ce qui va donner du sens au lecteur mais c'est aussi le vecteur à travers lequel le chercheur peut restituer « l'attention et le respect » (Arborio, Fournier et Singly, 2016, p. 97) qu'il a nourri pour son terrain et les participants qu'il a rencontré. C'est la raison pour laquelle j'ai rédigé des rapports d'observation à la première personne du singulier, que j'ai utilisés comme les entretiens, en citant des extraits, qui auraient pu être des verbatims d'une narration à haute voix.

Si l'industrie est un terrain idéal pour l'observation selon Arborio et Fournier (2016), mon sujet d'étude reste très délicat à approcher. C'est un point sur lequel je vais revenir à propos des entretiens. Si les managers – et les syndicats, ont accepté de me parler de leur fonctionnement relationnel, il n'était pas envisageable que je puisse participer par exemple à une de leur réunion. Je pense que ce point constitue bien entendu une limite de ma recherche, que j'ai essayé de maîtriser en croisant des données de sources différentes et en intégrant une analyse stratégique pour identifier les enjeux implicites des acteurs. Pour autant, la qualité des relations que nous avons tissées et mon envie d'approfondir la méthode de l'observation sont

deux raisons pour lesquelles je reviendrais vers eux dans le cadre d'un futur projet de recherche.

5.2. La part du silence dans l'entretien

Il m'a fallu trois mois de présence sur le terrain³² pour mener mes premiers entretiens avec les managers intermédiaires en production : toute la communauté RH se tenait à ma disposition pour répondre à mes questions, mais il m'a été très difficile d'avoir un premier nom de manager en production à interviewer. Une fois que j'ai réussi à en rencontrer un, je me suis naturellement distanciée du département RH pour ne plus être que sur le site de production. A chaque entretien je demandais au manager de me recommander deux autres collègues et c'est ainsi, petit à petit que j'ai pu rencontrer et interviewer les managers en production (Noy, 2008).

En effet, s'il est évident en méthodologie d'entretien de faire de l'entretien une rencontre³³, le principe demeure de rebondir sur les mots du participant et de *conduire* l'entretien, même si cette conduite suit le développement de l'interviewé. Comme le note Seidman dans son ouvrage « *Interviewing as qualitative research*³⁴ » (Seidman, 2006) : « Beaucoup d'ouvrages sur l'entretien se concentrent sur le type de questions que l'interviewer doit poser ³⁵[...] » (p.78)

Dans mon expérience, cette manière de conduire un entretien est joyeuse, animée et dynamique. C'est à cela que je m'étais préparée, c'est avec cet apriori que j'ai appréhendé mon premier entretien chez Z. Cette technique a permis d'avoir des entretiens de qualité et

³² J'y étais environ 1 à 2 jours par semaine

³³ Joëlle Bissonnette, L'entretien comme une rencontre au sens de Deleuze, Séminaire Chercher sa voie.x organisé par Jean-Luc Moriceau et Olivier Germain du 12 au 16 octobre 2020

³⁴ « L'interview comme recherche qualitative »

³⁵ Traduction de l'auteur : « Many books about interviewing concentrate on the types of questions that interviewers ask »

tout à fait satisfaisants à la fois pour moi mais aussi pour les participants côté direction, les responsables des relations sociales, les DRH de site et les RH de proximité. Mais lorsque j'ai rencontré le premier manager sur le site de production, cette technique m'a conduite à un entretien extrêmement court (20 minutes), intéressant mais relativement frustrant, car j'ai eu l'impression que le manager était resté sur une communication très superficielle, reprenant des expressions toutes faites ou simplement politiquement correctes. Lors de mon second entretien, le manager a changé brusquement d'attitude pendant l'entretien : d'abord très enthousiaste et ouvert, lorsque je lui ai demandé s'il était lui-même syndiqué, il s'est brusquement fermé et a refusé de me répondre. Il est devenu furieux et j'ai craint qu'il ne termine l'entretien. Nous avons pu continuer, mais j'ai dû absolument changer de posture pour n'être plus celle qui pose les questions, mais qui s'engage dans une conversation. La suite des entretiens a confirmé cette nécessité : si je voulais des échanges riches et que les managers dépassent les phrases toutes faites sur les syndicats, je devais ne pas (trop) poser de questions. La suite de la phrase de Seidman cité plus haut est la suivante : « *mais je veux commencer ce chapitre en parlant du type d'écoute que l'interviewer se doit d'avoir*³⁶. » (idib, p.78)

« L'écoute est la compétence la plus importante en matière d'entretien. Le plus difficile pour de nombreux intervieweurs est de se taire et d'écouter activement. »³⁷
» (Seidman, 2006, p. 78)

J'ai alors développé, au fur et à mesure, une approche différente de l'entretien. Ils n'étaient pas « non structurés », car en réalité, relus a posteriori, ils suivent un déroulement assez

³⁶ Traduction de l'auteur « but I want to start this chapter by talking about the type of listening the interviewer must do. »

³⁷ Listening is the most important skill in interviewing. The hardest work for many interviewers is to keep quiet and to listen actively.

linéaire et surtout homogène. Ils n'étaient pas non plus « libres » dans le sens où j'indiquais la direction que je souhaitais prendre, mais via une invitation plus qu'une question. Invitation que les managers ont toujours saisie, je n'ai pas eu de mal à les faire parler de leurs relations avec les syndicats. Mais la forme de notre échange était décisive.

Voici la structure qu'ils suivaient :

- 1- Introduction à partir de la notion de dialogue social : discussion autour du sens et de la réalité concrète pour le manager de la question du dialogue social
- 2- Illustration des différents niveaux de dialogue du manager
- 3- Concrètement, quelle est la relation que les managers entretiennent avec les délégués syndicaux de leur secteur ?
- 4- Comment s'en servent-ils dans leur quotidien managérial ?
- 5- Discussion autour du triptyque : rôle et placement des autres interlocuteurs organisationnels du manager (RH, top-management, salarié)
- 6- Et si les syndicats disparaissaient, qu'est-ce que ça changerait pour eux ?

J'aurais voulu pouvoir mener des entretiens sous la forme de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 2019), pour pouvoir décortiquer le système, les relations, les représentations des managers, travailler sur des moments critiques d'interrelation entre les managers et les syndicats. Mais cela ne fut pas possible car si je posais trop de questions, ils se taisaient et leurs réponses s'appauvrirent. En réalité, je me suis sentie dans une posture très différente : c'est en me taisant que les managers se mettaient à parler. Je rebondissais parfois sur ce qu'ils disaient, quand je sentais qu'il y avait besoin de les encourager à aller plus loin ou bien en orientant la discussion, mais je devais m'investir dans ces relances, notamment en

dévoilant mon point de vue. Ils attendaient de savoir ce que je pensais. Je ne pouvais pas rester neutre. Un sourire de ma part les encourageait à m'en dire plus, ou ils attendaient de voir si j'allais rire à un de leurs propos pour s'autoriser à en dire davantage.

L'extrait suivant illustre cette écoute et le peu de relances que je faisais :

(La chercheuse) : « Et alors quand vous dites les partenaires sociaux vous ...

(le manager) : les délégués syndicaux.

(la chercheuse) : ils sont plusieurs ?

(le manager) : Ils sont plusieurs ... alors aujourd'hui il y a un syndicat qui est majoritaire sur la FAL. Moi aujourd'hui j'ai 100% de mes effectifs qui appartient à un seul syndicat donc c'est assez facile. J'en ai qu'un en face de moi. Ils sont plusieurs délégués mais j'ai une seule représentation syndicale. Donc on échange régulièrement sur des sujets variés et ça se passe relativement très bien. Mais parce que, parce que quand il y a des problèmes on est dans le dialogue. C'est le but. Et du coup ça permet souvent de décongestionner les trucs parce que le but c'est aussi de travailler en confiance. Et moi, les gens ont confiance en moi, moi j'ai confiance en eux. Forcément après y'a des fois où on est déçu hein, ça arrive, tout le monde ne fonctionne pas comme moi et tout le monde ne fonctionne pas dans le même contexte que moi. Peut-être que vous allez trouver un manager au 350 ou au 380 qui peuvent avoir des problématiques avec les partenaires sociaux, parce que moi j'en ai déjà eu par le passé et ... quand je dis des problèmes, c'est toujours pareil c'est ... c'est peut être moi aussi en prenant du recul, le fait aussi de ne pas toujours ouvrir cette porte forcément et donc de se voir, que quand ça va pas. Et forcément si on a une opinion qui diverge sur la problématique, et bien quand on est pas d'accord sur un sujet, c'est soit on fait un pas chacun et on arrive à avancer, soit on fait pas un pas chacun et on arrive à un conflit. Et pour éviter ces conflits là et béh il faut justement éviter de se voir que quand ça ne va pas et de ne se voir que quand ça va bien aussi. C'est ... Si on est juste entre bons copains ça ne marche pas ! mais ... C'est cette alchimie qu'il faut arriver à trouver pour avoir un dialogue social le plus ... j'ai pas envie de parler de tempéré... le plus apaisé. C'est avec l'expérience aussi, quand j'ai commencé manager ça fait 12 ans que je suis, depuis 2008, c'est ça, ça fait 12 ans bientôt, ça fera 12 ans l'année prochaine, j'ai commencé TL³⁸, c'est pas toujours évident ça. Mais bon les formations sont là aussi pour nous accompagner pour ... et l'expérience aussi fait qu'à un moment donné on acquiert de l'expérience, on s'arme de nos erreurs aussi et du coup ça permet de ne pas forcément les reproduire, de prendre du recul : bon voilà dans ma stratégie, dans ma gestion du conflit, j'ai pas été ... j'ai pas été bon, et qu'est-ce qu'il faudrait que je fasse pour y arriver et après c'est tout un ...

(la chercheuse) : ... ce sont des formations en gestion de conflit qui vous ont aidé ?

³⁸ TL : Team Leader, le premier échelon managérial, est un chef d'équipe

(le manager) : gestion de conflit oui, dialogue social qui est très bien aussi

(la chercheuse) : vous l'avez suivie la formation dialogue social ?

(le manager) : oui j'ai suivi les modules, les modules ont dû évoluer depuis, je les ai fait il y a un petit moment maintenant, justement au travers de ... Y'a eu un gros projet qui s'intitule projet manager en prod où on s'est rendus compte que les managers étaient lancés dans le grand bain du management et justement le dialogue social, la gestion de conflit, tout un panel de problématiques qui peuvent survenir aux managers parce que derrière le manager en prod quand il arrive en prod, surtout sur un niveau TL, il a déjà des compétences relativement fortes sur la partie technique, donc c'est pas sur la partie technique qu'il est en défaut c'est sur la partie managériale et la partie en gestion de conflit. Y'en a qui y arrivent très bien, y'en a où c'est plus compliqué. Et du coup, cette capacité à s'approprier les sujets au travers des formations elle est vachement importante quoi. »

Cet extrait illustre la question de l'écoute et du peu de questions de relance que je réalisais : plus que la longueur du discours (ce manager pourrait être particulièrement bavard – il se trouve que pas tant que ça, mais cela n'apparaît pas dans l'extrait), ce sont les moments de silence pendant lesquels je décide de ne pas intervenir. Ces moments de silence sont représentés par les ... dans le discours.

Typiquement, dans ce passage :

« C'est ... Si on est juste entre bons copains ça ne marche pas ! mais ... C'est cette alchimie qu'il faut arriver à trouver pour avoir un dialogue social le plus ... j'ai pas envie de parler de tempéré... le plus apaisé. »

J'aurai pu intervenir et le relancer par exemple en lui demandant « mais... quoi exactement ? en quoi est-ce différent ? » et je ne suis pas sûre qu'il m'aurait alors parlé d'alchimie.

A la fin de ce passage, lorsqu'il parle de l'effet d'auto-apprentissage lors d'une collaboration qui a mal fonctionné, j'ai attendu puis ai jugé nécessaire de l'aider à aller plus loin. C'est pourquoi je suis intervenue :

(le manager) : « j'ai pas été ... j'ai pas été bon, et qu'est-ce qu'il faudrait que je fasse pour y arriver et après c'est tout un ... »

(la chercheuse) : ... ce sont des formations en gestion de conflit qui vous ont aidé ? »

Mais j'ai bien attendu avant de l'orienter dans la suite de notre échange, en faisant référence à des formations en gestion de conflit dont il m'avait parlé en début d'entretien.

Au-delà de l'intérêt de cette posture pour le chercheur, en termes de richesse des données, s'est aussi posée la question très pragmatique du sujet lui-même de recherche, qui nécessitait des managers qu'ils se dévoilent sur leur fonctionnement avec les syndicats, ce qui n'était pas si évident. Les relances que je faisais avaient aussi cette fonction d'envoyer comme message qu'ils pouvaient me faire confiance et surtout que je partageais leur point de vue. A ce sujet, je passais du temps à leur présenter ma recherche en début d'entretien et les conditions dans lesquelles je menais mon étude : j'avais l'autorisation de les rencontrer mais la direction n'attendait pas de moi un compte-rendu. Je le faisais avant de lancer l'enregistrement. Cet aspect était très important et j'ai plusieurs fois mesuré l'importance d'insister dessus avant que l'entretien ne commence. Ces moments avaient un grand impact sur l'ouverture des managers. Certains se sont d'ailleurs mis à me tutoyer à partir de ce moment. Cette question de l'autorisation, du fait qu'ils testaient jusqu'où ils pouvaient me parler me semble intéressante à considérer dans le contexte.

L'extrait suivant illustre cet aspect :

(Le manager) : « [...] Tant qu'on aura les RVS³⁹, parce que ce seront les anciens DP qui seront repris. Donc eux, ils ont une habitude de travail, où ils font que ça de la journée. Donc du jour au lendemain, ils vont pas se remettre au boulot, ils vont continuer à faire ça. Sauf que nous, on nous demandera sûrement de recoller à la

³⁹ Les RVS sont des Représentants de la Vie Sociale, poste créé par Z pour contrebalancer la disparition des DP (* Délégués du personnel) via la réforme et la création des CSE.

théorie⁴⁰ et c'est là que ça risque d'être délicat. Si ... si y'a clash.... Si y'a clash ça risque d'être compliqué... Et de mettre le manager en porte-à-faux. Parce que le manager, il peut être lui aussi syndiqué ... (silence)

(la chercheuse) : et oui ... parce que vous êtes aussi un salarié ...

(le manager) : tout à fait ! donc heu ... (silence)

(la chercheuse) : ... on m'a dit que tous les managers étaient syndiqués ici ...

(le manager) : oui. (silence)

(la chercheuse) : jusqu'à l'UL⁴¹ ? ... au moins ?

(le manager) : ah oui ... (silence)

(la chercheuse) : vous aussi, vous avez intérêt à ce que les délégués portent votre voix à vous aussi ?

(le manager) : tout à fait. C'est pour ça que c'est compliqué... C'est compliqué et puis en plus, on sait pas ... on sait pas où on va aujourd'hui ... on n'a pas ... c'est difficile de se projeter sur quelque chose qu'on connaît pas ... surtout là, on connaît le fonctionnement qu'il y a aujourd'hui. Ça fonctionne plutôt bien ... Des fois, on se prend la tête, des fois ceci, des fois cela, mais au final, au bout du bout c'est constructif on arrive à travailler ensemble. Demain, la façon avec laquelle ça devra être géré ... (silence) on verra ce que ça donnera. (silence)

(la chercheuse) : ... et est-ce que ...

(le manager) : pour moi, pour moi ça risque de poser beaucoup de problèmes... parce que sur des postes où il y a le feu, des fois y'a des postes où les compagnons s'entendent pas, où ils se montent le bourrichon entre eux... Quand les gilets jaunes ça a commencé, on a eu un poste où les mecs se sont monté le bourrichon, tous, ils voulaient faire péter des grèves partout. Gilets jaunes, les capitalistes, faut les arrêter, Z, ils sont capitalistes enfin bon ... donc ils étaient fous, ils déboulonnaient. C'est les syndicats qui sont allés les calmer. Donc tout ça... tout ça potentiellement demain, les mecs ils auront plus le temps de le faire quoi. Donc ce sera aux managers d'aller expliquer des choses, de ceci, de cela, de gérer ce que le syndicat gérait au niveau social. (silence) »

Ce extrait illustre deux points particuliers : d'une part, comme souligné juste au-dessus, le sujet des syndicats est délicat. En l'occurrence ici, ce manager nous partage trois informations

⁴⁰ Les RVS ne seront plus à plein temps mais à 30 heures par mois. Le manager souligne ici la transformation des règles versus l'habitude de fonctionnement

⁴¹ Unit Leader, c'est-à-dire le manager de l'unité de production, deux niveaux au-dessus du manager interviewé.

extrêmement importantes : 1) il est syndiqué et il ressent le besoin d'avoir ses intérêts défendus, 2) le système implicite ou informel actuel fonctionne bien et les managers se reposent beaucoup sur les syndicats sur la question du climat social. 3) il est inquiet sur ce qui va advenir avec cette réforme.

Si, lorsqu'il me dit que les managers sont aussi syndiqués, j'avais alors posé la question « ah, bon, comment ça ? », il se serait fermé et il ne serait pas passé au « je », ce qu'il fait implicitement lorsque je lui demande directement « parce que vous êtes aussi un salarié ». En disant cela, je suis consciente que je vais dans son sens, je lui montre que je comprends sa position et que je suis déjà au courant. Ce qui me permet de lui poser ensuite la question délicate de la syndicalisation des managers, à laquelle il répondra positivement, mais sans détails non plus. J'essaie de l'encourager à développer en lui demandant si les UL aussi, mais il se contente là aussi d'acquiescer, avant de développer un peu plus car j'insiste (« vous aussi, vous avez intérêt à ce que les délégués portent votre voix à vous aussi ? »). Son développement est hésitant, mais il a alors décidé d'aller au bout de sa pensée, et me coupe lorsque j'essaie de le relancer.

Cet extrait illustre plusieurs points dans ma démarche d'interview :

- 1) J'ai appris à poser beaucoup moins de questions, à laisser les silences
- 2) Les entretiens avec les managers étaient des moments très fragiles pendant lesquelles j'étais très attentive à construire un environnement de confiance pour leur permettre de sentir qu'ils avaient le choix de dire ou de ne pas dire. C'était aussi une question d'éthique car je me sentais retenue : quand un manager a été mis en cause et qu'un mouvement de grève se déclare à son poste, comment trouver le ton juste et lui demander de m'en parler ? Ce qui m'intéressait n'était pas la manière technique dont

la grève avait été gérée, mais bien comment lui, en tant que manager s'était senti et s'était positionné. Chaque fois que j'ai été un peu trop directe, je me suis sentie maladroite. Le silence était beaucoup plus efficace, parce qu'à nouveau, le manager pouvait prendre le temps de choisir ce qu'il acceptait de me dire, ou non. En termes d'éthique, ce parti-pris s'est imposé à moi, et plus j'ai avancé dans les entretiens, plus il se révélait efficace : je me sentais dans un ton juste et les entretiens étaient très riches.

- 3) Parler de leur fonctionnement avec les syndicats était difficile, malgré une culture a priori « pro-dialogue social » : or j'ai dû, pendant les entretiens, traiter du sujet comme s'il s'agissait d'un sujet certainement délicat et peut-être aussi un peu tabou. Ce point sera développé dans les résultats.

Partant sur un projet de recherche que j'avais jugé comme a priori classique ou sans danger, j'ai mesuré à quel point ce sujet allait en réalité être délicat à traiter. Ces deux extraits d'entretien illustrent la fragilité des entretiens et la nécessité pour moi d'adopter une posture particulièrement humble et silencieuse.

Cette posture a été un peu différente lorsque je rencontrais les membres de la direction des ressources humaines notamment : ils n'exprimaient aucune timidité à me parler des syndicats et de leur stratégie avec eux. On peut penser que c'était grâce à la qualité de relation que j'avais réussi à construire avec eux, mais je ne peux m'empêcher d'y voir aussi une croyance partagée implicitement que quand ils me disaient « on a beaucoup trop de syndicats à plein temps », j'étais forcément d'accord avec eux. La relecture des entretiens a posteriori mit en évidence un certain nombre d'incohérences de discours et notamment un champ lexical très péjoratif pour parler des syndicats. Je partage ici mon interrogation sur le fait qu'ils n'aient

pas pris plus de précautions : j'aurais pu être une chercheuse critique, ce qui n'est pas le cas, mais l'hypothèse implicite que l'utilisation d'un champ lexical péjoratif concernant les syndicats allait de soi, me semble importante à considérer : à la fois sur la dimension idéologique du sujet et sur l'image qu'une chercheuse (d'une grande école de commerce parisienne) a suscité.

Après l'été 2019, la direction des ressources humaines m'a justement appelée pour que je vienne présenter ma recherche lors d'une grande réunion du groupe, rassemblant les 100 top managers du groupe pour présenter la « refondation du dialogue social »⁴². J'ai dû insister pour qu'ils m'accordent un quart d'heure pour que je leur présente mes premiers résultats avant, car je voulais d'abord m'assurer que je serais en mesure de répondre à leur demande. La suite prouva que j'avais eu raison de le faire et qu'effectivement, des intérêts contraires commençaient à se dessiner.

Avec toutes les précautions d'anonymisation des données, j'ai abordé le point d'étape avec la direction de la façon suivante :

Les principaux résultats à ce stade étaient au nombre de trois :

- 1) Les managers étaient totalement investis dans le dialogue social
- 2) Ils faisaient une nette distinction entre trois niveaux de dialogue social : le dialogue social officiel ou institutionnel (au niveau des directions, lors de la signature d'accords par exemple), un niveau managérial (entre le manager et son équipe) et un niveau plus informel (entre les managers et les délégués du personnel)

⁴² Terme issu du titre de l'accord signé

3) Le système actuel fonctionnait de manière assez fluide, les managers étant plutôt satisfaits de la qualité du dialogue avec les syndicats.

Le premier résultat fut accueilli avec beaucoup d'enthousiasme. Le second leur parut très intéressant, le troisième, en revanche, annula la perspective que je puisse présenter ma recherche aux 100 top-managers du groupe.

En effet, la réunion était en réalité une journée de réception pour expliquer aux top-dirigeants les changements à venir en termes de dialogue social, notamment avec la réduction du nombre de délégués du personnel sur le terrain. Si je venais dire que le système actuel fonctionnait bien, ça aurait eu comme inconvénient de « brouiller le message du changement ». Ils auraient forcément dit « mais si ça marche bien, pourquoi changer ? »⁴³.

5.3. Ce que j'attendais, ce que j'espérais et ce qui arriva

Il est de plus en plus reconnu que le récit de la recherche donné dans le document de thèse correspond rarement, au moins temporellement au déroulement réel de celle-ci (Dumez, 2016 ; Laroche, 2018). J'ai d'abord récolté des données en abordant de manière très large la question du dialogue social et ce sont les managers qui ont orienté les échanges sur la question des syndicats. Non seulement je ne prévoyais pas de me focaliser sur les syndicats, mais j'avais surtout envie de les éviter et d'aborder plutôt les *autres* dimensions du dialogue social.

Pourquoi vouloir éviter les syndicats ? D'une part parce que j'avais peur d'être assimilée, en termes d'identité de chercheuse, aux syndicats. Je craignais que ce soit perçu comme un sujet

⁴³ Je retranscris ici les notes prises à l'issue du rendez-vous

purement RH alors que je tenais à une approche plus organisationnelle de ma recherche – ou du moins non exclusivement RH.

Je craignais aussi d'être confrontée à des situations de forte tension. Dans les premiers entretiens avec les responsables des relations sociales au siège du groupe, des situations de forte pression, voire de violence psychologique m'avaient été partagées. Je redoutais de rencontrer des situations qui auraient renforcées les idées reçues sur les syndicats scandaleux, violents, non constructifs, butés dans des postures complètement dépassées⁴⁴.

C'est sûrement l'autre raison pour laquelle j'ai mis du temps à aller rencontrer des responsables syndicaux.

La suite de la recherche illustre ce décalage, entre ce que je craignais de rencontrer, ce qui a été partagé par les managers sur le terrain et ce que j'ai, en partie, pu observer : les responsables syndicaux que j'ai rencontrés, qui étaient responsables sur le site où j'ai réalisé mes entretiens, étaient constructifs, non caricaturaux et pertinents.

Bien sûr, être responsable syndical est une fonction, au même titre que RH ou manager : tous les RH ne sont pas justes et équitables. De même, tous les responsables syndicaux ne sont pas constructifs, non caricaturaux et pertinents. En revanche, le système de fonctionnement qu'ont décrit les managers, s'ils dépendent en partie des personnes, illustre aussi la manière dont, au-delà des personnes, une collaboration peut fonctionner.

Lors de présentations de mes résultats intermédiaires à l'occasion de conférences, j'ai eu plusieurs retours de personnes travaillant ou ayant fait un terrain de recherche dans d'autres milieux historiquement fortement syndiqués. Les résultats que je montrais ne les surprenaient

⁴⁴ La une du Point en janvier 2020 titrait « Comment la CGT ruine la France » sur fond d'une photo du délégué national Martinez, croisant les bras d'un air renfrogné.

pas et deux d'entre eux m'ont partagé des fonctionnements très similaires (à la MACIF et chez TDF).

L'environnement de production m'a beaucoup impressionnée. Ce n'est pas un élément que j'utilise dans le déroulement de la recherche, mais peut-être est-ce un endroit où je peux partager le contexte « matériel » de la recherche : mener un entretien dans une salle de réunion sur un site composé principalement de bureaux confortables n'a rien à voir avec un site de production pour lequel il faut parfois un camion pour se déplacer et accéder, en passant entre des avions en train d'être montés à des bureaux, mais sans moquette, sans plantes vertes et où les travailleurs sont en bleu de travail. Le bruit, les aléas de la météo, les hangars ouverts aux quatre vents sont autant d'éléments qui nous plongent dans un réel bien différent du confort auquel j'étais coutumière lors de mes expériences professionnelles précédentes. Certains entretiens ont été menés fin juillet, pendant des journées où le thermomètre affichait plus de 39° depuis plusieurs jours, ce qui rendait la concentration, avec le bruit environnant, un exercice encore plus exigeant.

Ma présence dans cet environnement était aussi différemment accueillie que dans la première phase des entretiens dans la partie satellites ou même lors de mes recherches précédentes.

D'abord le protocole visant à me permettre l'accès au site nécessitait des managers de préparer ma visite, puis de venir me chercher. Nous devions alors traverser le site, soit à pied pendant plusieurs minutes, soit en empruntant une voiture ou un camion. Les conditions de l'entretien n'étaient donc pas classiques en ce que l'entretien commençait de manière informelle pendant ces moments de trajet. De même, à la sortie de l'entretien la conversation continuait.

J'ai choisi de ne pas aller voir les syndicats dès le début de ma recherche, car je me doutais que cela enverrait un signal qui serait de toute façon interprété, que ce soit de manière positive ou négative. Effectivement, cela a eu deux impacts : d'une part j'ai remarqué que certains managers se mettaient à me saluer avec plus de chaleur, et d'autre part, les syndicats venaient aussi me saluer lorsque je venais rencontrer d'autres personnes. Au point qu'un jour, ils sont « intervenus » comme ils auraient pu le faire avec un adhérent : j'avais ce jour rendez-vous avec la RRH du site, avec laquelle j'avais eu énormément de mal à prendre rendez-vous. Elle avait refusé sous couvert des congés, puis en insistant, elle accepta de me rencontrer en septembre 2019. Elle annula notre rendez-vous au dernier moment, mais je réussis à le reprogrammer en octobre. Lorsque j'arrivais, elle me fournit des indications pour trouver son bureau me faisant littéralement faire le tour du site. Perdue, je l'appelais et elle me raccrocha presque au nez, disant venir me chercher. A cet instant, trois délégués syndicaux (de FO), que je connaissais pour les avoir interviewés, vinrent à moi pour savoir ce qui se passait, puisqu'ils avaient vu mon agacement au téléphone. Ils attendirent avec moi que la RRH arrive. Mais surtout, une heure plus tard, je recevais un coup de téléphone pour savoir si l'entretien s'était bien passé et si la RRH m'avait bien reçue.

Preuve que rien ne leur échappait sur le site ... et que j'étais bien identifiée...

Ce fut aussi le moment où je ressentis le besoin de m'éloigner du site. J'avais désormais une quantité importante de données, qui arrivaient à une saturation naturelle. J'avais, à l'occasion de la participation à une journée de formation sur le dialogue syndical, rencontré une dizaine d'autres middle managers venant d'autres sites et là aussi, mes données se recoupaient et se confirmaient. Je sentais mon attachement devenir important au site : j'aimais être dans les ateliers, en bas des avions, que les managers me montrent ici un avion en chantier, là un

moteur Rolls Royce attendant d'être monté. Je m'attachais aussi aux managers, qui m'épataient par leur dynamisme, leur passion pour le management des hommes (et des femmes mais elles étaient peu nombreuses), leur simplicité.

J'avais besoin de prendre du recul. Paradoxalement, alors que j'étais attachée à une posture de recherche intersubjective, qui ne tient pas les personnes interviewées comme des numéros, mais des participants de la recherche, j'ai éprouvé le besoin à un moment d'oublier les visages derrière les mots. J'ai aimé relire tous les entretiens en me détachant de leur image, pour chercher, dans un effort d'abstraction peut-être, ce qui pourrait être considéré comme de la matière. De la matière première, à partir de laquelle j'allais pouvoir travailler, le soumettre à un cadre théorique, l'assembler ou le dissocier, et le confronter aux données venant de la première phase de ma recherche à la direction des ressources humaines du groupe.

6. Epistémologie et posture intersubjective

Tous ces questionnements méthodologiques sont intimement liés à l'épistémologie du chercheur. La cohérence entre le design méthodologique et la posture épistémologique est importante, mais faire des interviews et des observations ne signifie pas seulement que le chercheur a un positionnement socio-constructiviste. La posture du chercheur pendant les observations et les entretiens détermine plus finement encore son ancrage épistémologique. Ou c'est ce que j'ai essayé de faire.

« Les choix épistémologiques forment un ensemble que Bateson (1972) appelait un « filet de prémisses » dans lequel est pris le chercheur, et qu'il doit clairement exposer » (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 86). Cette citation issue d'un livre de référence en matière de méthodologie de recherche n'a rien pour rassurer la jeune chercheuse qui chemine parallèlement sur une approche pragmatique du terrain (qu'est-il possible de faire dans le temps imparti ?) et une réflexion sur le réel, la vérité, la connaissance, sur ce qu'est de la science, sur ce qui fait un travail de recherche « scientifique » (ibid, 86).

Les trois questions principales auxquelles ce travail de thèse m'a exposée sont :

- 1) La visée de la recherche est-elle de « trouver » « une » « vérité » ?
- 2) Qu'est-ce que la connaissance ? qu'est-ce que la recherche contribue à « produire » ?
- 3) Quel est le rapport du chercheur avec son « objet » de recherche ?

La première question est abyssale et pourtant incontournable. Assez rapidement, la question de l'unicité d'une vérité était difficilement pensable. La lecture de Bohm « *On Dialogue* » (Bohm, 2013) avait contribué à me convaincre, assez aisément, de la coexistence de différentes parties du réel. Dans sa réflexion sur la pratique du dialogue, Bohm développe l'idée selon laquelle non seulement il existe des versions différentes d'une même expérience,

mais aussi qu'elles peuvent, même contradictoires, co-exister avec la même véracité. La vérité de l'un n'exclut pas celle de l'autre. Elle ne l'amoindrit pas non plus. Est-ce que ces deux vérités doivent être additionnées pour être *la vérité* ? Je ne pense pas, et c'est pourquoi je préfère la notion d'expérience, plus que de vérité. L'expérience existe à partir du moment où un individu l'a éprouvée. Donc la vérité est multiple et certainement incomplète : elle s'enrichit au fur et à mesure des expériences individuelles. A cet égard, la recherche peut difficilement, en tout cas en un seul projet, prétendre décrire une seule vérité. Ce qui d'emblée nous écarte du paradigme post-positiviste, ou réaliste scientifique (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012), qui croit en « *un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir* » (ibid, 25). Cette conception du réel *construit* a une incidence directe sur celle de la connaissance : d'une part c'est reconnaître que la connaissance à laquelle la recherche nous permet d'aboutir sera partielle, d'autre part que le chercheur a une responsabilité directe dans sa production : il y accèdera à travers son filtre interprétatif et il est partie prenante de la connaissance qu'il produit.

Cette conscience d'être partie prenante de la production de connaissance a plusieurs conséquences : d'abord le design méthodologique doit être très ajusté aux questions de recherche pour être sûr que l'incidence de la présence du chercheur ne gênera pas la collecte de données (au contraire, il est possible de s'y appuyer pour augmenter la qualité des données recueillies). Puis le chercheur a un devoir de réflexivité.

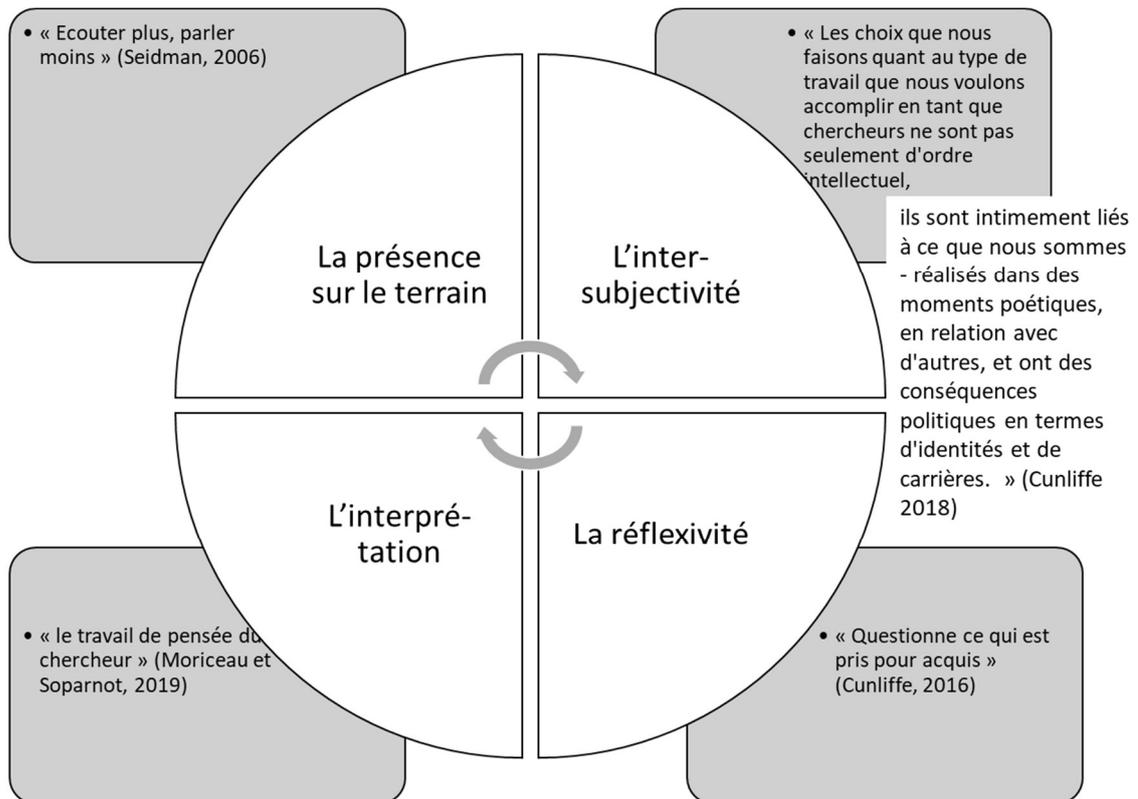
La réflexivité est la capacité de mettre en perspective, dans un mouvement d'introspection, nos actions et nos pensées. C'est une posture qui sert à prendre du recul et à identifier la place de nos jugements, de nos prêt-à-penser et de nos hypothèses dans notre manière de voir le monde. A cet égard, j'ai appréhendé mes débuts dans la recherche et dans ce travail de thèse

en étant très influencée par le travail de Cunliffe sur la réflexivité, qu'elle développe à la fois pour l'enseignement du management (Cunliffe, 2009a, 2016), comme méthode de recherche (Cunliffe, 2001, 2009b ; Cunliffe et Eriksen, 2011) et comme outil de réflexion sur l'éthique et la responsabilité du chercheur (Cunliffe, 2003, 2018). Sa définition de la réflexivité : « *questionner de qui est tenu pour acquis*⁴⁵ » (Cunliffe, 2016) a suscité mon élan pour la recherche.

La réflexion sur le positionnement épistémologique nourrit une réflexion plus profonde sur l'identité du chercheur (Moriceau et Soparnot, 2019). Dans mon cas, elle n'est pas monolithique : elle se compose de quatre éléments : une approche du terrain par l'écoute et une posture intersubjective, une démarche réflexive et l'affirmation du « *travail de pensée du chercheur* » (Moriceau et Soparnot, 2019).

⁴⁵ Traduction de l'auteur : « *question what is taken for granted* »

Schéma 17. Inspirations épistémologiques.



« *Listen more, talk less* » (qui peut se traduire par « écouter plus, parler moins ») (Seidman, 2006) est une approche du terrain caractérisée par une grande curiosité. C'est aussi se défaire de ses hypothèses préalables et appréhender le terrain les cinq sens en éveil pour essayer de capter les pensées, les émotions, les actions et les interactions des acteurs (Dumez, 2016). C'est ce que nous avons cherché à développer à travers des observations non participantes (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012) et des entretiens dans lesquels j'ai appris à laisser aux acteurs le temps de décider ce qu'ils allaient me dire. Dans la littérature en méthodologie, j'ai beaucoup lu que ces moments d'entretiens sont des moments où les acteurs construisent aussi leur pensée. Le chercheur peut d'ailleurs être partie prenante dans cette construction de sens. C'est la notion d'intersubjectivité, qui fait de l'entretien un moment d'échange d'égal

à égal, où le chercheur implique le participant dans la réflexion sur la pratique du participant. Cunliffe va jusqu'à inclure les participants dans la réflexion théorique sur le management, ce qu'elle expose dans son article « *Les managers en tant qu'auteurs pratiques : reconstruire notre compréhension de la pratique de la gestion*⁴⁶ » (Cunliffe, 2001). Après avoir filmé les entretiens qu'elle faisait avec les managers, où elle s'incluait dans le cadre, elle revoyait le film avec les managers, pour élaborer ensemble a posteriori sur le contenu de l'entretien mais aussi sur son déroulement et leur interaction à tous les deux.

« Par conséquent, au lieu d'utiliser les conversations pour développer des théories sur ce qu'est réellement l'expérience du manager, j'offre le sentiment intégré d'un participant (le mien) sur les possibilités de construction de sens. Dans ces épisodes, le manager/chercheur/lecteur sont tous auteurs de sens⁴⁷. » (ibid, 356)

Ce qui m'a conduit à la notion de réflexivité. Ce terme est maintenant très familier des recherches en sciences de gestion (Alvesson, Hardy et Harley, 2008 ; Bourdieu, 2001 ; Dambrin et Lambert, 2012 ; Fook et Askeland, 2007 ; Hardy, Phillips et Clegg, 2001 ; HIBBERT, 2009 ; Hosking et Pluut, 2010 ; Janssens et Steyaert, 2009 ; Pollner, 1991 ; Schön, 1983). Pourtant, sa définition est rarement précisée : s'agit-il d'introspection, de prise de recul ou de questionnement plus profond sur ses croyances ? La langue anglaise permet la nuance entre être réflexive ou reflective, là où le français n'a que réflexivité, ce qui peut introduire un certain flou. Car la réflexivité (reflexivity) n'est pas qu'introspection ou réflexion ; c'est surtout une posture de questionnement, qui vise à être conscient des cadres structurant notre pensée qui influencent notre rapport au monde et aux autres.

⁴⁶ Traduction de l'auteur : « Managers as practical authors : reconstructing our understanding of management practice »

⁴⁷ Traduction de l'auteur : « Therefore, instead of using the conversations to develop theories about what the manager's experience really is, I offer a participant's (my own) embedded sense of possibilities for meaning construction. In these episodes, the manager/researcher/reader all author meaning. »

« La réflexivité critique s'appuie sur des manières très différentes de penser la nature de la réalité [...]. En particulier, elle implique de se concentrer sur trois questions :

Existentielle : Qui suis-je et quel genre de personne est-ce que je veux être ?

Relationnelle : Comment suis-je lié aux autres et au monde qui m'entoure ?

Praxis : La nécessité d'une action consciente et éthique basée sur un questionnement critique des actions passées et des possibilités futures. (Jun, 1994).⁴⁸ » (Cunliffe, 2016)

La réflexivité peut être une manière d'être en rapport avec un sujet (prendre une perspective réflexive sur un sujet), ce peut être une méthode ou une technique de recherche, ou une pratique. Dans les trois cas, l'objectif est d'oser déranger les présupposés. Une illustration de ce mécanisme, qui peut s'immiscer dans l'ensemble du travail du chercheur, sans se résumer à une partie « réflexive » dans le chapitre de méthodologie, est l'approche d'Alvesson et Sandberg sur la question de la théorisation (Alvesson et Sandberg, 2011). Dans cet article, les auteurs proposent d'envisager les questions de recherches comme découlant non plus seulement des « research gaps », mais de (re)mises en question des hypothèses implicites des théories existantes. Ces hypothèses peuvent être celles des auteurs de la théorie en question, du champ disciplinaire, mais aussi nos propres hypothèses dans la compréhension que nous avons d'une théorie.

Cette ouverture à ces questions permet d'entrer en dialogue : en dialogue avec la théorie en question, mais aussi dans un dialogue intérieur du chercheur : c'est ce que nous avons essayé de faire en mobilisant deux champs pour les faire se rencontrer et équiper notre réflexion de concepts peu présents respectivement dans chacun des champs.

⁴⁸ Traduction de l'auteur : « Critical reflexivity draws upon very different ways of thinking about the nature of reality [...]. In particular, it means focusing on three issues:

Existential: Who am I and what kind of person do I want to be?

Relational: How do I relate to others and to the world around me?

Praxis: The need for self-conscious and ethical action based on a critical questioning of past actions and of future possibilities »

C'est aussi forte de tout cela que la quatrième dimension prend toute son importance : le chercheur n'est pas neutre, il aborde un réel dont il ne perçoit qu'une partie et les acteurs de la recherche vont l'aider à en saisir une autre part. Reste la manière dont le chercheur va faire sens de ce qu'il perçoit et de ce qu'il récolte comme mots, comme impressions, comme éléments visuels, graphiques, etc. C'est la question de l'interprétation. Dumez dit que l'interprétativisme n'a qu'un sens relatif, puisque tout chercheur interprète (Dumez, 2016) – même un chercheur en études quantitatives. Dans une note de bas de page du chapitre conclusif de leur ouvrage méthodologique, Moriceau et Soparnot (Moriceau et Soparnot, 2019) évoquent « *le saut créatif et interprétatif* » que réalise le chercheur, ce qu'ils associent à un « *travail de pensée du chercheur* » (ibid, 353). Ce travail de pensée du chercheur, c'est ce qui nous fait choisir un cadre théorique plutôt qu'un autre, porter notre attention sur un aspect plus qu'un autre, donner ou construire un sens le plus fidèle et le plus impactant possible, que notre éthique de chercheur exige.

Ce sont ces quatre dimensions que nous avons construites au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche et sur lesquelles nous avons posé ce travail de thèse.

Chapitre 3 – Résultats

Chapitre 3 – Résultats	193
1. Présentation des managers étudiés chez Z.....	195
2. Analyse stratégique : cadre analytique socio-organisationnel appliqué aux acteurs Managers / syndicats / direction (DRH) / RH de proximité.....	207
2.1. La direction.....	209
2.1.1. L’entretien croisé.....	216
2.1.2. Ambiguïté organisationnelle	224
2.1.3. Entre dialogue et monologue.....	227
2.2. L’acteur RH de proximité.....	230
La question du pouvoir : le cas du nouveau service Ethics & Compliance for HR.....	235
2.3. Syndicats.....	239
Le cas des managers élus à des mandats de représentation du personnel.....	243
2.4. Managers.....	247
2.4.1. Le manager, discret sur sa manière de fonctionner avec les syndicats ?	251
2.4.2. Deux facettes du manager en tension plus qu’en équilibre	253
2.5. En guise de conclusion intermédiaire sur le contexte stratégique : quand les managers dessinent le système	259
3. Managers – syndicats, des liaisons pas si dangereuses	269
3.1. Les pratiques de dialogue et modes relationnels.....	271
3.1.1. Trois formes de dialogue social	271
3.1.2. Le dialogue entre managers et syndicats : l’informel formalisé	272
3.1.3. Reconnaître l’autre pour construire de la confiance	272
3.1.4. Le manager « volant » d’un côté ou de l’autre pour servir son dessin managérial	274
3.2. L’intégration de l’acteur syndical dans l’action managériale.....	278
3.2.1. Utiliser les remontées syndicales pour anticiper les débordements ou tensions interpersonnelles sur le terrain.....	278
3.2.2. Améliorer ses décisions au fil des discussions avec les syndicats	282
3.2.3. Assurer leur diffusion	283
3.3. L’appréhension du conflit.....	285
3.3.1. L’expression de la contradiction qui ne fait pas peur	285
3.3.2. De l’atelier au bureau du manager : la question de l’espace et du temps d’expression (et de résolution) du conflit	291
3.3.3. Aparté sur la gestion d’une grève	293
3.4. Le dialogue relationnel avec les syndicats et son effet sur la posture managériale.....	298

3.4.1.	Manager non pas par les valeurs, mais avec des valeurs.....	299
3.4.2.	L'exigence de justification comme motivation à être irréprochable	300
3.4.3.	Quand tout le monde fait pareil mais que personne ne le dit.....	303

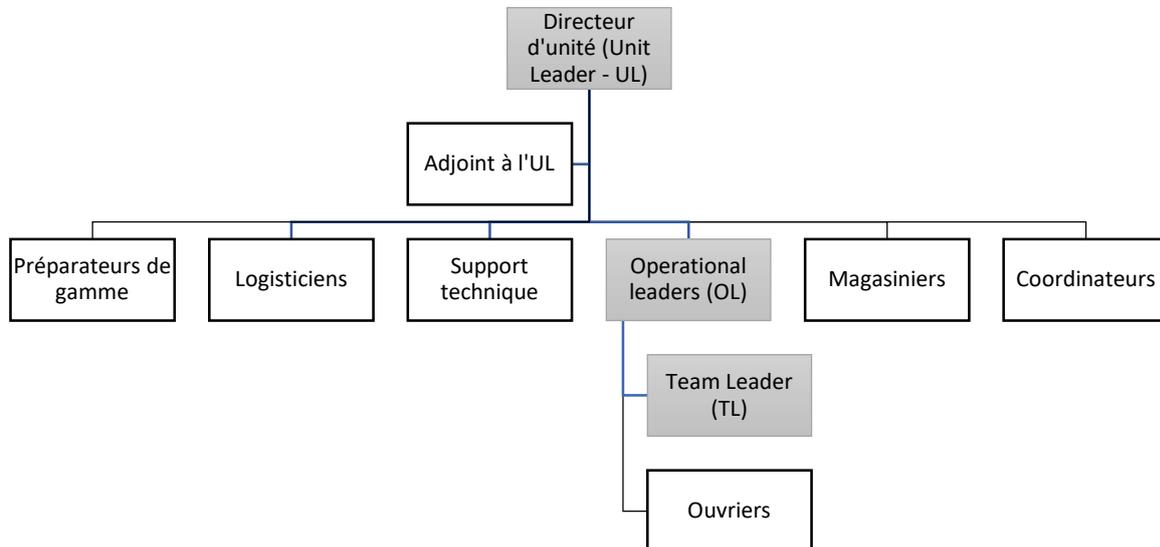
Ce chapitre présente nos résultats, en suivant trois parties : d'abord une présentation approfondie des managers intermédiaires chez Z en milieu de production, ensuite une analyse stratégique définissant les enjeux et les rapports de pouvoir entre les différents acteurs organisationnels que nous avons étudiés, et enfin une étude des interactions entre middle-managers et syndicats et de ses effets sur le travail managérial.

1. Présentation des managers étudiés chez Z

Les managers intermédiaires sur lesquels s'est concentrée l'étude travaillent dans la partie de Z qui assemble les avions. Ils pouvaient travailler sur différents modèles d'avion et par conséquent être dans des ateliers différents, ou intervenir sur la chaîne de production à des moments différents : soit en début de chaîne (assemblage des premières pièces), soit à la toute fin (une fois que toutes les pièces sont montées, il peut y avoir des réparations à faire sur des pièces abîmées pendant le montage ou défectueuses), ou encore à la peinture par exemple.

Les managers dans l'étude sont d'un même niveau managérial, sauf deux d'entre eux : l'un était un niveau au-dessus, et l'autre un niveau au-dessous.

La figure ci-après illustre la structure hiérarchique classique dans les secteurs de la production chez Z.



Les cases en gris indiquent la ligne managériale (Unit leader, Operational leader, Team leader), celles en noir n'ayant pas de responsabilité managériale (Adjoint à l'Unit leader, préparateur de gamme, logisticien, support technique, magasiniers, coordinateurs et ouvriers).

Sur un site où s'est déroulée notre recherche, il y a plusieurs unités, donc plusieurs directeurs d'unité. Comme notifié précédemment, les seules fonctions managériales, c'est-à-dire ayant la responsabilité d'une équipe, sont les Unit Leaders (UL), les Operational Leaders (OL) et les Team Leaders (TL).

Les TL sont le tout premier niveau hiérarchique. Ce sont les chefs d'équipe. Leur niveau correspond à ce que la littérature définit comme étant les *first line managers*. Ils n'ont pas tous encore le statut cadre. Leur mission est de veiller à ce que la production se passe dans les meilleures conditions.

Les OL sont des managers intermédiaires. Ils sont cadres et ce sont eux qui commencent à avoir des responsabilités en termes de gestion d'équipes. Ils sont responsables du groupe de production, soit du pilotage des activités industrielles du début jusqu'à la fin du cycle. Ils gèrent le planning, l'organisation du travail et les objectifs de production. Ce sont eux aussi qui décident des primes, augmentations de salaire et avancement de carrière ou mobilité, ainsi que les recrutements. C'est à leur niveau que ce fait la traduction des stratégies décidées plus haut.

Dans une unité, telle que représentée schématiquement ci-dessus, l'UL peut avoir la responsabilité de 2 ou 3 OL, en fonction de la taille de l'unité. Chaque OL peut avoir en responsabilité 2 ou 3 TL aussi. Les OL managent entre 50 à 200 salariés, TL inclus.

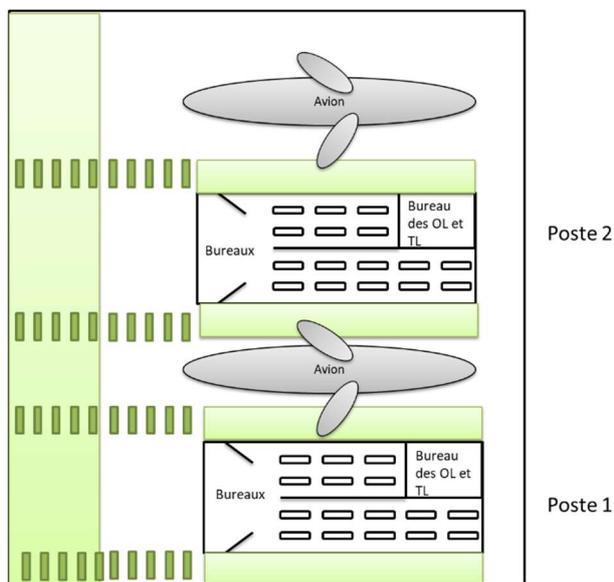
Les UL, OL, TL et ouvriers travaillent sur des sites qui ressemblent à d'immenses hangars abritant une dizaine d'avions chacun. L'espace est divisé horizontalement : il y a une équipe (1 OL) par avion, et cela représente un poste (c'est-à-dire, un atelier). L'espace est aussi organisé verticalement, car les avions sont divisés en deux spécialités techniques : la cabine (haut) et ce que nous appellerons la mécanique, c'est-à-dire le moteur et tout le système de fonctionnement d'un avion, qui se situe plutôt en-dessous de la cabine. Les hangars sont donc « coupés » en deux par un étage déterminant les équipes travaillant à la cabine et les autres. Un OL est responsable soit du haut, soit du bas, mais jamais des deux.

Chaque poste est donc composé d'un niveau d'avion (partie haute ou partie basse), d'un OL et de son équipe organisée avec 2 ou 3 TL et les ouvriers. A côté de l'avion se trouvent les bureaux des membres du poste en question. En l'occurrence, les OL ont un bureau, ainsi que les TL. Les ouvriers n'ont pas tous un bureau attitré et ils ont des ordinateurs en libre-service à leur disposition car il leur faudra renseigner à chaque fin de journée de travail ce qui a été

fait pour que les équipes suivantes puissent prendre le relais. On y trouve aussi les personnels dédiés à la qualité.

Les équipes tournent et sont a minima deux par jour : une équipe qui fait 7H45-15H45 et une autre qui fait 16H-00H. En fonction des objectifs de production, une équipe de nuit peut être installée, ainsi qu'une équipe « VSD » : vendredi, samedi, dimanche, 10h par jour.

Le schéma suivant représente l'organisation des postes et des avions.



Les UL et le reste de leur équipe sont à l'étage, dans des bureaux qui sont en course autour des avions. Les OL peuvent avoir un bureau à l'étage avec l'UL. C'est eux qui choisissent. Certains sont donc en bas et d'autres en haut.

La journée type d'un manager intermédiaire Operational Leader, en production chez Z.

« On arrivait en même temps que le groupe de production et on partait bien après. On attendait qu'arrive le groupe de nuit, qui arrive à 15h et qui finit à minuit.

Donc notre présence devait couvrir la journée et une partie de la soirée.

En arrivant le matin, on faisait un point sur tout ce qui s'était passé la veille et la nuit quand on n'était pas là et on regardait aussi tous les points, dans les mails, sur tout ce qui pouvait arriver sur les phases aval ou amont : les travaux restants, les plannings avions : par exemple un impact planning avion suite à une grosse réparation qui est arrivée le soir).

On regardait ça pendant environ 45min.

Puis on descendait sur le poste : pour saluer, dire bonjour, et on assistait souvent au SQCDP (réunion quotidienne de lancement de l'équipe, animée par les TL : Sécurité, Qualité, Conditions de travail, Délais, Personnel) et des fois on faisait passer des messages, quand les TL avaient besoin d'appui. Mais ce sont les TL qui sont responsables d'animer les SQCDP.

Ensuite, on venait prendre un peu la température : on interrogeait les TL sur les effectifs, comment ça se passe, et ensuite, on attaquait les 1ères réunions de la journée : SQCDP niveau 2.

Les chefs d'équipe venaient vers 9H00 avec la qualité, le responsable des essais, le responsable de la logistique, le responsable technique, et des fois les AET (qui font des REX sur les séquences d'assemblage). L'objectif est de faire du reporting et surtout d'établir un plan d'actions pour chacun. Après, on allait faire un point avion : sur les aspects techniques, les interrogations techniques qui remontaient ou quand il y avait besoin de décisions.

Puis nous, on était 3 OL sur ce poste (on avait 70 bonhommes à gérer) : l'un partait escalader tout ça au niveau 3 : il allait voir l'UL. Mais pas de manière efficace, plutôt pour faire du reporting. Il n'y avait aucune décision de prise. Ou alors on faisait valider nos décisions. En parallèle, un autre OL restait pour faire tout ce qui était PPS : ce sont des méthodes de résolution de problématiques récurrentes ou non (par exemple quelqu'un qui s'est fait mal, comment faire pour que ça ne se reproduise pas.) On faisait ça pendant 1h, 1h30. Le 3^{ème} OL préparait les passages avions. C'est-à-dire quand les travaux sont finis et que l'avion doit sortir, il faut faire des analyses. Ca, ça nous prenait 3h par avion, on en sortait 7 par mois.

Puis, on avait une partie stratégique sur la gestion des postes : la partie people (c'était pas les RH, c'est nous qui avons décidé de le faire : on s'était fixé un roulement à hauteur de 2% de notre équipe qui devait évoluer en dehors de notre poste). Ca, ça nous prenait beaucoup de temps. On prenait aussi du temps sur la question de l'amélioration des conditions de travail (avec des ergonomes). On faisait de la stratégie à moyen et long terme. On se projetait jusqu'à 5 ans.

Ensuite, 2 fois par semaine on avait les SOS (social opérationnel stratégie) : qui permettaient de prendre des décisions collégiales et pluridisciplinaires. Quand on sortait de cette réunion, on avait fait une cote mal-taillée, qui allait à tout le monde. C'était la solution la moins pire. On parlait des hommes et de la stratégie. Avec les responsables supports techniques, logistique, responsables qualité, responsables des essais, et des fois des invités.

Après le repas : on repartait sur les postes. (On avait des routines – on faisait un dernier passage le soir vers 17H). Matin, midi, soir. L'après-midi, on s'autorisait à prendre du temps pour réfléchir à notre stratégie mais on était aussi très sollicités par les autres sujets. Tout ce qui peut se passer au quotidien sur un poste de production.

(Un ancien OL (M22))

L'OL illustre bien la dimension intermédiaire : présent auprès des chefs d'équipes dans leur activité managériale, sollicitation en termes d'élaboration stratégique et d'implémentation

des décisions sur le poste. Rapport au top-management de l'activité. Par rapport à la littérature, ces managers intermédiaires semblent bénéficier d'une certaine latitude décisionnelle, bien que les propos de cet ancien OL soient à nuancer : il reconnaît que ses collègues OL dans d'autres groupes de production passaient plus de temps qu'eux avec leurs UL, notamment pour se renforcer dans leurs propres décisions.

Autre élément important : les OL passent aussi sur les postes régulièrement (ici trois fois par jour).

Les syndicats, quant à eux, ont eu aussi une pièce qui leur sert de bureau à l'étage, auquel on accède par un escalier étroit extérieur en métal. Le local syndical, lui, se trouve dans le bâtiment de la cantine. Nous avons été reçue dans le bureau de Force Ouvrière (FO). Il consiste en deux pièces contiguës, l'une d'entre elle est agencée en bureau, l'autre sert de pièce collective avec plusieurs ordinateurs disponibles et une grande table de réunion. La pièce organisée en bureau est dédiée à la personne élue au niveau du site industriel. Les délégués sont ensuite répartis sur le site en fonction des ouvriers syndiqués. C'est-à-dire qu'un délégué est par exemple considéré comme responsable des populations des unités 1 et 2. A ce titre, il représente l'ensemble du personnel (de son collègue, c'est-à-dire de sa catégorie cadre, agent de maîtrise ou ouvrier) syndiqué chez FO.

Dans la situation actuelle de Z, où le taux de syndicalisation est extrêmement élevé sur les populations ouvrier et agent de maîtrise, les délégués syndicaux peuvent ainsi représenter des équipes entières sur le terrain. Nous n'avons pu avoir accès au nombre exact de syndiqués, cette donnée étant confidentielle, cependant, nous savons qu'il arrivait très souvent dans les équipes des OL que nous avons rencontré, que 100% de leurs ouvriers soient syndiqués chez FO.

Les syndicats, et je réduis ici le terme aux délégués de chez FO, sont élus pour représenter la quasi-totalité des ouvriers présents sur le site. Ils sont -et se sentent, totalement légitimes dans cette posture de représentation, ce qui les amènent à parler de « leurs gars ». De manière symétrique, les OL faisaient parfois des lapsus, en disant « leurs collaborateurs », laissant entendre que les ouvriers étaient sous la responsabilité de leur syndicat, comme ils le seraient de leur manager. Les délégués sont donc répartis par secteur, ayant la responsabilité d'un ensemble d'adhérents. Ils sont pour l'immense majorité dédiés à temps plein à leurs activités syndicales et par conséquent, leur travail consiste à aller à la rencontre de leurs adhérents quotidiennement. Nous avons à ce titre suivi un délégué du personnel pendant une journée entière. Sa semaine est organisée en fonction de la répartition géographique des adhérents dont il est responsable, car ils peuvent être sur des sites différents. Par exemple, le délégué que nous avons suivi était responsable des unités 1, 2, 3, qui étaient sur le même site, et des personnels volants, c'est-à-dire les personnels qui vont réparer des avions acquis à l'étranger. Cette population est basée sur un autre site, ce qui implique pour lui de se déplacer. Il y va une à deux fois par semaine.

Tous les matins, les délégués vont rendre visite à leurs adhérents : ils se rendent sur les postes et saluent chacune des personnes présentes.

L'encadré qui suit est un extrait de mon journal de notes pendant cette journée d'observation.

Une journée avec un responsable syndical.

En commençant notre visite, nous allons voir un premier poste. Sur le chemin, S. serre la main de tous les compagnons que nous rencontrons, qui me serrent aussi la main. S. me dit en plaisantant qu'il n'est pas en campagne, mais que tous ces gens le connaissent. A chaque poignée de main, un mot ou l'intonation du « ça va ? » montre une connivence, témoin que Stéphane connaît chacun plus que par son prénom. Dans le premier bureau, nous nous arrêtons à la première table où un compagnon entre immédiatement en conversation avec S. : il est en train de préparer son départ à la retraite et il a des questions sur la date effective de son départ en retraite. Il voudrait décaler sa date de sortie au 1^{er} janvier alors que s'il pose

bien ses congés selon le calcul prévu à cet effet, ça le ferait partir le 29 novembre. La discussion tourne autour d'aspects juridiques, puis concrètement des personnes habilitées ici pour répondre à ses questions. Rapidement, les RH sont considérées comme incompetentes sur ce sujet de la retraite. Le syndicat se positionne en meilleur connaisseur, et force est de constater qu'il sait répondre aux questions. Ils discutent ensuite de la stratégie que le compagnon va adopter, afin d'avoir gain de cause auprès des RH (peut-être faut-il voir ça avec la paie directement suggère le syndicaliste ?) Ils cherchent les bons arguments, les bons documents et les bons interlocuteurs. Une fois la conversation terminée, un autre compagnon vient voir S. et l'informe des avancées d'un sujet qu'ils avaient déjà partagé auparavant. Le salarié est furieux et annonce qu'il a pris un avocat et que dès son retour de congés, il les envoie aux prudhommes. S. pose quelques questions mais sans plus. Il ne défend pas son collègue ni l'entreprise. Nous continuons, beaucoup de bureaux sont vides parce qu'il est midi.

La présence du syndicat sur le terrain est donc particulièrement saillante, car non seulement le manager sait que la quasi-totalité de ses ouvriers sont syndiqués puisque les responsables syndicaux viennent le voir régulièrement à leur propos, mais aussi parce que les syndicats sont effectivement présents tous les jours sur le site et auprès des équipes. Les adhérents partagent leurs humeurs, mais aussi leurs questions sur la gestion de leur carrière. Le délégué que nous avons suivi pendant une journée entière se positionnait en conseiller, dans une posture informelle parce que par exemple, il ne prenait aucune note au fil des rencontres, et pourtant il semblait à chaque fois très au courant de la situation de chaque personne que nous croisions. Cette intimité, pourrions-nous dire, est intéressante en ce qu'elle tranche aussi avec les pratiques, par exemple des RH de proximité, qui sont souvent dans un bureau et s'entourent de notes, parce qu'elles peuvent difficilement connaître avec précision les 300 salariés dont elles ont la charge. Là, le délégué a effectivement un nombre moins grand d'adhérents à connaître, mais la pratique est très différente : les RH de proximité ne vont pas à la rencontre de l'ensemble des collaborateurs tous les matins.

Cette journée d'observation avec l'équipe des délégués FO de ce site a soulevé deux réflexions. L'une de ces réflexions concerne la notion de travail : une manière de regarder

l'activité quotidienne des délégués que nous avons suivi pourrait être de dire qu'ils se promènent toute la journée pour discuter. Cette vision se retrouve dans les discours de certains membres de la direction et des relations sociales :

« [J'ai plusieurs personnes qui me disent] : « bah finalement, on sait pas trop ce qu'ils font, ils passent leur vie à se balader. Pendant que nous on travaille, eux, bah voilà ils se promènent dans les ateliers, donc on voit pas trop l'intérêt de ces personnes-là. » » (responsable des relations sociales, RS3)

Mais une autre dimension est apparue en passant du temps à leurs côtés : ils réalisent en fait un travail de fond, recueillant les questions, l'ambiance, les réactions des équipes. Nous verrons que tout ce travail est en réalité bien connu des managers intermédiaires et qu'ils s'en servent car ils permettent aux équipes de se sentir écoutés et surtout entendus. Les réflexions sur les espaces de dialogue (Detchessahar, 2011) comme nécessité pour les managers de quitter leur bureau, les projets stratégiques et transverses, les tableaux de bord, pour réinvestir l'espace du travail et de discussion autour du travail, résonnaient lors de cette journée d'observation : en un sens, les délégués font ce que les managers n'avaient pas le temps de faire et a fortiori les RH de proximité. Nous verrons cependant que les managers en étaient conscients, contrairement aux RH de proximité rencontrés.

La seconde réflexion que nous a inspiré cette journée d'observation auprès d'un délégué en particulier, mais nous avons retrouvé l'équipe des autres délégués du site à deux reprises, concerne le temps. Le rythme de l'organisation, à l'image de la société actuelle, est pressé. Les managers intermédiaires le disent : leurs journées sont très longues et extrêmement remplies. Ils « n'ont pas le temps » de voir leurs équipes plus souvent, de passer du temps auprès d'eux, de s'asseoir pour manger le midi, de boire un café avec leurs équipes autant qu'ils le jugeraient nécessaire. Les délégués que j'ai rencontrés, sont missionnés à plein temps sur

leur fonction syndicale. On attend d'eux d'aller à la rencontre de leurs adhérents pour discuter. Ce sont les seuls dans l'organisation à faire ce que les autres fonctions n'ont pas le temps de faire. Ils prennent le temps d'aller discuter. Il n'est pas étonnant que ce rapport au temps en décalage avec toutes les autres fonctions de l'entreprise, agacent ceux qui n'en voient pas directement l'intérêt. Ou que ce soit notamment autour de ce décalage que se cristallise les critiques envers les syndicats.

Pour terminer la présentation des éléments de contexte spécifique à l'environnement proche des managers intermédiaires, il nous semble important de revenir sur le fait, significatif, qu'ils soient eux aussi encore syndiqués. Nous employons le terme « encore », car il se pourrait que plus les managers grimpent dans la hiérarchie, moins ils restent syndiqués. Nous n'avons encore une fois pas de données chiffrées sur leurs taux de syndicalisation, mais c'est un principe qui nous a été confié à plusieurs reprises et qui est tout à fait cohérent avec ce que Boltanski et Chiapello décrivent dans leur ouvrage Le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 2011). Mais ce mécanisme de désyndicalisation n'apparaît pas encore au niveau des OL (et encore moins des TL). L'idée selon laquelle il y aurait une incohérence pour les managers, même au premier niveau, de conserver leur adhésion au syndicat a été partagée par des membres de la direction des relations sociales. Pourtant, les TL et les OL sont encore largement syndiqués.

Lors des entretiens, nous avons cherché à vérifier ce point : la majorité d'entre-eux a confirmé être syndiqué. Un seul manager a refusé de nous répondre, disant que cela ne nous regardait pas. Dans la totalité des autres cas, les managers étaient plutôt à l'aise de nous dire qu'ils étaient syndiqués. L'affirmation était soit assumée (« oui. »), soit partagée comme une évidence (« évidemment. »). Nous avons appris que certains managers étaient aussi élus à des

mandats syndicaux. Nous avons pu en rencontrer quatre : un à la CGT, à un la CFE-CGC, deux chez FO, et un à la CFDT.

Nous proposons de développer ce point de la syndicalisation des managers intermédiaires, afin de positionner cette particularité – qui dans leur contexte n'en est pas, dans le cadre de nos résultats.

(Un responsable syndical (S5)) : Les gens, ils sont tous syndiqués, mais ils aiment pas trop dire qu'ils sont syndiqués. Mais ils sont tous syndiqués. Mais pourtant entre eux, ils vont pas dire « je suis syndiqué ». Ca dépend, y'en a oui, mais voilà...

(La chercheuse) : hum ... les managers aussi ? les managers de proximité ?

(Le responsable syndical) : mais tous ! aujourd'hui tous ! je pense aujourd'hui jusqu'à P. donc j'enlève P., en dessous tout le monde est syndiqué.

(La chercheuse) : P. ?

(Le responsable syndical) : P. c'est le patron de la production du modèle X. Les compagnons, ils sont syndiqués, les TL, ils sont syndiqués, les OL, ils sont syndiqués et les UL sont syndiqués. Qu'ils soient chez nous ou autre part hein.

(Un autre responsable syndical) : après, chacun garde sa casquette de ... Moi c'est pas parce que le chef en face il est FO que on va pas discuter hein.

(Le responsable syndical) : je crois que c'est plus dur même. Bon. Des fois, c'est plus dur...

Si les managers sont « encore » syndiqués à ce poste, c'est en réalité le résultat de l'histoire et d'une culture d'entreprise : lorsque les managers sont issus d'une promotion interne, ils étaient syndiqués lorsqu'ils étaient ouvriers et ils ont conservé leur adhésion. Il est fort possible, pour ne pas dire quasiment certain qu'ils aient aussi obtenu leur promotion grâce au soutien de ces mêmes syndicats. Quant aux quelques managers recrutés en externe ou venant d'un autre secteur que celui de la production, s'ils n'étaient pas syndiqués auparavant, ils ont rapidement adhéré au syndicat majoritaire.

(Une manager, (M18)) « Je vais vous dire, nous on est quasiment obligés en tant que chef d'unité à s'encarter. Moi j'ai jamais été encartée et quand je suis venue ici on m'a dit : par contre faut que tu prennes ta carte. »

Il est aussi possible que l'adhésion syndicale soit le résultat d'un choix, car même s'ils sont managers, ils se sentent encore salariés et ayant par là-même besoin d'être représentés et défendus.

(Un manager, (M20)) : Parce que le manager il peut être lui aussi syndiqué ...

(La chercheuse) : et oui ... parce que vous êtes aussi un salarié ...

(Manager) : tout à fait ! donc heu ...

(Chercheuse) : on m'a dit que tous les managers étaient syndiqués ici ...

(Manager) : oui. (silence)

(Chercheuse) : jusqu'à l'UL ? (silence) au moins ?

(Manager) : ah oui ... (silence)

(Chercheuse) : vous aussi, vous avez intérêt à ce que les délégués portent votre voix à vous aussi ?

(Manager) : tout à fait. C'est pour ça que c'est compliqué... C'est compliqué.

Forcément, cette spécificité du terrain, à savoir que les managers soient aussi syndiqués, peut poser une question de représentativité. Or, il nous semble que l'effet d'exception s'amoinde lorsqu'elle ne fait plus exception dans la totalité de ce contexte. L'exception devient alors le manager non syndiqué. D'autre part, pour être nommé manager, il est quasiment certain que leur candidature a été adoubée par le système syndical en place. Ils pourraient alors s'effacer et n'être plus que des passeurs des desiderata des syndicats. Ce qui n'est pas le cas comme nous allons le voir.

Cette question des managers syndiqués introduit donc de la nuance et de la complexité à ce contexte : les managers intermédiaires sont encore liés à leur passé d'exécutants à travers leur mode de désignation et à travers leur adhésion syndicale, et le syndicat majoritaire est tellement majoritaire (parfois à plus de 80%) qu'il pourrait ne plus pouvoir faire contre-pouvoir.

Pour ces raisons, nous proposons une première étape d'analyse de nos données d'un point de vue du système en place : grâce à l'analyse stratégique, d'après la méthodologie de Friedberg et Crozier (Crozier et Friedberg, 1977) nous montrerons le positionnement des acteurs en présence, que sont la direction des ressources humaines, les syndicats, les managers intermédiaires et les RH de proximité, les uns par rapport aux autres et en fonction de leurs propres enjeux.

2. Analyse stratégique : cadre analytique socio-organisationnel appliqué aux acteurs Managers / syndicats / direction (DRH) / RH de proximité.

Qu'elle soit vue comme une machine, un organisme vivant, un cerveau ou encore un système politique (Morgan, 1999), la vie organisationnelle fonctionne de manière systémique : chaque acteur est dans une relation d'interdépendance. Les rapports de pouvoir influencent les positionnements et les marges de manœuvre des acteurs.

De plus, la question du dialogue entre managers et syndicats repose sur des représentations du monde et des croyances idéologiques, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature (Blyton et Turnbull, 2004 ; Boltanski et Chiapello, 2011 ; Kelly, 1998).

La question du dialogue social est pluridimensionnelle et sollicite plusieurs acteurs : la direction des Relations humaines, avec leur département dédié aux relations sociales (SPIR), les RH de proximité, qui sont sur le terrain, les middle-managers auxquels nous nous intéressons et puis les mandatés syndiqués, qui sont les représentants du personnel, en particulier ceux qui sont sur le terrain auprès des salariés syndiqués. Ces différents acteurs correspondent bien à ce que Crozier appelle « une classe d'acteurs » (Crozier et Friedberg, 1977), c'est-à-dire qu'ils partagent une fonction, mais aussi des enjeux. Il est d'ailleurs intéressant que Crozier utilise alors le singulier pour parler dans le cas de son étude, de l'ouvrier, qui représente tous les ouvriers spécialisés. Il y a donc une convergence des enjeux de l'ensemble des ouvriers spécialisés dans le jeu organisationnel, qui justifie que le pluriel devienne singulier. Effectivement, dans notre cas, nous allons opter pour une réduction au singulier de l'acteur de la direction. En revanche, nous préférons garder le pluriel pour les RH, les managers et les syndicats, notamment pour rendre compte du fait qu'ils n'agissent pas en groupe, mais individuellement. Il ne s'agit pas d'une équipe de managers intermédiaires ou de RH de proximité. Nous avons recueilli des données auprès de plusieurs managers intermédiaires qui parfois se connaissaient, parfois non, mais qui ne travaillaient pas ensemble, qui ne formaient pas un collectif au sein duquel il y aurait de fait un partage identique d'une situation par exemple. Les managers intermédiaires rencontrés étaient responsables chacun de lignes de productions différentes, intervenaient soit au montage des avions, soit des hélicoptères, soit au niveau de la peinture. Et pourtant, nos entretiens ont convergé vers des traits communs et partagés, ce qui nous permet de proposer de les regrouper dans une même classe d'acteurs, suivant la définition de Crozier. Il en est de même pour les RH de proximité et pour les syndicats rencontrés.

Nous avons donc comme acteur : la direction, les RH de proximité, les middle managers et les syndicats. Pour rendre compte de la dynamique organisationnelle entre ces différents acteurs, nous proposons donc de les soumettre à une analyse socio-organisationnelle (Bernoux, 2014 ; Crozier et Friedberg, 1977)

L'analyse stratégique permet de mettre en évidence les contraintes et les ressources de chacun des acteurs mais aussi de faire le lien entre les comportements et les enjeux des acteurs. Ce premier élément d'analyse permet de mettre en évidence que les enjeux de ces quatre acteurs pertinents pour notre recherche ne sont pas forcément liés à la performance de l'organisation, mais plutôt au maintien de leur situation propre. Au-delà de l'approche purement politique ou de micro-politique des acteurs (Bourguignon, Garaudel et Porcher, 2019), qui voudraient qu'effectivement la direction et les syndicats pourraient avoir des enjeux opposés, il apparaît qu'il ne s'agit pas tant d'opposition mais de différences d'enjeux : les enjeux des managers sont différents de ceux de la direction. Suivant la logique de l'analyse socio-organisationnelle de Crozier, derrière la signature de ces accords se joue la question essentielle de la répartition du pouvoir entre la direction, les managers, les RH et les syndicats.

2.1.La direction

Afin de réaliser l'analyse stratégique de l'acteur « Direction », nous nous sommes munis des accords négociés (les 6), ainsi que des entretiens que nous avons pu avoir avec les membres dirigeants et leurs équipes, de l'entité SPIR et DRH groupe.

Commençons par reprendre la phrase du préambule de l'accord dédié à la refondation du dialogue social cité un peu plus haut.

« Le dialogue social concerne toutes les parties prenantes à la performance du groupe » : un premier élément distinctif de la culture du groupe Z est de considérer, en tout cas au niveau

de la direction des ressources humaines et des relations sociales, une vision large et englobante du dialogue social : celui-ci sert « la régulation sociale de l'entreprise », il n'est pas uniquement réservé aux spécialistes des relations sociales comme les juristes par exemple. C'est une conception pragmatique et organique du dialogue social, qui le conçoit comme une sorte de fluide qui circule dans l'entreprise et infuse la culture organisationnelle. Cette dimension culturelle est très importante chez Z et est directement adressée dans le préambule : « *en faveur du développement de la culture sociale* ». La culture sociale, élément que nous creuserons plus tard dans la présentation des résultats est un élément central qui va influencer grandement la manière dont les managers s'emparent de la question du dialogue avec les syndicats. Mais dans ce contexte, qui semble historiquement ancré et donc pas nouveau en soit, le terme de refondation puis la référence à un « nouveau modèle » questionnent : le fait que Z ait une culture sociale, c'est-à-dire que les syndicats soient présents, que le personnel soit majoritairement syndiqué, que la direction sollicite les représentants syndicaux pour négocier un nombre important d'accords, n'est en aucun cas une démarche nouvelle.

Ce qui semble être au cœur du nouveau modèle, mais il faudra pour comprendre cela nous entretenir avec différents membres de la direction des ressources humaines et des relations sociales, c'est la place et le rôle de deux acteurs qu'ils souhaitent modifier : celle des managers et celle des représentants du personnel.

Dans le texte de l'accord, le souhait de « *réaffirmer le rôle essentiel du management et des Ressources Humaines de proximité dans la régulation sociale de l'entreprise, en partenariat avec les représentants du personnel* » témoigne de l'intention d'intégrer au dialogue social les managers quand ces derniers n'y étaient jusqu'à maintenant pas invités.

« Y'a une époque, une négo, on n'invitait jamais un manager à une négo. Jamais. Alors, ça veut pas dire qu'en amont on travaillait pas avec eux pour vérifier que ce qu'on proposait était adapté. Mais ils venaient pas aux négo. Moi demain, je ne conçois plus une négo sans qu'il n'y ait pas ... alors le manager sur certains sujets ne se justifie pas, si on fait une négo sur l'égalité professionnelle ... quoique je dis ça, c'est même pas vrai, je raconte une connerie ! j'ai encore ... j'ai encore un peu de mal ... Mais y'a peut-être encore quelques sujets ... et encore je suis même pas sûr... Managers, HRBP doivent être dans le round de négociation. » (Un membre de la Direction des Relations Sociales (Direction 2))

L'obligation légale d'une modification des instances (le CSE remplaçant le CE et le CHSCT) devient l'occasion de reconfigurer non seulement le fonctionnement institutionnel du dialogue social, mais aussi d'essayer d'en influencer la déclinaison opérationnelle sur le terrain.

Leur intérêt pour notre question de recherche de savoir « comment est-ce que les managers s'emparent du dialogue social » leur paraît très utile car d'une part ce serait l'occasion de vérifier ce qu'il en est vraiment auprès des managers intermédiaires, et d'autre part, ma présence sur ce sujet pourrait témoigner de l'intérêt de la direction pour eux : le chercheur prendrait la forme d'un signal envoyé aux managers intermédiaires sur le fait que la direction les considère comme importants ou clés pour le dialogue social.

Voici dans le tableau 1, comment est-ce que nous pourrions dépeindre la situation organisationnelle de la direction des ressources humaines du groupe.

Tableau 9. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur Direction

Acteur	Enjeux	Ressources	Contraintes	Comportement stratégique
DRH / DRS	Refondre le fonctionnement du dialogue social ou reprendre le contrôle sur ce qui se passe dans les ateliers où les syndicats se seraient approprié le pouvoir managérial de proximité	La réforme de la loi avec le CSE : rassembler, unifier, simplifier le DS et réduire le nombre de syndicats présents sur le terrain (-300) Bonne image sociale Accords bien-disants pour les syndicats	Ne maîtrisent pas ce qui se passe sur le terrain car en sont éloignés, Syndicats plus « efficaces » que les RH	DS par la méthode des accords => institutionnalisation forte des rapports avec les syndicats, Baisse du nombre de délégués sur le terrain Discours sur dégradation du DS, managers qui ne managent plus pour justifier leur souhait de « reprise en main »

Pour la Direction des relations humaines et des relations sociales, un premier niveau de lecture serait de considérer que leur enjeu est de revivifier le dialogue social, le fluidifier et l'améliorer. C'est ce qui ressort du préambule des accords et du début des entretiens. La création du CSE est considérée comme l'opportunité d'une nouvelle manière d'animer et de vivre le dialogue social dans l'entreprise. Il y a donc un enjeu fort à communiquer autour de ces accords, à les rendre opérationnels et à en faire un pilier de la culture managériale. C'est pourquoi les managers sont importants dans le dispositif : je comprends qu'ils seront la courroie de transmission de ces nouvelles dynamiques.

Mais la direction ne se cache pas d'avoir un second agenda à l'occasion de ces nouveaux accords : il s'agirait de reprendre les managers qui ne seraient pas à leur place sur le terrain ; les syndicats auraient pris leur pouvoir et manageraient les équipes à leur place, avec des managers soumis à la situation.

(Membre de la DRH (Direction 3)) : « [...] à un certain moment, moi, les managers ne managent plus. Les AI [Augmentations Individuelles], bah c'est les OS [Organisations Syndicales] qui les mettent en disant : « bah tu mets une augment' à untel, untel untel ». Quand vous avez une Force Ouvrière qui pèse 57% dans un premier collège, avec un taux de participation de 85% et qui dans certaines FAL est à 90%, le manager il a intérêt à aller avec FO.

Chercheur (C) : alors c'est ça, le manager ne manage plus ... ?

(Direction 3) : c'est les managers de proximité, à un moment il faut redonner du sens aux choses.

C : c'est-à-dire que ... quand tu dis « ils ont intérêt à être proches d'FO », c'est que ... ?

(Direction 3) : bah à un moment oui, par rapport à leur carrière... C'est-à-dire qu'à un moment ils étaient plus forcément maîtres de leurs décisions. A un moment il faut rendre ... ou alors ils se sont reposés aussi. C'est très facile de se reposer sur les organisations syndicales qui sont très présentes et autres.

C : se reposer pour quel ... ?

(Direction 3) : bah là c'est « je te fais faire mon boulot », entre guillemets. C'est pas partout mais ... »

Dit autrement, par un autre membre de la direction des relations sociales (RRS) :

« RRS (RS3) : Notamment, tu as un équilibre qui n'était plus justement ... qui était déséquilibré puisqu'on commence à se retrouver dans des situations, depuis plusieurs années hein, où les organisations syndicales sur le terrain avaient pris la place du manager ou du HRBP (RH de proximité)

Chercheur : alors ça concrètement, ça veut dire quoi ?

RRS : alors très concrètement, quand t'as les campagnes de politiques salariales comme actuellement, clairement, t'as une sorte de passage obligé de faire une copie avec eux. Ta copie d'augmentation de salaire ! avec les élus FO. »

Lors d'une réunion réunissant les principaux top-managers / direction d'établissements du groupe, en septembre 2019, un membre de la direction des ressources humaines du groupe déclarait dans son intervention que le but de cette réforme était bien de « faire bouger les lignes » :

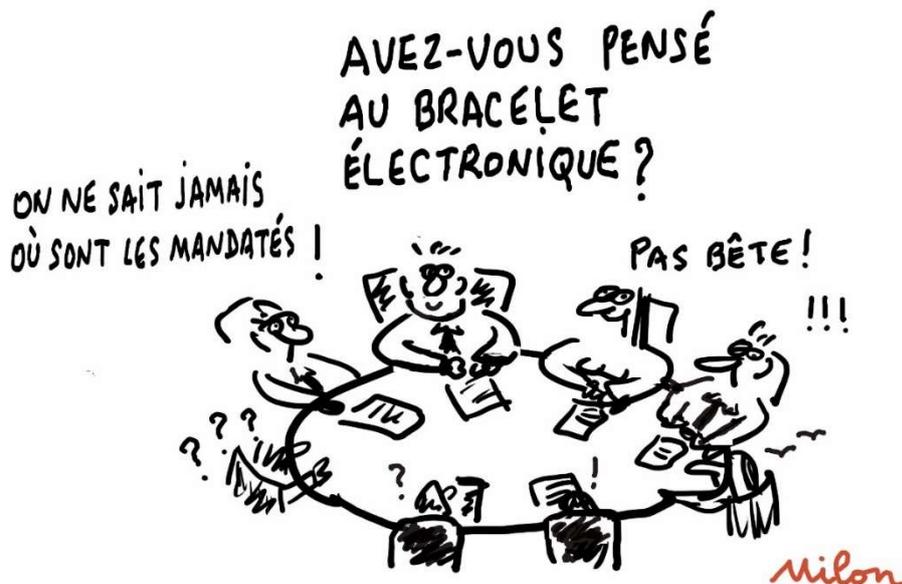
Extrait de carnet de notes :

Chez Z, c'est un peu particulier car depuis des années : 1) le dialogue social fait partie de l'ADN du groupe, 2) mais il est actuellement à bout de souffle, besoin de faire bouger les lignes.

[...]

Objectif : Rééquilibrer la relation partenaires sociaux- et nous : baisser les heures de délégation, baisser le nombre d'élus et l'augmenter au niveau du comité groupe, pour un dialogue social qui fonctionne au global et se rééquilibre. « on a cherché à gagner de l'espace pour nos managers et nos HR »

Il y a bien l'intention de réduire la présence syndicale là où elle est considérée comme ayant trop d'influence, quitte à l'augmenter là où elle est plus facilement contrôlable : au niveau du comité du groupe. Ce qui a aussi l'avantage de rendre la mesure plus facilement « acceptable » par ceux qui sont à la table des négociations : au niveau du comité du groupe. Cette journée de séminaire est accompagnée par un dessinateur qui « croque » les instants forts. Ses dessins sont diffusés au fur et à mesure. En voici un, qui a fait l'hilarité générale :



Le discours de ce membre de la Direction témoigne d'une forte ambiguïté : l'objectif de la réforme semblerait concorder avec la volonté de reprendre le contrôle de l'influence des syndicats.

« Je l'ai vu se dégrader, le dialogue social. Mais je l'ai vu se dégrader non pas parce que les managers ne veulent plus nous parler ou ceci cela. Parce qu'on soit clairs, les managers sont quasiment tous, voir tous syndiqués et en grande majorité voire en grande totalité, chez nous. Donc on n'a pas ce problème-là. La problématique, elle est vraiment d'en haut où ils ont voulu récupérer et savoir tout et tout gérer. » (un responsable syndical)

C'est pourquoi nous proposons dans notre tableau de considérer que l'enjeu de la direction est bien une reprise en main de la situation sur le terrain, et en général de redimensionner le pouvoir des représentants du personnel. La réforme du CSE non seulement en offre l'opportunité, mais elle a en réalité été directement conçue ainsi, au plus haut niveau de l'Etat et avec la contribution des Directions des plus grandes entreprises françaises. Leurs deux plus grosses contraintes sont d'une part le nombre et donc la puissance des syndicats sur le terrain (d'où l'objectif de réduire le nombre de mandatés) et d'autre part l'efficacité des syndicats, à la fois dans leur capacité à résoudre les problèmes sur le terrain, mais aussi en terme de rapidité de communication : les syndicats sont tous équipés d'applications mobiles à partir desquelles ils communiquent avec leurs adhérents bien plus rapidement que l'information ne redescend du côté de l'entreprise.

[extrait carnet de notes d'une rencontre avec un manager intermédiaire fonctionnel aux avions (M23)] :

« Quand il veut faire passer un message, il va voir son syndicat. Parce que son manager n'aura aucune réponse à lui donner. Son syndicat lui permet aussi d'avoir une compréhension plus globale de la situation : ok tu me remontes ça, mais voici

aussi le contexte qui peut expliquer ça. Ou alors effectivement, ce que tu me remontes, je vais le remonter, mais sache que ... Ou alors effectivement là je fais remonter de suite. Donc le syndicat aide à acquérir les codes, la culture du site, qu'il n'avait pas en venant ici. »

Leur stratégie est donc de renforcer encore plus le dialogue social institutionnel via la méthode des accords, c'est-à-dire qu'ils remontent le nombre de représentants syndicaux dans les plus hautes instances et pilotent via la signature d'accords. Ils baissent le nombre de délégués sur le terrain et développent un discours sur la dégradation du dialogue social et les managers (intermédiaires) qui ne managent plus pour justifier leur souhait de « reprise en main ».

2.1.1. L'entretien croisé

Un entretien croisé entre un membre de la direction des ressources humaines et un représentant syndical niveau groupe, témoigne de cette tension qui apparaît à trois égards : la tendance du représentant de la direction de reprendre systématiquement tout ce que dit le délégué syndical, un développement sur la question de la confiance entre la direction et les syndicats, et enfin, le rapport du délégué syndical à son appartenance syndicale.

1)Le DRH reprend tout ce que dit le syndicat :

Chercheuse : super, la première question c'est : qui sont les acteurs du dialogue social ?

Répondant Direction (D.) : alors c'est une vaste question !

Répondant Syndical (S.) : une vaste question

D. : je vais commencer, S., si tu en es d'accord. [...]

S. : alors les acteurs, bien sûr y'a le côté ... entreprise, au travers de D., et il y a le côté de la représentation sociale des représentants des salariés. [...]

D. : voilà, je pense que pour bien faire la distinction de ... par rapport à ce que vient de dire S., y'a deux types de représentants du personnel : [...]

S. : donc heu ... cette instance je dirais dans un cadre souvent connu est une instance qui est une instance où on fait de l'économie, où on fait de l'industrie, on fait de la stratégie. [...]

D. : voilà, donc une structure de représentation du personnel au niveau transnational, donc c'est notre comité européen d'entreprise ou de groupe, [...] [...]

S. : oui, par rapport à ce que disait D., [...]

Dans cet extrait, nous n'avons gardé que le début de chaque intervention, sans intervenir sur leur ordre. Nous avons soustrait le contenu pour mettre en évidence la dynamique de l'entretien à chaque fois le représentant de la direction reprend ou reformule l'idée exposée par le représentant syndical.

La dynamique à l'intérieur de chacune des interventions est aussi intéressante : nous avons pu filmer cette rencontre et nous avons noté les regards qu'ils se portaient mutuellement en fonction de leur discours. Ils étaient assis côte à côte, donc pour se regarder ils devaient se tourner, ce qui a facilité l'analyse de ces moments.

Si nous reprenons les mêmes échanges, mais cette fois dans leur intégralité (nous avons laissé le début incomplet pour faciliter la compréhension globale de l'échange) :

D. : je vais commencer, S., si tu en es d'accord. [...]

S. : alors les acteurs, bien sûr y'a le côté ... entreprise, au travers de D., et il y a le côté de la représentation sociale des représentants des salariés. [...]

D. : voilà, je pense que pour bien faire la distinction de ... par rapport à ce que vient de dire S., y'a deux types de représentants du personnel : [...]

S. : donc heu ... cette instance je dirais dans un cadre souvent connu est une instance qui est une instance où on fait de l'économie, où on fait de l'industrie, on fait de la stratégie. On suit les évènements industriels et d'investissement dans l'entreprise, parce que tout (se tourne vers D.), tout commence par là ; si l'entreprise n'est pas structurée industriellement, si les représentants du personnel ne comprennent pas les enjeux et notamment n'ont pas une visibilité transnationale sur l'ensemble de l'entreprise, ils ne peuvent pas comprendre les

enjeux mêmes de l'entreprise. Et comprendre comment elle peut être ... peut être performante. (regarde D.) D. ?

D. : voilà, donc une structure de représentation du personnel au niveau transnational, donc c'est notre comité européen d'entreprise ou de groupe, [...] Et ça c'est un point qui est important : c'est que un dialogue social heu ... efficace ... doit recouvrir l'ensemble des des des ... (regarde S.) des dimensions, l'ensemble de la réalité de ce qui fait une entreprise [...] Et chez Z, on a une conviction forte : c'est que le dialogue social est un travail de tous les instants **(regarde S.)** est un travail encore une fois à tous les niveaux, et en proximité. Et en proximité. Alors en proximité de qui et de quoi ? en proximité, bien sûr heu ... des mandants (regarde S.) : des représentants du personnel, c'est-à-dire de l'ensemble de nos collaborateurs, mais aussi en proximité du business et des opérations. Voilà. Et donc, ce que l'on s'attache à faire (regarde S.) finalement chez Z c'est en permanence l'aller-retour entre ce qu'a décrit Marc, c'est-à-dire le partage avec nos représentants du personnel à un niveau stratégique, transnational, de tous les enjeux globaux (regarde S. qui acquiesce) et de toutes les grandes décisions stratégiques avec les sujets beaucoup plus concrets, beaucoup plus opérationnels au quotidien. Et c'est cet aller-retour là et cette cohérence que l'on donne dans l'animation du dialogue social qui va faire, au bout du bout que ce dialogue social va produire de la valeur ajoutée. [...]

S. : oui, par rapport à ce que disait D., [...] lorsqu'on fait une information consultation **(regarde D.)** c'est une construction qui se fait à la fois et en même temps au niveau européen, au niveau national et au niveau local, de façon à ce que bien sûr soit respectée la réglementation, mais aussi à trouver les solutions sociales (regarde D.), qui peuvent être positives ou négatives (regarde D. qui acquiesce) je dirais, puisque on a à gérer tous les flux et la vie de l'entreprise. Donc c'est pas des choses, comme dirait D. qui sont segmentées, mais c'est une continuité opérationnelle y compris du côté des représentants des salariés et ça demande de la confiance.

Dans les premiers paragraphes, le délégué syndical va se tourner une première fois vers son DRH au moment où il va expliquer à quel point les syndicats doivent prendre en compte le contexte industriel de l'entreprise, pour « comprendre » l'entreprise. Mais ce contexte s'étend au niveau transnational ... Il s'agit donc d'une connaissance très fine et particulièrement exigeante. Notons aussi qu'il hésite à utiliser le mot de « performance », ce après quoi il sollicite directement son DRH pour rebondir, ce que le DRH ne fait pas vraiment,

puisqu'il reparle de la structuration des instances et non pas de la performance ni du contexte industriel transnational.

La suite de l'intervention du DRH est ponctuée d'hésitations, qui tranche avec le ton très assuré du début de l'entretien et de la suite. Il se tourne à plusieurs moments vers le délégué syndical.

Par la suite, le délégué syndical reprend la parole pour introduire la notion de « solutions sociales », « qui peuvent être positives ou négatives », dit-il en cherchant l'approbation de son DRH, ce que ne nous semble pas être une formulation illustrant une grande clarté de positionnement : le délégué syndical n'évoquera qu'une seule fois en une heure d'entretien le fait d'essayer d'équilibrer les impacts sociaux des décisions stratégiques, ce qui est normalement sa mission en tant que représentant du personnel. Ces hésitations et regards fréquemment lancés à son DRH illustrent une gêne, pas totalement assumée. C'est-à-dire que nous ne sommes pas sûre que si nous lui avions parlé après l'entretien de sa posture, il nous aurait dit, comme les managers, « c'est compliqué, je ne pouvais pas tout dire » par exemple. Cet extrait se termine sur la question de la confiance, amenée par le délégué syndical et que le DRH va reprendre ensuite. C'est un passage que nous proposons de retranscrire dans sa globalité pour l'analyser en détail ensuite :

S. : [...] Alors, cela demande de la confiance entre les représentants bien sûr et ceux qu'ils représentent quelque'ils soient ... qu'ils soient élus, désignés ou avec les autres collègues, mais également de la confiance avec les autres managers. C'est-à-dire de se parler vrai, de se parler de possibilités de solutions, pour essayer de converger, bien sûr à la fois dans l'intérêt de l'entreprise pour garantir ses objectifs opérationnels, sa pérennité, son développement (D. le regarde), tout en préservant ou voire développant, puisqu'on le fait également (regarde D.) les, les conditions de travail (regarde D.) les conditions sociales de l'entreprise. (pause) et c'est

quelque chose pour nous d'important. Il nous arrive même de négocier au niveau européen (sourit à D.) quand on a certaines négociations qui nous semblent d'envergure européenne, nous négocions au niveau européen. Nous négocions par exemple ce qu'on appelle en France l'intéressement. L'intéressement c'est le success sharing dans le groupe qui est développé sur l'ensemble du groupe, principalement en Europe mais également maintenant aussi dans le monde. C'est un exemple.

Nous voyons dans cet extrait la difficulté qu'éprouve le délégué syndical à dire qu'il soutient « voire développe » les conditions de travail, alors, qu'encore une fois, c'est pourtant son rôle en tant que représentant du personnel – et non de la direction... Pourtant, les arguments concernant la situation industrielle, stratégique et financière sont évoqués avant les conditions sociales.

Le DRH continue le dialogue comme cela :

*D. : absolument. Comme S. vient de le dire, confiance. Ça c'est un principe heu ... c'est un principe heu ... important. Et je dirais confiance et conviction. Alors pourquoi je dis conviction : conviction dans le fait que le dialogue social, que nos représentants du personnel sont heu finalement, des leviers essentiels du changement. A partir du moment où une entreprise ou une direction d'entreprise est capable d'informer je dirais (regarde S.) correctement ses représentants du personnel, d'expliquer le pourquoi du changement ou de la transformation ou de l'évolution et est capable de construire ses solutions avec ses représentants du personnel par site, parce que cette représentation du personnel est légitime et bien je dirais que le changement en est facilité. Donc c'est pour ça que je parle de confiance et de conviction, (ils se regardent) les deux sont absolument ... absolument liées, on peut pas les dissocier, **mais c'est une conviction qui est forte,** qui fait vraiment partie de l'ADN de Z encore une fois qui s'est fait, ça s'est pas fait, ça s'est pas fait en un jour hein, c'est vraiment quelque chose qui s'est construit au fil des années et sur lequel on capitalise. Et qu'on essaie de réinventer, que l'on*

essaie d'adapter, de faire évoluer, de transformer également, de manière très régulière parce que c'est quelque chose qui est vivant.

Ce qui est particulièrement intéressant ici est le glissement sémantique qu'opère le DRH en passant de confiance à conviction. « *Conviction dans le fait que le dialogue social, que nos représentants du personnel sont heu finalement, des leviers essentiels du changement* » : le dialogue social a une « valeur ajoutée », comme il le dit précédemment, celle de faire accepter les décisions plus facilement, ou du moins d'assurer un peu plus que sa mise en place se fasse en minimisant les résistances.

Comme ces extraits le montrent, l'entretien s'est déroulé sur un ton très cordial et les deux personnes ont tout fait pour montrer leur bonne entente et leur respect mutuel, le DRH félicitant même le délégué pour sa réélection. Au point qu'à la fin de l'entretien, je me suis rendue compte qu'il ne m'avait toujours pas dit à quel syndicat il appartenait :

Chercheuse : alors encore une question pour vous : en France, et c'est une particularité, il y a plusieurs syndicats qui existent. Quand vous vous êtes présenté, vous n'avez pas dit de quelle famille syndicale vous étiez. Vous vous êtes présenté comme représentant syndical chez Z. En termes d'identité, c'est plus une identité entreprise qu'une identité syndicale ?

S. : les deux. (sourire) non, les deux ! alors les deux heu ... bon, j'ai une fonction qui est particulière, bon j'ai été reconduit dans mes fonctions hier

Chercheuse : félicitations !

*S. : c'est pas félicitations, simplement pour expliquer comment ça fonctionne : je suis représentant FO, j'ai été délégué central FO. Donc j'ai une étiquette, je suis mandaté par mon organisation syndicale (**D. se recule sur sa chaise**), par ma fédération directement. Dans ma fonction. Mais je n'oublie pas que je suis élu par mes pairs. Européens et nationaux. Dans le comité européen au niveau du groupe, nous sommes 3 organisations syndicales puisque ça se décline en fonction des lois sur la représentativité qui sont en France. Donc y'a FO, CGC, CFDT. Quand on arrive au niveau transnational voir même au niveau national dans l'entreprise on a une*

tradition quand même qui est, de dialogue social, de travailler ensemble. Plus facilement avec certains que d'autres, mais de travailler ensemble. Et encore plus au niveau européen puisque je dis, on est à la tête d'une structure donc on a 6 pays, en réalité on représente 17 pays, à peu près 23 organisations syndicales ou représentatives au niveau européen et ça demande de rassembler pour créer de la valeur pour l'entreprise. Le but c'est celui là. Si on veut de la redistribution faut créer de la valeur pour l'entreprise et les conflits, je dirais, de couleur et de drapeaux, même s'ils peuvent exister, souvent, lorsqu'on passe au niveau transnational, sont quand même très atténués. Bien sûr y'a des blocs : y'a un bloc français, y'a un bloc allemand, y'a un bloc anglais, mais lorsqu'il y a la pratique depuis plusieurs années on s'aperçoit qu'il faut gommer ces blocs et alors là surtout il faut bien se comprendre, comprendre la culture de l'autre, comprendre l'histoire de l'autre, ça aussi quand on est dans les métiers, moi je pense, de relations sociales et des ressources humaines il faut comprendre l'autre, comprendre l'histoire, et comprendre le modèle éducatif. Si on a ces trois choses là on arrive à mieux comprendre ses collègues.

Chercheuse : le système éducatif ?

S. : oui. L'instruction, comment l'école est construite, comment elle s'est construite, comment le système universitaire supérieur s'est mis en place et comment le système éducatif professionnel s'est mis en place. [...]

Le délégué répond à ma question : il est représentant de FO. La partie de ma question sur son identité avait pour but de voir s'il distinguait les intérêts de la direction et des salariés. Sa réponse laisse supposer que non. La suite est tout aussi éclairante qu'elle est déstabilisante : il change complètement de sujet et en arrive à me dire que tout est rapport au système éducatif des différents pays européens.

Le DRH a aussi vu ce glissement et a repris lui-même ma question :

D. : alors, si, si, si je peux dire un mot, parce que S. pourrait être gêné en la matière, Force Ouvrière qui est une, enfin l'une des organisations syndicales représentatives au niveau national, donc la confédération force ouvrière, CGT-Force ouvrière d'ailleurs puisque c'est son vrai nom, mais cette confédération est organisée par branches professionnelles et par fédérations professionnelles. Donc dans notre

*secteur d'activité, c'est Force Ouvrière Métallurgie, avec heu avec heu je dirais ... une ligne d'action ou des principes d'action qui sont également tout à fait en phase avec ce que l'entreprise cherche à faire. C'est-à-dire que la ligne d'action de FO Métallurgie, c'est la ligne réformiste. C'est la ligne de heu on privilégie la négociation, on privilégie le dialogue à la contestation. Alors, ce qui ne veut pas dire, je je parle à la place de mes partenaires (S. **se recule**) mais pour être partenaires, il faut bien se connaître, ce qui ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir, de temps en temps heu ... (S. : « **des tensions** ». D. **ne le regarde pas et continue**) heu ... je dirais heu ... des tensions, ou des ... ou des sujets sur lesquels on se met pas d'accord. Ça arrive. Mais c'est justement parce que on se connaît sur le long terme (S. **acquiesce**) qu'il y a de la confiance qui s'est créée que l'on est capable de gérer dans le meilleur intérêt possible des deux parties, les conflits.*

Cette dernière réplique nous semble intéressante, parce que c'est le DRH qui adresse la question du conflit, et non de délégué. C'est le DRH qui présente la ligne du syndicat. L'attitude du délégué change cependant, car quand il intervient pour dire « des tensions », c'est la première fois dans tout l'entretien qu'il intervient pendant que le DRH a la parole et c'est aussi la première fois que le DRH ne le regarde pas et continue de parler comme s'il n'avait rien dit. Même s'il se situe très en amont des managers intermédiaires et que le délégué syndical ici a une posture certainement assez différente de celle des délégués syndicaux qui sont sur le terrain et qui ne sont pas liés à ce niveau-là de décision et d'intervention, cet entretien croisé illustre l'influence que la direction exerce sur la parole syndicale qui est extrêmement alignée avec le discours de la direction. En reprenant mécaniquement le discours du délégué, le DRH en verrouille d'une certaine manière la compréhension qu'il souhaite que j'en ai. De la même manière, leur langage corporel indique un jeu de bonne entente et de dialogue l'un avec l'autre et non l'un contre l'autre. Jusqu'à la question du conflit social.

2.1.2. Ambiguïté organisationnelle

La manière dont les représentants de la direction des ressources humaines et des relations sociales s'empare de la question du dialogue social a des aspects ambivalents. L'entretien croisé entre le DRH et le responsable syndical explicité juste précédemment illustre des moments de glissements, où le discours oscille entre promotion d'un dialogue ouvert et pratiques plutôt en décalage.

Par exemple, la gestion d'une pratique syndicale telle que la chenille (pratiquée dans certains établissements), illustre la difficulté de la direction actuelle à se positionner compte tenu de pratiques jusqu'à maintenant admises. L'idée de *culture sociale* est utilisée comme un prétexte justifiant l'existence de ces pratiques syndicales qui ne sont pas officiellement interdites mais que les responsables des relations sociales vont néanmoins chercher à sanctionner indirectement.

« Chez nous par exemple, quand on avait beaucoup de mouvements sociaux, y'a un phénomène qu'on appelle la chenille. Et alors, c'est accepté, c'est pas légal mais c'est accepté de longue date sur le site alors on avait, je sais pas, 3-400 personnes qui d'un coup, une fois l'appel fait, les discours passés, bah décidaient d'aller se promener dans les ateliers. Donc ça fait des vagues de gens, 3-400 personnes ça fait beaucoup, qui se promènent dans les ateliers et qui vont chercher, essayer de faire grossir le mouvement en allant chercher les gens aux postes. Avec une vraie logique d'intimidation quelque part aussi des salariés eux-mêmes avec ce mouvement de foule. Alors bien évidemment, bon il ne s'agissait pas nécessairement pour moi de revenir sur quelque chose d'historique : c'est un usage donc même si c'est pas vraiment légal, ça serait pas forcément bien perçu de le faire comme ça. Par contre, d'établir des rapports d'huissiers sur tout ce qui était écart à la sécurité, ça je l'ai fait. » (un responsable des relations sociales (RS1))

Nous voyons ici que le responsable des relations sociales nous dit que cette pratique n'est pas forcément « légale », c'est-à-dire que ce n'est pas une grève ou un débrayage, qui eux sont encadrés par des principes tels que la déclaration préalable, mais que c'est une pratique « acceptée de longue date ». En vertu de ce fait, l'organisation ne sanctionne pas directement la chenille. Mais en réalité, le responsable des relations sociales essaie, lui, de le faire, de manière détournée, via les rapports d'huissiers avec lesquels il va ensuite sanctionner individuellement les syndicats qui dirigent l'opération. Au lieu d'une position organisationnelle claire, qui interdirait ce type de pratique, la pratique est acceptée mais sanctionnée quand même derrière. Ce type de situation illustre l'inconvénient de l'ambiguïté de l'organisation sur le sujet du dialogue social : elle permet mais sanctionne en même temps, ce qui a pour conséquence d'envoyer un message tronqué concernant sa position sur l'activité syndicale.

Un autre domaine dans lequel cette question revient est celui des managers syndiqués. Si la direction actuelle ne peut pas s'opposer à ce que des managers de premier niveau ou intermédiaires soient syndiqués, la situation est considérée aujourd'hui comme vraiment décalée par rapport aux pratiques courantes dans les autres entreprises en France et est même perçue comme étant un problème central pour les managers, qui seraient alors sous influence syndicale.

« Chez Z, je pense qu'on a poussé le modèle dans un sens, hum ... très loin, où ça ne choque pas grand monde que des managers, en tout cas que les managers de proximité à coup sûr, management intermédiaire aussi .. top-management non, mais que eux, managers, soient syndiqués. Et que certains aient même eu, des mandats. D'accord ? c'est quand même assez atypique. Dans le modèle des

entreprises privées françaises, moi j'en ai connu d'autres, c'est pas du tout le cas. C'était même un casus belli c'est-à-dire que un manager ne pouvait pas afficher une appartenance syndicale voire même avoir eu un rôle avant de représentant du personnel. C'était incompatible. Parce que le manager représente l'employeur donc on peut pas être à la fois représentant syndical ou adhérent syndical et porter et porter des positions syndicales et être manager. » (membre de la direction)

Dans cet extrait, le membre de la direction du service des relations sociales nous explique que ce qui est accepté chez Z, à savoir qu'un manager ait été syndiqué ou le soit encore, serait un cas de casus belli dans toute autre entreprise française, notamment « *Parce que le manager représente l'employeur donc on peut pas être à la fois représentant syndical ou adhérent syndical et porter et porter des positions syndicales et être manager* ». Dans la suite de l'entretien, il restera sur cette position, en expliquant que c'est la raison pour laquelle les managers intermédiaires aujourd'hui ont du mal à se positionner face aux syndicats et qu'ils ne managent pas vraiment :

« Donc eux sont, vous en avez peut-être rencontré d'ailleurs, ont cette difficulté quelque part d'avoir, d'être adhérent à un syndicat avec des représentants du personnel qui ... qui s'occupent de leur carrière, qui les défend, qui leur apporte des services etc, mais en même temps ils sont employeurs, ils sont managers. Et c'est difficile pour eux. » (membre de la direction)

Enfin, l'ambiguïté est poussée à son paroxysme quand, en pleine réunion, le DRH partage devant le parterre de ses 100 premiers top-managers qu'il avait soutenu à la Ministre du Travail que les syndicats, au niveau national, ne devaient pas être sollicités pour discuter de la réforme du dialogue social qui a conduit aux Ordonnances Travail.

Il y a donc une tension entre un modèle d'entreprise qui s'est construit en encourageant un syndicalisme fort et représentatif, qui a été volontairement installé par l'équipe de direction de la fin des années 1960 et l'ambition de transformation portée par l'équipe actuelle. Les syndicats jouissent chez Z d'excellentes conditions et d'une généreuse dotation financière au Comité d'Entreprise. Pour autant, les responsables des relations sociales et des ressources humaines déplorent un dialogue social qui ne fonctionne plus, qui doit être refondé, ce qu'ils prévoient de faire en réduisant les instances et le nombre d'élus mandatés.

C'est à cet endroit que nous situons l'origine de la tension qui se répercute ensuite chez les managers : être adhérent à un syndicat est courant et admis dans la culture organisationnelle, mais cette culture est elle-même en tension, entre cette pratique qui a porté ses fruits et est constitutive de l'identité du groupe, et l'envie des dirigeants actuels de prendre leurs distances avec ces pratiques qui sont devenues conventions. L'accord signé sur la refondation du dialogue social porte bien son nom et nous voyons maintenant que la volonté d'écrire une nouvelle page en renouvelant les pratiques témoigne de cette tension.

2.1.3. Entre dialogue et monologue

Le dernier élément d'analyse stratégique de l'acteur « Direction » concerne la question du dialogue social. Jusqu'à maintenant, nous avons illustré l'ambivalence dans laquelle se trouve la Direction face à la question des syndicats et de leurs pratiques, et l'entretien croisé entre un DRH et un représentant syndical haut placé niveau groupe a montré la dimension très stratégique donnée au dialogue social. La direction – et peut-être aussi les syndicats, semblent assez à l'aise pour évoquer les négociations au plus haut niveau de l'organisation, mais dans une approche à la fois très institutionnelle (c'est-à-dire dans le cas d'exercices juridiques de

négociation) et à la fois très focalisée sur les grands enjeux économiques, financiers, industriels et stratégiques de l'entreprise. Ces deux dimensions semblent caractériser le dialogue social chez Z et témoigne d'une approche du dialogue social peut-être plus au niveau de la gouvernance qu'au niveau opérationnel.

« Plus on arrivera à nourrir les institutionnels [syndicats] de toute cette matière qui représente la stratégie de l'entreprise, les enjeux, tout ce qu'on vit tous les jours, les contrariétés, les priorités, les difficultés qui peuvent arriver dans un secteur ou dans un autre etc, plus on arrivera à ce qu'ils portent eux-mêmes bah les vraies problématiques de l'entreprise, qu'ils ne soient pas déconnectés en poussant des thèmes soit un peu idéologiques soit c'est de la politique. Alors il y en a toujours un peu mais moins on en fait mieux on se porte. » (membre de la Direction des RH)

Ce verbatim illustre la posture de l'entreprise : l'interlocuteur constructif doit comprendre la situation, car s'il la comprend alors il accepte plus rapidement les solutions proposées par la direction. L'entreprise n'hésite pas à former les organisations syndicales représentatives à comprendre les marchés financiers par exemple. La notion de « vraies problématiques » de l'entreprise semble intéressante car elle est opposée à la « déconnexion » des thèmes idéologiques ou politiques.

Comme le dit ce membre de la direction des ressources humaines au niveau groupe :

« Pour les partenaires sociaux, [on attend d'eux] d'être [...] dans une posture de « je cherche à comprendre les enjeux, la solution qui cherche à être développée le pourquoi, etc » et une fois que j'ai la bonne compréhension seulement, d'y apporter ma contribution sur les éventuels impacts identifiés pour le corps social ». (membre de la Direction des RH)

C'est bien « seulement » si j'ai une bonne compréhension de la solution proposée par la direction que je peux « y apporter ma contribution sur les éventuels impacts identifiés pour le corps social ». Les conditions pour entrer en dialogue sont définies et relativement restreintes, quand on sait que la condition d'un dialogue et de la coopération repose sur la capacité à sortir du cadre, à aller au-delà de l'intérêt énoncé de l'un et de l'autre pour créer une sorte de troisième voie commune.

En réalité, cette phrase n'est pas dite avec fluidité : elle est entrecoupée d'hésitations qui pourraient traduire un certain malaise et qui illustre une troisième dimension de cette conception du dialogue sociale : celle d'une relation donnant-donnant, où la direction accepte de donner de la visibilité sur son contexte stratégique à condition que les syndicats coopèrent ensuite.

« Pour les partenaires sociaux, [on attend d'eux] d'être finalement heu ... de ne pas être finalement dans une posture ... et dans une, dans une ... dans une approche heu ... qui pourrait être considérée comme défensive a priori, mais d'abord dans une approche, ... » (membre de la Direction)

En fait, juste avant, la direction disait s'engager à « ouvrir plus leurs livres », c'est-à-dire à accepter de donner plus de transparence aux représentants du personnels pour que ceux-ci puissent proposer des choses en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Il y a une sorte de dialectique autour d'un échange réciproque : si les syndicats sont raisonnables, s'ils comprennent les enjeux de l'entreprise, alors celle-ci leur donnera accès à de l'information stratégique. L'objectif cependant n'est pas tant de comprendre les enjeux de l'entreprise, que de défendre les intérêts des salariés, ce qui peut conduire à ne pas être compréhensif par rapport à certaines décisions d'une entreprise. Nous sommes ici dans l'illustration du paradigme unitariste qui soutient l'unicité des intérêts dans l'entreprise entre salariés et

employeurs, niant de fait les différences de statut, d'intéressement au résultat et le pouvoir de la relation (Laroche et Salesina, 2018) .

Nous proposons de clore cette partie de diagnostic stratégique de la direction par cet extrait, illustrant cette approche pragmatique du dialogue social que nous avons cherché à décrire ici.

« On croit au fait qu'un bon dialogue social est source de performance dans une entreprise comme la nôtre.

[...]

On est très pragmatiques. On ne demande qu'à avoir des interlocuteurs avec lesquels on puisse trouver des compromis. Bon, si y'en avait un petit peu moins ce ne serait pas très grave » (membre de la Direction)

2.2.L'acteur RH de proximité

« Tu prends un manager avec un minimum d'expérience et un peu de bouteille tu peux faire complètement le rôle d'un HR de proximité » (Manager (M1))

Fonction créée il y a quelques années seulement, le RH de proximité est installé sur le site et a en charge 300 à 400 salariés. Leur objectif est de répondre à toutes les sollicitations que les managers et les salariés peuvent avoir sur des questions RH. Il s'agit de la formation, de l'évolution de carrière, de la rémunération et de tout l'aspect disciplinaire. Ce rôle relativement classique pour un RH de proximité n'a pas un caractère évident pour les managers sur le terrain.

« Chercheuse (C) : d'accord... et le rh ?

Manager (M20) : hum ?

C : elle est présente dans votre ...

Manager : non.

C : il ou elle sert à quoi pour vous ? vous l'identifiez comment ?

Manager : la RH ?

C : ouais ?

Manager : ça dépend des RH.

C : celle que vous avez maintenant, c'est une femme ? un homme ?

Manager : celle que j'ai maintenant. C'est une femme. Celle que j'ai maintenant hum ... à quoi elle me sert ? (silence) elle me sert pas à grand-chose. Aujourd'hui. Elle sert à faire respecter des règles, donner des réponses à certaines choses, à respecter le cadre ... aujourd'hui ça me sert à rien. »

La question de la légitimité des RH de proximité vient d'une sorte de rivalité avec les mandatés syndiqués présents sur site. En réalité, les syndicats se sont appropriés ou ont été amenés au fil des années à s'emparer des mêmes missions que les RH : être en proximité, répondre aux questions et accompagner les évolutions de rémunération, de carrière, de formation, de mobilité, depuis l'entrée dans l'entreprise jusqu'au départ à la retraite. L'organisation la plus représentative a même un mandaté attribué aux enterrements pour accompagner les familles endeuillées.

Certains RH de proximité sentent que leur mission n'est pas si éloignée de celle des syndicats :

« [... les] syndicats qui sont là pour faciliter, comprendre le point de vue de chacun, essayer de faire le job un peu de RH entre-guillemets, à leur manière ... parce qu'on fait le même boulot. C'est simplement que notre patron c'est pas le même profil mais ... » (RH de proximité (RH1))

Soit les managers s'en emparent pour soutenir leur activité managériale, en créant avec les RH de proximité par exemple un système de permanence, soit ils agissent par opportunisme en fonction des situations.

« Alors aujourd'hui, c'est vrai que moi je la [la RH] vois très régulièrement, parce que comme je suis en mode hors-série ici, on est dans un groupe de production qu'on a monté, donc il a fallu beaucoup se voir pour le recrutement, pour les profils, pour les plans de formation, pour les accompagnements, au travers de cette année

on a parlé aussi développement parce que on a des garçons, même si on a une unité qui était éphémère on va dire, on avait quand même, notre rôle à nous c'est d'accompagner les gens, c'est pas parce qu'ils sont là pendant 2 ans qu'ils mettent leur carrière justement entre parenthèse. Faut continuer à les développer, continuer à leur proposer de la formation et surtout, derrière, être capable de dire : on va s'arrêter donc qu'est-ce qu'on propose derrière ? qu'est-ce que vous voulez faire ? et qu'est-ce que vous pouvez faire ? parce qu'il y a vouloir et pouvoir. Et donc derrière le but c'est de voir avec les partenaires et avec la HRBP (RH de proximité) de pouvoir accompagner, de pouvoir être suffisamment robuste dans les projections de carrière pour pouvoir accompagner chaque individu de chaque unité. » (Manager (M15))

Ce manager intermédiaire est celui qui avait noué les relations les plus étroites avec son RH de proximité en instaurant des permanences sur son atelier pour que les ouvriers puissent venir poser leurs questions. Notons que dans son verbatim, le manager met au même niveau les partenaires syndicaux et le RH de proximité, et il les mentionne même en premier. L'enjeu principal des RH de proximité est bien la question de leur légitimité sur le terrain, auprès des managers et vis-à-vis des représentants du personnel.

« En fait, en général quand un salarié vient voir un [RH de proximité] c'est que ça va pas bien se passer quoi. [...] Et en fait moi quand je suis arrivée ici, j'ai vraiment voulu faire en sorte que la perception soit différente, [...] Donc en fait, quand j'ai pris mon rôle, j'ai vraiment voulu être sur le terrain, aller sur les postes, faire des permanences rh sur les postes pour éviter, parce qu'en fait, mon bureau il est là (bureau vitré en marge des postes) mais les gens vont pas venir nécessairement ici. Alors que si on est sur les postes et qu'on fait des permanences, les gens viendront plus facilement et du coup ça crée un lien. [...] Par ces actions, j'essaie de rompre un peu et faire en sorte que l'image, du rh en tout cas, soit différente. » (RH de proximité (RH2))

Les syndicats eux, ont plutôt intégré que la mise en place des RH de proximité avait pour objectif de gêner la fluidité de leur fonctionnement – que l'ensemble des managers reconnaît.

« Avant c'était pas compliqué : [pour] une mobilité il y avait un donneur entre guillemets, un receveur, ils se mettaient d'accord entre maîtrises. Je vais dire une connerie, pour aller à la qualité, le compagnon est décelé par l'OL (operational leader – manager intermédiaire) du poste, pour faire un futur qualitatif, le chef qualité en face recevait la personne, faisait un entretien, ils étaient d'accord entre eux (se tape les mains) c'était fini et voilà. NON. Ça, ils ont dit « non, ça c'est FO qui met la pression pour qu'on mette leurs g... » pour que ceci, pour que cela. Donc ça, c'est fini. Systématiquement y'a un RH qui vient au milieu, qui met les pieds dans le plat, entre guillemets et qui assez souvent, je dirais pas très souvent mais assez souvent, en plus, déjuge les responsables de secteur. » (Responsable syndical)

Le RH de proximité fait donc face à un système qui fonctionnait, si on peut dire, presque sans lui, ou le réduisant à une fonction de régulation juridique comme faire appliquer les sanctions disciplinaires ou légale comme établir un contrat de travail. Mais le processus menant à ces issues étaient menées sans eux – et le sont encore en partie.

C'est la raison pour laquelle la direction évoque une situation déséquilibrée sur le terrain, dont le responsable est le manager, qui se laisserait dominer par les syndicats.

Tableau 10. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur RH.

Acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Comportement stratégique
RH	Apparaître légitimes dans l'atelier	Appui organisationnel de la direction Process RH qui les rendent « incontournables »	Manque d'efficacité par rapport aux syndicats (informel plus agile) Terrain pas forcément accueillant (mais pas hostile non plus, ça dépend) Taille des équipes à gérer très importante (300 personnes en moyenne) Changement de poste tous les 3 ans	Se retranchent derrière des outils Investissent la relation (autant que possible) avec les managers et aussi parfois les syndicats.

			versus des syndicats implantés pendant des années	
--	--	--	---	--

Sur les plus petits sites de production, les DRH de site ont des postures un peu différentes et vont, de manière marquante, investir la relation avec les syndicats, ce qui est moins le cas pour les RH de proximité, sauf exception mais ça reste très marginal, notamment parce qu'ils considèrent que c'est plutôt le rôle des responsables des relations sociales. Sur les sites de plus petite envergure (moins de 1000 salariés), il est fréquent que ce soit le DRH du site qui cumule la fonction de responsable des ressources humaines et celle des relations sociales. Alors dans ce cas, ils investissent énormément dans la relation avec les organisations syndicales.

« (DRH de site (DRH2)) : Moi dans mon quotidien, je gère les relations sociales du site, [...] en fait je les vois heu ... pour FO, toutes les semaines, pour la CGC une fois tous les quinze jours, CFTC une fois tous les 15 jours. CGT sur demande.

Chercheur (C) : donc c'est un rdv qui est habituel, qui est pris ? (oui) c'est un point qui est bloqué dans ton agenda ? (oui)

DRH : oui, c'est un point qui est bloqué dans mon agenda, tous les lundis. Et c'est toujours pareil, c'est le responsable de la section syndicale qui vient. On échange, infos générales, moi je leur redescends des infos que j'ai expliquées en management comitee le matin, qui sont des infos qui sont au compte-rendu hein, y'a rien d'officiel mais par contre je les tiens dans la boucle, c'est pour ça qu'on le met le lundi comme ça ils ont un niveau d'information qui est comme ça assez court. »

En conclusion, les RH de proximité ont donc un enjeu assez fort de légitimité sur le terrain : ils ont été émis en place dans un système préexistant qui fonctionnait plutôt bien pour les acteurs intéressés, à savoir les managers, les ouvriers et les syndicats. Ils sont perçus comme une émanation de la Direction, installée désormais près des ateliers. Leur valeur ajoutée est

rarement soulevée, au contraire, ils sont plutôt considérés comme gênant la fluidité passée du fonctionnement, notamment des mobilités internes.

La question du pouvoir : le cas du nouveau service Ethics & Compliance for HR.

La direction des ressources humaines a créé un nouveau service, Ethics and Compliance for HR, juste un an avant notre travail de recherche, et leur existence nous semble importante à considérer pour enrichir l'analyse stratégique des RH, notamment vis-à-vis des syndicats. En effet, une partie de leur mission est en réalité de contrôler l'influence des syndicats sur le terrain.

Ce nouveau service occupe 8 personnes à temps plein, et qui a trois missions : 1/ être à la disposition des RH quand ils ont des questions d'ordre éthique, 2/ renforcer les process RH sous l'angle *ethic and compliance*, 3/faire des enquêtes *ethic and compliance* sur les sujets RH. Les sujets rh sont les suivants : harcèlement moral, harcèlement sexuel, discrimination ou, on va dire, violation d'une politique RH. La majorité du temps des personnes dédiées à ce service sont sur cette partie des enquêtes Ethic & Compliance. Quand nous avons demandé ce qu'étaient des « questions d'ordre éthiques » des RH, la réponse fut :

« M. : Par exemple, une question éthique c'est : j'ai un poste qui vient de s'ouvrir dans mon périmètre et j'ai un représentant du personnel qui est venu me voir en me disant que cette organisation syndicale a beaucoup d'adhérents ou à l'inverse on pourrait dire qu'elle a peu d'adhérents dans l'organisation en question, dans la fonction en question, donc du coup ce serait peut-être pas mal de caser tel candidat qui est aussi membre de son organisation. Voilà, donc coup de pression sur des jeux [de pouvoir] ...

La chercheuse : où le rh se sent un peu coincé ?

M. : ou pris au piège parce qu'en même temps il doit aussi assurer un bon dialogue social et être certain d'avoir une bonne ambiance avec ses représentants et ils se trouvent un peu pris au dépourvu, en tout cas on lui met un peu la pression pour

lui faire comprendre que ce serait bien de mettre tel candidat. Voilà, des situations comme celles-ci quoi. »

Le positionnement de ce nouveau service n'est pas évident vis-à-vis des élus représentants du personnel : ils insistent sur le fait qu'ils sont transparents et les incluent dans les enquêtes, du moins ils les informent parce qu'en réalité, ils sont ensuite tenus à l'écart de l'enquête, pour des raisons de confidentialité.

« La chercheuse : et ça, la pression que peut mettre les OS, c'est un sujet qui occupe ...

M. : ça revient régulièrement oui. D'où aussi notre volonté de communiquer en amont. Au près d'eux. Au près des OS, pour être certains qu'on soit bien alignés en fait sur la manière dont ça fonctionne et notamment en ce qui concerne les mobilités, le recrutement, ce type de chose. On a eu plusieurs situations.

La chercheuse : comment ils réagissent quand tu leur parles de ça ?

M. : bah plutôt bien. Justement en fait c'est à dire que le, en tout cas le discours officiel il est plutôt positif. Ils soutiennent le fait que Z soit engagé sur le projet « Valeurs », qu'elles soient réellement mises en oeuvre, que ce soit pas juste de la com quoi. Quand on parle d'intégrité ou de respect : c'est pas qu'un mot sur un poster, il faut aussi concrètement qu'on les réalise. Donc ils sont plutôt support ... ils nous supportent quoi, dans le sens où ils nous accompagnent, ils nous soutiennent voilà c'était ça j'avais le mot anglais supportive. En tout cas ils soutiennent la démarche de l'entreprise. Après je pense qu'ils sont vigilants sur le fait que le process ne soit pas instrumentalisé à des fins différentes de ce pour quoi ça a été créé et que voilà ce ne soit pas fait ... d'où l'importance pour nous d'être très transparents, de présenter notre méthode de travail, de présenter le cadre dans lequel on fonctionne. »

Quand nous lui demandons si effectivement les syndicats ne pourraient pas se sentir « doublés » par ce dispositif, il ne répond pas à la question et dévie sur le fait que quand ils interviennent la situation est déjà fortement dégradée, ce qui explique l'importance de leur activité de prévention.

La chercheuse : effectivement, si je vois ça de l'extérieur et que je cherche un peu la petite bête, on pourrait se dire, vis à vis des OS, ça peut être perçu soit comme une sorte de police, de leur influence, soit aussi comme un moyen de prendre leur place sur la partie speak up justement.

M. : alors, c'est effectivement un risque, que ce soit vu comme tel, alors que ce n'est pas du tout l'objet de la fonction, loin de là, on n'est absolument pas une police, nous on est là vraiment d'une manière neutre pour essayer au final... on arrive souvent dans des situations qui sont ... quand le contexte est déjà presque trop tard en fait malheureusement. »

Leur activité justement de prévention tient dans ce qu'ils nomment le « speak up ». Le « speak up » ressemble à ce que Hirshman appelle la Voice, c'est-à-dire l'acte de prendre la parole pour dire quelque chose qui ne va pas ou prendre position sur quelque chose de manière explicite. Le service a animé une campagne de communication autour de la pratique du Speak-Up, et ont formé quelques managers à organiser régulièrement des réunions de Speak-Up. Pour ce faire, ils sont équipés d'un PPT, qui permet de présenter la démarche et de guider le manager dans l'échange. Avec une forte intention prescriptive, comme le montre l'échange suite :

« M. : bah des sessions de speak up, on demande au management [...] de faire des sessions de speak up auprès de leurs équipes et donc ça doit être des sessions ouvertes en fait, cadrées sur un sujet ou pas d'ailleurs, ça dépend, où chacun a la possibilité de s'exprimer et là y'a plus de peur de « c'est mon manager, mon n+2, mon n+3 et j'ose pas dire ce que j'ai dit etc. ». C'est : on se retrouve tous, on bosse tous dans la même boîte, on a tous les mêmes objectifs à la fin, c'est livrer les meilleurs avions dans les meilleurs délais etc. en atteignant la meilleure qualité. Et ... donc voilà, faut qu'on se dise les choses, de manière honnête, transparente, tout en restant respectueux, tout en restant ... sans jamais tomber dans le dénigrement des uns ou des autres, etc en restant aussi constructifs.

La chercheuse : et comment est-ce que ? ... en fait, il y a un pouvoir performatif de dire « là on est un moment speak up » et ils n'ont plus peur de parler devant leur manager ?

M : exactement.

La chercheuse : alors que dans la même salle, deux heures plus tôt, ils peuvent avoir une réunion d'équipe où là ils n'oseront pas dire les choses ?

M : exactement.

Ces deux pratiques de speak-up et d'enquêtes éthiques sont d'après nous très importantes pour comprendre le contexte, car elles correspondent à ce que la littérature a décrit des pratiques anti-syndicales (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Kelly, 1998), qui ne sont pas des attaques frontales mais plus implicites. Il s'agit de développer des espaces d'expression / de Voice (qui sont plus que de l'expression : il s'agit de dire ce qui ne va pas et non pas juste de « s'exprimer »), auprès du manager, ce qui implique une diversification des espaces de voice potentiels : les syndicats n'auraient plus l'exclusivité de recueillir les expressions, les managers deviennent des interlocuteurs possibles, notamment parce qu'ils se défont (en apparence) de leur attribut de représentants de la direction l'espace d'un instant. Les enquêtes éthiques, ainsi que le support éthique apporté aux RH (1^{ère} mission) concernent les situations de harcèlement et de discrimination, mais l'exemple dont le participant se saisit immédiatement est, dans les deux, une situation où un représentant syndical serait dans une posture non-éthique. Alors que dans la suite de la discussion nous avons pu discuter aussi de situations de tension entre des managers et des collaborateurs, ce ne sont pas les exemples que le participant utilise pour faire la présentation de son activité. Ce qui illustre, il nous semble, un certain biais, une certaine appréhension que l'existence de ce service a aussi comme but implicite de chercher ces comportements. Mais en communiquant là-dessus, ils exposent le message selon lequel « les syndicats » peuvent avoir des comportements non-éthiques. La création de ce service, qui se veut distinct de SPIR pour éviter de cumuler l'enquête et la sanction, peut être aussi lu d'une autre manière, à savoir que SPIR est identifié au dialogue

social, donc à une certaine idée de collaboration entre la direction et les syndicats. Ethic & Compliance, en étant autonome, enverrait le message d'une prise de recul par rapport à la coopération avec les syndicats, qui est un élément de culture attribué au service DRH du groupe.

Le message implicite de ce service et son positionnement sont donc des éléments participant à un mouvement de fond visant à déstabiliser la puissance syndicale en place, tout comme l'est la disposition de la réforme visant à réduire le nombre d'élus.

2.3.Syndicats

Les syndicats ont pour principal enjeu celui de rester représentatifs et légitimes, ce qui passe par leur nombre d'adhérents. Plus ils ont d'adhérents plus ils ont de pouvoir sur le terrain car ils représentent alors beaucoup de travailleurs. Il est arrivé à plusieurs reprises pendant des entretiens avec des managers intermédiaires que ces derniers fassent un lapsus en parlant des « collaborateurs » des syndicats, c'est-à-dire des adhérents. Ou inversement, de parler des organisations syndicales comme des managers des collaborateurs.

Il y a donc un lien très fort entre les syndicats et les collaborateurs, et le contexte de forte adhésion, notamment à un syndicat en particulier – FO, impacte considérablement leur situation organisationnelle.

Leur ressource principale tient par conséquent à leur nombre : s'il est très difficile de savoir exactement combien sont-ils sur le terrain – côté RH les réponses qui nous ont été données sont assez floues, en tout cas sur les sites où nous sommes allée, leur nombre représente leur force de frappe : ils quadrillent le terrain, chacun étant responsable d'un ensemble de travailleurs syndiqués. Et comme, parfois, les équipes sont en totalité adhérents au syndicat

majoritaire, autant dire que les délégués sont nombreux sur place. Ils sont garants de leur suivi et de leur évolution professionnelle et vont les accompagner en allant solliciter leur manager régulièrement pour les questions de rémunération, de prime, d'évolution de carrière, de formation etc.

La réforme du CSE vient clairement déstabiliser ce système qui fonctionne de manière relativement identique depuis plusieurs dizaines d'années. Leur nombre va diminuer, notamment à travers la suppression des postes de Délégués du Personnel (DP) qui sont pourtant ceux qui étaient présents sur le terrain. Aussi nombreux – voir plus dans certains cas – au sein des instances de représentation (le CSE), ils vont devoir être capables d'intervenir à la fois sur des aspects comptables et de gestion d'entreprise (ex fonctions CE) mais aussi sur les aspects de sécurité et santé au travail (ex CHSCT). Ils vont avoir plus de dossiers à gérer, avec le même nombre d'heures, ce qui va indéniablement transformer leur quotidien.

Pendant les entretiens, c'est une situation qu'ils ont peu évoquée et sur laquelle ils sont restés relativement silencieux lorsque nous leur posons des questions. En effet, je les ai rencontrés avant les élections professionnelles, donc ils ne savaient pas encore quels seraient leurs résultats. De plus, la direction a accepté la mise en place (extra légale) de RVS (représentants de la vie sociale) qui seraient des remplaçants de type DP, mais nommés et non élus. Bien que leur nombre soit moindre, ils n'avaient pas la connaissance au moment où nous nous rencontrons des dispositions concrètes de ce nouveau poste.

« (Responsable Syndical (RS 6) : il faut savoir que le dialogue social, il va diminuer de plus en plus

Chercheur (C) : avec le CSE ?

(RS6) : voilà ... enfin c'est pas forcément à nous qu'on retire la chose, même si on est impactés directement, mais c'est à l'ensemble ! aussi bien aux managers, aux

[ouvriers], à tout le monde. Je crois pas que ça satisfasse ... à ce niveau-là, l'ensemble du personnel ... qu'il y ait moins de représentants de proximité... »

Les organisations syndicales bénéficient d'une tribune assez large : leur présence historique et le fort taux d'adhésion font qu'ils sont très écoutés : lorsqu'ils distribuent des tracts par exemple, rares sont ceux qui ne les prennent pas. Au contraire, les managers par exemple se font un devoir de prendre systématiquement tous les tracts distribués, quelques soient les organisations qui les distribuent : une manière pour eux d'assurer l'égalité de traitement entre les OS.

« vous savez, les tracts à la sortie des selfs, y'en a encore eu un aujourd'hui ... voilà c'est ça, c'est la voie de communication, même s'il y a des appli, tablettes, chaque organisation syndicale, ce qui marche c'est ça ... regardez je l'ai là (il déplie un tract) c'est un petit papier à la sortie du self. De n'importe quelle couleur qu'il soit, par respect on le prend, pour tout le monde. » (un Manager, M14)

Les syndicats sont conscients qu'ils sont rapides et très souvent plus efficaces en termes de communication que la direction. Ils savent que c'est un de leur point fort et ils sont attentifs à garder cette avance, notamment via les applications mobiles.

Sur le terrain, ils ne restent pas enfermés dans leur local à attendre qu'on vienne les solliciter : chaque mandaté a un périmètre de responsabilité en termes d'adhérents – par exemple les adhérents de tel et tel atelier, ou telle et telle population (par exemple les personnels navigants) et vont ainsi les voir toutes les semaines. Ils serrent les mains, demandent si tout va bien, proposent des conseils ou redirigent vers les bons interlocuteurs lorsque c'est nécessaire.

Tableau 11. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur Syndicat.

Acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Comportement stratégique
syndicats	Rester crédibles / à leur impact pour maintenir le niveau d'adhésion	Sont nombreux Ont des moyens Ancienneté Ex-compagnons qui connaissent l'atelier et les compagnons Bénéficient d'une puissance de communication importante « culture » syndicale : les gens vont voter et prennent les tracts	Réforme du CSE qui baisse leurs effectifs Installation des RH de proximité	Maillage terrain : présence ++ réseau actif / proactif, réactifs Se rendent super utiles et efficaces

Dans les établissements où nous avons mené nos entretiens, les syndicats majoritaires sont FO, suivi de près par la CFE-CGC. Ces deux syndicats se réclament d'une pratique syndicale « réformiste », c'est-à-dire qui accompagnent, globalement, l'évolution de l'entreprise.

« Moi, mieux se porte Z et plus je suis content hein. Qu'on soit d'accord [...]. Donc j'aime la société, je pense comme tous les syndicalistes dans mon syndicat Force Ouvrière, je souhaite qu'elle se porte que de mieux en mieux, mais de temps en temps, on est obligés d'élever un peu la voix et de dire attention à ce que vous faites ! »

Une manière d'exprimer cette posture est de se positionner comparativement à la CGT, ce qui se fait explicitement ou implicitement. « On n'est pas, vulgairement parlant, des brûleurs de cagettes » revient à plusieurs reprises, avec une sorte de diabolisation de la CGT. En se définissant par comparaison, ils insistent ainsi sur leur ouverture au dialogue, qui justifie qu'ils puissent exprimer un désaccord. Ou inversement d'ailleurs : comme l'entretien croisé cité plus

haut l'a montré, il est arrivé que les représentants chez FO insistent sur le fait qu'ils puissent s'opposer parfois à la direction. Il y a sans doute un enjeu pour eux de ne pas avoir une image de syndicat complaisant. Ce qui peut expliquer aussi la mise en scène de leurs moments de désaccord, à travers la chenille (citée plus haut) ou les portes qui claquent. L'analyse stratégique invite à ne pas considérer les choses d'une seule perspective : cette dualité coexiste et c'est dans la tension entre ces deux aspects que se situe leur positionnement.

Le cas des managers élus à des mandats de représentation du personnel

Les managers intermédiaires sont donc majoritairement syndiqués, et il arrive que certains soient ou aient été élus à un mandat représentatif. Ces situations sont relativement rares, mais nous avons pu en rencontrer cinq : un à la CGT, un à la CFDT, un chez FO et deux à la CFE-CGC. L'élu CGT venait juste de quitter sa fonction managériale mais il a cumulé les deux fonctions de manager et d'élu pendant plusieurs années. C'est le seul d'ailleurs à avoir refusé que l'entretien soit enregistré, mais nous avons pu prendre des notes pendant l'entretien. De manière générale, la situation de ces cinq managers pousse à son paroxysme la tension entre l'identité de manager et celle d'adhérent syndical. S'il est difficile de généraliser à partir de 5 entretiens seulement, nous en retirons cependant trois pistes de réflexions, chacune d'elle ayant été partagée par ces 5 managers élus délégués du personnel, que nous illustrerons avec quelques verbatims.

La première piste de réflexion est la suivante : il semblerait qu'assumer la facette syndicale de leur identité n'a pas déstabilisé leur identité de manager, au contraire.

« Etre manager et DP pourrait être un conflit d'intérêt mais le fait d'afficher son appartenance syndicale aide. Ça m'a aidé. Grâce à ça, je pouvais dire à mes

supérieurs : « ok je vais le faire parce que je suis manager, mais tu sais que je ne pense pas que ce soit une bonne chose, avec ma casquette syndicale. » (un manager, élu représentant du personnel (M16-S3))

Ce verbatim met en exergue la dimension performative du mandat syndical, qui permet au manager de faire coexister l'exigence de se plier aux responsabilités de sa fonction de manager dans l'organisation, sans nier ce qu'il peut en penser ou l'incohérence qu'il peut ressentir. Nous avons vu dans la revue de littérature que le manager intermédiaire était soumis à la contradiction voire à l'incohérence de certaines décisions : ce manager en particulier nous explique un peu plus loin dans l'entretien que son adhésion syndicale lui permet d'avoir un espace où aller partager son incompréhension (le local syndical). Ce verbatim en particulier montre que cela lui permet aussi de trouver une certaine cohérence personnelle, lui permettant de dire à son manager qu'il va faire appliquer la décision, bien qu'elle ne le convainque pas. Il se sert de sa casquette syndicale pour exprimer un désaccord qu'il n'aurait sans doute pas osé dire s'il n'avait pas eu de responsabilité syndicale.

La question du local syndical comme d'un lieu d'échange, de discussions voire de confrontations nous paraît intéressante. Elle est notamment présente dans les travaux de Odonne (1881, 2015), qui, à travers une instruction au sosie auprès d'ouvriers italiens a consacré une partie pour chaque ouvrier à leur relation avec le syndicat. Le syndicat apparaît systématiquement comme un lieu d'échange, de formation de la pensée, pas uniquement dans le sens d'une pensée de type propagande politique, mais bien comme une émulation intellectuelle où les ouvriers discutaient de leur expérience du travail, tout en élaborant aussi une vision plus politique au niveau de la société. La non-présence ou l'évitement de la dimension politique dans les sciences de gestions et en particulier des ressources humaines

est une question à ce titre fondamentale, mais que nous ne développerons pas ici (voir Blyton et Turnbull 1994, 1998, 2004). Il n'en demeure pas moins que la littérature actuelle sur le dialogue professionnel semble embarrassée par la place ou non que les syndicats pourraient prendre (Detchessahar 2019). Le faible taux d'adhésion concourt bien entendu à ce que la réponse soit encore moins évidente. Pourtant, il nous semble exister potentiellement ici des éléments d'une réflexion plus large sur ces questions.

La seconde piste de réflexion qui émane de ces entretiens tient dans l'apparente facilité de combiner les deux facettes de l'identité des managers. Contrairement à ce que la direction avait l'air de penser concernant les managers seulement syndiqués, ceux qui assument leur adhésion en prenant des responsabilités d'élus partagent la relative simplicité de distinguer lorsqu'ils sont managers et lorsqu'ils sont délégués du personnel.

« Pour faire les deux, manager et syndicaliste, c'est pas compliqué, il suffit de changer de logiciel : logiciel entreprise, logiciel syndicat. » (un manager élu représentant du personnel (M13-S2))

Ils identifient très clairement les limites de chacune des postures pour que l'une n'empiète pas sur l'autre.

« Donc y'a des informations qui restent quand même, pas confidentielles mais qui restent du domaine du manager, que je garde pour moi et que je partage pas forcément avec la partie syndicale quoi. » (un manager, élu représentant des salariés (M13-S2))

Ce qui nous amène à la troisième piste qui nous semble particulièrement intéressante et qui concerne la manière dont les managers rendent ces deux facettes de leur identité

« compatibles » en enrichissant leur pratique du management grâce à leur expérience syndicale et inversement.

« J'ai accompagné deux personnes pendant les évaluations pour voir leur manager. L'idée d'avoir été moi-même manager, ça permet de savoir les ressorts derrière la décision. » (un manager, élu représentant des salariés (S4))

[-]

« La chercheuse : est-ce que vous pensez que vous managez différemment ?

(S4) : ah bah ça, c'est sûr ! ce que je veux dire, c'est qu'en plus de mon mandat syndical, je suis correspondant terrain donc y'a plein d'autres personnes qui viennent me voir pour me dire tiens, j'ai eu une augmentation, j'en ai pas eu... comment ça se passe ? et moi je leur donne mon point de vue à la fois syndical et mon point de vue manager. En leur donnant des exemples sur comment moi j'ai fait ... et j'en ai un qui est venu pas plus tard qu'aujourd'hui.

[...] je pense que le côté syndical fait qu'on est un peu plus à l'écoute des autres, on a des retours de ce qui se passe à l'extérieur et ce qui est bien ou mal interprété donc ça nous permet peut-être aussi de nous corriger en tant que manager. Ce que je veux dire c'est qu'à certains moments y'a des questions qui arrivent niveau DP et je me dis, tiens, ça moi non plus je ne l'ai pas fait. Ça permet de se remettre en question quelque part. » (un manager élu représentant des salariés (S4))

Lorsqu'un salarié décide d'assumer son adhésion syndicale en se présentant aux élections professionnelles, il agit de manière forte en reconnaissant cette facette de son identité. Il est difficile de trancher entre la dimension personnelle de l'identité ou celle qui est plus liée à la dimension professionnelle lorsqu'il s'agit de l'engagement syndical. Pour autant, la question de l'adhésion syndicale dans une entreprise est pour nous différente de celle d'un parti politique par exemple. FO en l'occurrence, le syndicat majoritaire chez Z est farouchement attaché à son apolitisme. Etant donné que l'adhésion syndicale est ancré dans la culture de l'entreprise, ça peut venir nourrir l'identité professionnelle du salarié, notamment en termes de sentiment d'appartenance au groupe en général.

Dans cette perspective, il semblerait que la mise en équilibre de ces deux facettes dans l'identité (manager et syndiqué) serait facilitée par l'affirmation de cette dernière (la facette syndicale). Nous avons vu que pour les managers intermédiaires simplement adhérents cette question était délicate, nous proposons de développer maintenant l'idée selon laquelle cette tension résulterait plutôt d'une tension au niveau organisationnel, que d'une tension « intérieure » propre aux managers.

2.4.Managers

Les managers intermédiaires sont pour l'immense majorité issus de promotions internes. Ils ont commencé à un poste d'ouvrier et ils ont alors été syndiqués. Cette réalité complexifie immédiatement la question du dialogue entre middle-managers et syndicats. La direction développe un argumentaire dans lequel le manager serait victime de cet historique et ne saurait faire la part des choses.

« Le manager représente l'employeur donc on peut pas être à la fois représentant syndical ou adhérent syndical et porter des positions syndicales et être manager. A Z, on est à un niveau de culture qui va au-delà de ça. Pour autant, en même temps, on demande à nos managers qu'ils soient vraiment managers. Et qu'il affirme son leadership. » (un membre de la Direction (Direction 2))

Surtout, ce qui semble important, c'est de considérer que pour qu'un manager, en promotion interne, prenne ce poste de manager, dans les pratiques actuelles il est fort probable que sa promotion ait été « validée » de manière informelle par les syndicats. Cependant, les syndicats se défendent d'être plus arrangeants avec les managers adhérents à leur syndicat : « au contraire » disent-ils, ils hésitent encore moins à « leur rentrer dedans ».

Ce travail d'analyse socio-organisationnelle met en évidence plusieurs décalages :

D'une part, la direction a un enjeu de reconquête de pouvoir fort et son discours autour des managers qui ne sont pas au rendez-vous quant à leurs responsabilités avec leurs équipes n'est pas en accord avec ce que nous allons ensuite trouver lors des entretiens. Les RH de proximité sont dans une recherche de légitimité face à des syndicats qui sont très bien implantés et qui surtout sont très efficaces pour adresser rapidement les problématiques RH des salariés.

Quant aux managers intermédiaires, avant d'entrer dans le détail de leurs témoignages pour répondre à notre problématique, il s'avère qu'ils sont particulièrement bien ancrés dans une pratique quotidienne de dialogue social.

Ils ne conçoivent pas avancer vers l'atteinte des objectifs de production sans assurer la qualité du climat social. En termes de ressources : ils connaissent particulièrement bien le métier et les personnes dans leurs équipes mais aussi les représentants du personnel qui ont souvent commencé leur carrière avec eux en arrivant chez Z. En termes de contraintes, nous le verrons, ils disposent d'un certain nombre de soutiens qui font que seuls éventuellement les RH peuvent leur donner l'impression d'un empêchement vers des résolutions de problème plus agiles lorsqu'ils passent par les OS et donc un traitement plus informel des situations.

Ce qui les conduit à développer une stratégie de comportement largement basée sur la qualité de la relation avec les OS, qui vont les aider à bien connaître les tensions potentielles existant dans leurs équipes, mais aussi, comme nous le verrons, à accompagner leurs décisions managériales. A ce stade le diagnostic socio-organisationnel nous permet de mettre le doigt sur une réalité certes plus complexe mais surtout en léger décalage par rapport à la présentation qu'en fait la direction.

Tableau 12. Tableau d'analyse stratégique pour l'acteur Manager.

Acteur	Enjeux	Ressources	Contraintes	Comportement stratégique
Middle-managers (OL)	Réaliser la production Dans un bon climat social Faire progresser leurs compagnons Progresser aux aussi	Sont d'anciens compagnons Connaissent le métier Connaissent les collègues et les syndicats Sont syndiqués : connaissent les rouages et modes d'action des syndicats Top management relativement absent / éloigné / discret Relative autonomie sur le lieu de travail	Utilité ambivalente des RH	Investissent à fond dans la relation avec les syndicats Maintiennent à distance le top management Peu de partage de pratiques avec les autres managers sur la question de la relation avec les syndicats.

Les managers intermédiaires sont perçus ayant l'incapacité de tenir leur place de manager sur le terrain. Ils seraient en situation de conflit de loyauté par rapport aux syndicats, étant eux-mêmes syndiqués et ne sauraient faire la part des choses. Ils auraient perdu tout pouvoir décisionnel, laissant les organisations syndicales décider des rémunérations et de l'évolution de carrières de leurs collaborateurs.

« Donc eux [les managers intermédiaires] ont cette difficulté quelque part d'avoir, d'être adhérent à un syndicat avec des représentants du personnel qui ... qui s'occupent de leur carrière, qui les défend, qui leur apporte des services etc, mais en même temps ils sont employeurs, ils sont managers. » (Direction2)

Dans ce passage, la direction rompt avec l'approche unitariste puisqu'elle reconnaît qu'on ne peut que difficilement être manager et simple adhérent syndical ou encore moins être représentant syndical. Mais ce passage illustre aussi ce que la littérature souligne de la position entre-deux du manager, exacerbée ici par la question de l'adhésion syndicale : peut-on être manager et syndiqué ? voire manager et élu syndical ? Ce serait deux rôles en opposition.

Même si la situation existe dans le groupe Z, la direction insiste sur le fait que cette posture soit quasiment intenable.

*« Parfois c'est ... c'est un peu incompatible... enfin, dans les faits c'est difficile. »
(un membre de la direction)*

La question syndicale cristallise la question de la posture du manager, c'est-à-dire à partir de quand est-ce qu'un manager s'identifie comme représentant de la direction ? Cette question est sensible pour les managers intermédiaires, surtout ici lorsqu'ils sont issus de la base, comme on dit : ils ont commencé ouvrier comme les autres, et ils ont gravi les échelons au fur et à mesure, notamment grâce au soutien apporté par le syndicat. De plus, la littérature fait état aussi de toute l'attention que le manager intermédiaire porte à ses équipes, dans le sens où il joue pleinement le rôle d'intermédiaire, réalisant un premier travail de filtre et de traduction des injonctions venant de la direction pour les adapter à ce que ses équipes pourront absorber, notamment en réduisant l'écart entre une décision prise au sommet et son applicabilité sur le terrain. La question syndicale cristallise cette tension mais la normalise aussi puisque finalement, même sans syndicat, le travail du manager intermédiaire est justement de s'ajuster en permanence entre le stratégique et le terrain.

2.4.1. Le manager, discret sur sa manière de fonctionner avec les syndicats ?

Alors que la culture organisationnelle fait la promotion d'un dialogue social institutionnel fort et désiré, nous observé deux éléments surprenants pendant nos entretiens : d'une part les managers étaient très discrets sur leur manière de fonctionner avec les syndicats, il a vraiment fallu que nous gagnons leur confiance pour qu'ils abordent le sujet, d'autre part ils présentaient leurs pratiques avec les syndicats comme étant le résultat de leur propre et unique initiative, se gardant de toute comparaison avec leurs collègues managers dont ils ne connaissaient pas les pratiques et qui pourtant étaient toutes les mêmes. C'est comme si leur ouverture et leur dialogue avec les syndicats étaient des pratiques, peut-être admises, mais en tout cas qu'il ne fallait pas trop *montrer*. En effet miroir, les syndicats que j'ai pu suivre n'ont pas accepté que j'assiste à des temps de réunion avec ces managers. De même, un ouvrier avec qui j'ai pu avoir un entretien m'a dit n'avoir aucune connaissance que son manager voyait les syndicats.

« Chercheuse : Dernière question, comment est-ce que vous percevez la relation entre votre syndicat et votre manager ?

O. : (silence) hé ... (silence) Alors là... je les vois rarement ensemble en fait donc ... je saurais pas dire. Ils se disent bonjour et tout, mais je sais pas si ... après je sais qu'avec A, celui qui fait le relais, y'a pas de soucis, mais par contre entre les chefs et eux, alors là ... je sais pas du tout comment ça se passe. A mon avis ça doit arriver que parfois y'ait des petits tirs, [...]

Chercheuse : Et si je vous dis que votre OL les voit toutes les semaines ?

O. : Toutes les semaines ? hé ben tant mieux... mais je savais pas !

Chercheuse : Vous, vous ne le savez pas ?

O. : Non, pas du tout. (silence) Bah c'est bien de l'apprendre (rires) après peut-être que c'est fait aussi ... bon, pas en cachette... nous F on le voit pas trop, on est sur l'avion nous... oui, ça doit être fait, sûrement. Bah tant mieux, au moins ils

discutent de nous, c'est bien ! bah je pensais pas. Je pensais pas qu'ils se voyaient toutes les semaines. C'est bien. »

Les managers intermédiaires ont tous été très discrets sur ce qu'ils pensaient de la politique de dialogue social menée par la direction. L'un d'entre eux nous a dit que c'était très décorrélé. En début d'entretien, quand nous commençons par parler du dialogue social en général, les managers ont fait systématiquement la distinction entre le dialogue social institutionnel, c'est-à-dire géré au niveau de la direction, et le dialogue social qu'ils appelaient généralement « de tous les jours » avec les syndicats.

« Moi je mettrai dans le dialogue social hum presque 3 niveaux je dirais : le dialogue social [...] entre je dirais, la mise en place de conditions de travail, quelquelles soient : conditions de travail qui ont nécessité des discussions entre direction et partenaires sociaux ça c'est le 1ère premier niveau pour lequel oui j'ai une petite expérience. Il se trouve par les fonctions que j'ai que j'ai eu. Le deuxième niveau c'est la discussion un peu plus de terrain avec les syndicats entre management et syndicats hum je dirai plus au jour le jour, Au fil de l'eau. Hum. [...] Et après il y a le troisième niveau mais peut-être que je fais une erreur dans mon interprétation c'est le dialogue entre moi en tant que manager et mes collaborateurs hum mais sans l'intervention d'un tiers. Le dialogue direct voilà. Sur la même chose : les conditions de travail, les conditions de wellbeing ce qu'on appelle maintenant Le Well being euh ... voilà les 3 niveaux que je mets dans le dialogue social. » (un manager (M10))

Marquer cette différence entre le dialogue social pratiqué au niveau de la direction et à leur niveau permet aux managers de garder une exclusivité, renforcée par le mécanisme de mise à distance du top-management, de la relation avec les syndicats, où l'ouverture et le partage d'information est donc moins exposé.

L'analyse stratégique éclaire ces différentes remarques d'un point de vue idéologique : les managers auraient-ils intégré, sans l'exprimer ainsi, qu'il n'était pas attendu d'eux de trop bien

travailler avec les syndicats ? Ou que ces pratiques devaient rester comme une exception relationnelle et non une posture organisationnelle ? Nous nous demandons ici si le manager n'ose pas trop dire qu'il travaille « main dans la main » avec les OS parce qu'il pense qu'un manager devrait se positionner de manière plus tranchante ou parce que la culture de l'organisation (ou son message implicite) serait de le faire mais de ne pas le dire ?

2.4.2. Deux facettes du manager en tension plus qu'en équilibre

Dans la continuité de cette réflexion, un autre élément spécifique mérite toute notre attention : la situation de syndicalisation des managers intermédiaires. C'est a priori le résultat du mode de promotion des managers, par voie interne, qui ne résilie pas leur adhésion en étant nommés managers. Mais il s'est trouvé aussi un manager non issu des rangs ouvriers qui nous a expliqué avoir dû prendre une carte syndicale à sa prise de poste.

« Nous on est quasiment obligés en tant que [manager] à s'encarter. Moi j'ai jamais été encartée et quand je suis venue ici on m'a dit : par contre faut que tu prennes ta carte. » (Manager 18)

La syndicalisation des managers n'est donc pas que le résultat de l'histoire : c'est aussi une manière de montrer patte blanche lorsqu'on prend un poste. Les managers revenaient souvent sur le fait que peu importe la carte d'ailleurs : ce qui comptait c'était d'être syndiqué. En l'occurrence, le syndicat des cadres CFE-CGC est le second plus représentatif chez Z. C'est plutôt un signe d'engagement dans le collectif de l'entreprise, le partage d'une culture commune, même si les syndicats peuvent être très différents les uns des autres.

Nous avons cherché à comprendre l'enjeu que cela représentait pour les managers d'être aussi syndiqués, et sommes arrivés à deux réflexions : la première est que les managers

semblent assez clairs sur le fait que leur adhésion concerne leur « casquette » de salariés. Ils font la différence, comme nous avons pu l'illustrer plus haut concernant les managers mandatés. Lorsque l'entretien portait sur leur « casquette » de manager, la question de leur syndicalisation n'apparaissait pas dans leur discours. Elle apparaissait lorsqu'ils changeaient de posture pour parler d'eux en tant que salariés.

« T'es obligé de t'adapter, on va dire en termes de communication dans le sens où nous ici dans la région, on dit que tu prends des pincettes. Parce que tu es quand même en front avec quelqu'un qui la plupart du temps, et c'est le cas, défend tes propres intérêts. » (manager M1)

Les managers sont dans une dualité manager – salarié syndiqué, et non dans une identité de manager syndiqué pourrait-on dire. Cette dualité ressemble à deux facettes d'une même personne, qui pourraient ne pas interférer l'une sur l'autre. Mais ce n'est pas si simple en réalité, et parfois les intérêts du manager ne sont pas les mêmes que celui du salarié, ce qui crée, forcément, une tension.

« La chercheuse : vous aussi vous avez intérêt à ce que les délégués portent votre voix à vous aussi ?

Manager (M20) : tout à fait. C'est pour ça que c'est compliqué... C'est compliqué »

« C'est compliqué » est une expression qui revient souvent, lorsque les managers expriment leur position lorsque les délégués syndicaux défendent leurs ouvriers, mais sont là pour les défendre eux aussi. Ces deux facettes sont inconfortables de leur côté. Qu'en est-il du point de vue des syndicats ? Puisque de leur côté aussi, leurs interlocuteurs managériaux sont aussi des adhérents ... ce qui pourrait les mettre aussi en porte à faux finalement. Quels intérêts défendent-ils ? Sont-ils plus conciliants avec des managers syndiqués ? Peuvent-ils accepter de défendre les intérêts des ouvriers et de leurs managers ? Car si la majorité des cadres, hors

de la production, sont dans un syndicat catégoriel, en production il en est autrement : les managers, voire certains membres du top-management sont chez FO aussi bien que les ouvriers qu'ils encadrent.

Nous avons donc posé la question aux syndicats, qui ont répondu en écho à ce que disent les managers : ils séparent les sujets : un adhérent manager, lorsqu'il est rencontré dans son rôle managérial, restera un interlocuteur managérial. S'il vient les solliciter pour une question en tant que salarié, alors ils l'accueilleront comme un adhérent.

Syndicat 1 : mais tous ! aujourd'hui tous ! je pense aujourd'hui jusqu'à [P] donc j'enlève [P], en dessous tout le monde est syndiqué.

JF : [P] ?

Syndicat 1 : [P] c'est le patron du [site], de la production du [site]. Les compagnons ils sont syndiqués, les TL ils sont syndiqués, les OL ils sont syndiqués et les UL sont syndiqués. Qu'ils soient chez nous ou autre part hein.

Syndicat 2 : après, chacun garde sa casquette de ... Moi c'est pas parce que le chef en face il est FO que on va pas discuter hein.

Syndicat 1 : je crois que c'est plus dur même. Bon. Des fois c'est plus dur...

Dans cet extrait, nous voyons deux choses : l'importance supérieure à être syndiqué, quelque soit le syndicat, et qu'a priori ils se considèrent « plus durs » lorsque le manager en face d'eux est adhérent au même syndicat. N'ayant pas pu assister à des moments de discussion formelle entre managers et syndicat, nous considérons ce point avec prudence, consciente de l'effet d'image que les syndicats pouvaient vouloir nous renvoyer. Mais il nous paraît intéressant que ce syndicat insiste à nous dire ça : est-ce parce qu'il se doute de notre question sous-jacente, à savoir un certain favoritisme envers les managers syndiqués ?

« [la direction a] pensé à tort, je le dis ouvertement, qu'on manipulait, nous, les maîtrises de terrain. Parce que soit disant, et moi j'ai eu des discussions, avec le DRH ou autres, on

se dit les choses entre nous, après ... voilà, c'est comme ça. Ils ont pensé qu'on mettait la pression aux managers pour avoir le résultat qu'on voulait. »

[...]

« c'est des copains de travail avant tout. D. (OL) j'ai commencé à travailler avec lui le même jour que lui, on a fait les circuits ensemble, on est rentrés dans la boutique ensemble, on se connaît, on se fait confiance. Et c'est pas parce que je suis délégué et qu'il est OL. On se connaît, on se fait confiance, on se dit des choses, même des choses que certains compagnons pourraient se dire « mais ils parlent de ça entre eux ? » oui, on parle de tout. » (un responsable syndical, FO)

Dans ce passage, le responsable syndical reconnaît la position de la direction et s'en défend. Mais il reconnaît aussi que, de la même manière que les managers ont une double casquette en étant manager et syndiqués, ils sont de leur côté à la fois représentant syndical et ancien collègue. C'est peut-être cet effet miroir qui tient en quelque sorte l'équilibre de la relation. La crédibilité et la légitimité de chacun dépend de leur capacité à « rester dans leur rôle ». Mais cet équilibre doit être délicat à tenir ; c'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'investiguer leurs interactions du point de vue du travail managérial, pour voir concrètement comment les managers utilisaient en quelque sorte cette proximité relationnelle avec les syndicats.

Côté direction, cette adhésion syndicale est connue. Elle est tolérée, du moins au niveau du discours. En revanche, sur un établissement, les choses peuvent être différentes. En témoigne ce DRH de site :

DRH : « Honnêtement, quand je vois la charge de travail d'un manager, je vois pas comment il pourrait trouver le temps de faire un mandat. Et en plus, je prends,

l'exemple de la grève : il sort ou il sort pas ? parce que moi, si y'a un manager qui sort, il n'est plus manager le lendemain. (silence) et ça, on est très clair avec eux, et la directrice elle leur dit.

Chercheuse : Quelque soit le niveau du manager ? TL [Team Leader] ?

DRH : le TL ne sort pas. Ils le savent. Ils peuvent penser ce qu'ils veulent, ils peuvent soutenir la cause, mais ils sortent pas. Sinon ils sont plus manager. (silence) Sauf si on en a discuté avant et qu'on l'a autorisé à sortir, mais par principe il sort pas. C'est pas possible. »

Nous avons vu dans la première partie qu'ils n'hésitaient pas justement à les utiliser pour faire remonter leurs réclamations auprès de leur top-management, quand ils voient qu'ils n'y arrivent pas eux-mêmes ou que ce n'est pas assez efficace. Mais est-ce pour autant qu'ils seraient en conflit de loyauté comme le sous-entendait la direction des ressources humaines et que cela les conduirait à abandonner leur posture de manager ?

Il est plus probable à notre sens que la raison de cette tension entre la facette manager et la facette syndiqué soit le reflet d'une tension au niveau de l'organisation envers la question syndicale, plus qu'une tension interne aux managers.

Pour illustrer ce point, nous avons pu observer à plusieurs reprises et surtout pendant la journée d'observation de la formation au dialogue syndical, que les managers les plus éloignés de l'expérience de syndiqué étaient les plus méfiants quant à la compatibilité de ces deux facettes. Au contraire, les managers syndiqués n'exprimaient aucune difficulté à distinguer leurs deux casquettes, tout en trouvant qu'il serait sûrement difficile d'arriver au point d'être manager et mandaté à la fois. Pourtant, les managers mandatés ne ressentent pas de tension de rôle, comme nous l'avons illustré plus haut. Il y a donc un halo de représentations autour de l'adhésion syndicale, qui a l'air de se dissiper au contact de l'expérience.

Il n'empêche que l'adhésion syndicale a une dimension très ambiguë : est-ce comme souscrire à une assurance (comme nous le présentait un manager mandaté) ou est-ce se donner les moyens d'établir un contre-pouvoir (comme d'autres managers en parlent) ? L'adhésion syndicale n'est pas neutre, notamment dans ce qu'elle véhicule en termes d'imaginaire et de représentation comme le montre l'appréhension de managers non syndiqués. Mais c'est aussi un imaginaire qui existe auprès de la direction, qui entretient sans arrêt cette ambivalence entre le souhait d'un dialogue social de qualité, avec des interlocuteurs syndicaux actifs, mais qui ne soient pas trop syndiqués non plus ...

« Plus on arrivera à nourrir les [OS] de toute cette matière qui représente la stratégie de l'entreprise, les enjeux, tout ce qu'on vit tous les jours, les contrariétés, les priorités, les difficultés qui peuvent arriver dans un secteur ou dans un autre etc, plus on arrivera à ce qu'ils portent eux-mêmes bah les vraies problématiques de l'entreprise, qu'ils ne soient pas déconnectés en poussant des thèmes soit un peu idéologiques soit c'est de la politique. Alors il y en a toujours un peu mais moins on en fait mieux on se porte. » (un membre de la direction)

Le manager se retrouve donc dans cette double ambiguïté d'être à la fois manager et syndiqué, dans une organisation qui cherche des syndicats sans idéologie et sans pensée politique, formés à comprendre l'intérêt de l'entreprise qui serait lui, ancré dans le « vrai ».

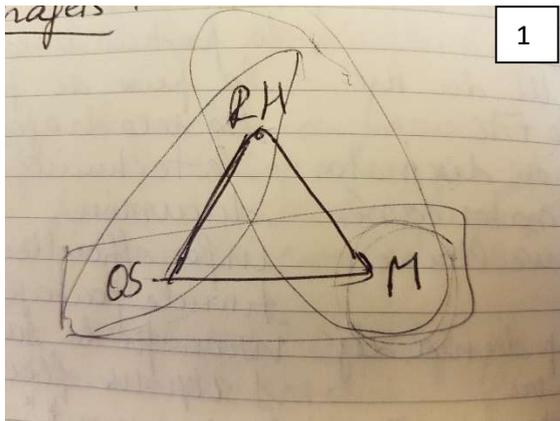
Dans un tel contexte, nous pourrions nous attendre à ce que les managers soient un peu perdus sur leur positionnement entre salarié syndiqué et manager. C'est effectivement « compliqué », mais ils semblent plutôt clairs sur leur posture managériale, avec comme enjeu principal le bon déroulement de la production. Cette focalisation sur l'enjeu opérationnel est partagée sans contexte, et aborder leurs interactions avec les syndicats à partir du travail managérial permet un changement de perspective, non plus focalisé sur la problématique de

qui influencerait qui, mais bien de la mise en pratique de cette proximité et de son effet sur l'activité managériale.

2.5. En guise de conclusion intermédiaire sur le contexte stratégique : quand les managers dessinent le système

Dans les premiers entretiens avec la direction des ressources humaines et des relations sociales, la recherche d'un meilleur équilibre entre les managers, les OS et les RH était symbolisée par un triptyque qu'il fallait rééquilibrer. Ce terme de triptyque revient systématiquement dans les entretiens avec les personnes de la direction et des ressources humaines, même au niveau des sites et des fonctions RH de proximité. C'est pourquoi nous avons entrepris de dessiner ce triptyque pendant les entretiens avec les managers et les RH de proximité et les avons interrogés à ce propos. Les annotations et transformations progressives des schémas nous semblent témoigner du niveau d'appropriation de cet élément de langage pourtant très utilisé au niveau de la direction. Nous vous proposons d'en analyser une sélection.

Cette sélection est le résultat d'un choix cherchant à illustrer la totalité des variations possibles, éliminant les répétitions, qui seront notifiées dans le texte d'analyse.



Légende :

RH : RH de proximité

M : Manager intermédiaire

OS / DP : Organisations Syndicales /
Délégués du personnel

C ou coll : collaborateurs

N+1 : supérieur hiérarchique

Triptyque 1 : Représentation partagée au sein de la

Direction.

[Schémas réalisés pendant les entretiens avec les managers, en appuis à la discussion – extraits carnet de notes.]

Le triptyque est une terminologie utilisée d’abord par les membres de la direction pour évoquer la question de l’équilibre du pouvoir entre les différents acteurs du dialogue social. C’est un mot derrière lequel se joue une intention plus qu’une réalité, une vision du monde, du point de vue de la direction, mais n’émanant finalement pas des principaux visés que sont les managers. C’est un mot cependant qui fonctionne car il est repris par différents acteurs : les membres de la direction, les responsables des relations sociales sur les sites et les RH de proximité. Mais comme toute bonne formule, il court le risque d’en perdre sa substance et de n’être plus qu’une expression automatique.

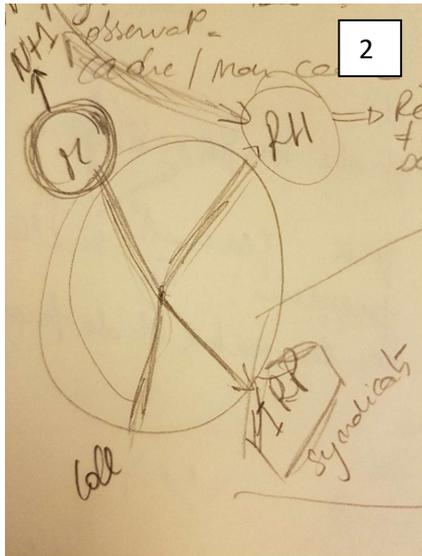
Le message explicite derrière la formule est que les managers doivent reprendre leur place au sein d’un système organisationnel et institutionnel, en relation avec les RH de proximité et les syndicats, de manière plus équilibrée. L’intention vise donc prioritairement les managers : c’est parce que les managers vont « reprendre » leur place, que celle des syndicats va

diminuer. Quant aux RH, il s'agirait de plus de les reconnaître dans le système. Notre travail précédent sur les enjeux des RH de proximité soulignait l'importance pour eux de prendre une place peut-être plus reconnue dans la relation jugée trop unilatérale entre les managers et les syndicats.

Par conséquent, la direction, les RH de proximité et les Responsables des relations sociales ne vont pas tout à fait actionner la même intention lorsqu'ils défendent ce triptyque : l'intention de la direction et des Responsables des relations sociales sera plus précisément de renforcer la place du manager (et par extension la leur en ce qui concerne la direction). Celle des RH de proximité sera plus tournée vers : « nous aussi nous avons notre mot à dire et nous pouvons soutenir le manager vis-à-vis des syndicats ».

Symboliquement, ce triptyque illustre un équilibre tripartite qui ne reflète pas tout à fait la conception d'un rapport des relations finalement extrêmement classique, à savoir de la direction et ses représentants, vis-à-vis des syndicats.

La représentation des managers est, quant à elle, légèrement différente car ils ont quasiment systématiquement rajouté un quatrième acteur : les collaborateurs. Le triptyque alors se modifiait : soit il intégrait en son centre les collaborateurs, soit le triptyque devenait quadripède, soit il passait d'une forme en deux dimensions à une forme en trois dimensions.



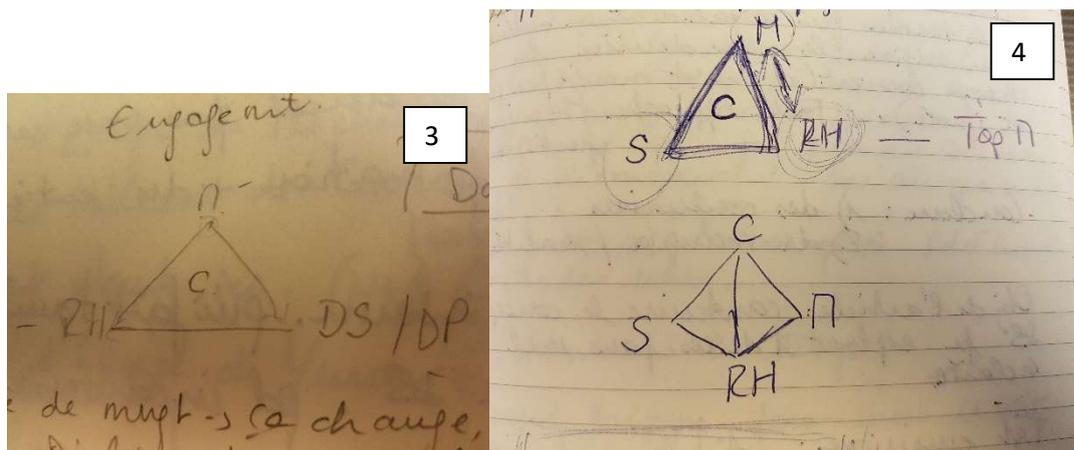
Triptyque 2

Le triptyque 2 montre une représentation en forme d'étoile avec une quatrième branche pointant vers les collaborateurs. Le sens des flèches vers les IRP / syndicats (le terme IRP qui désigne les instances était parfois utilisé pour parler des syndicats. Il était bien question des personnes et non de l'instance, mais ce raccourci était fait.) ainsi que le cercle entourant plus fortement le M du manager indique que la forme du triangle avec des relations égales d'un angle à l'autre est en réalité transformé en un pôle, ici le Manager, qui est en relation vers trois acteurs : les RH, les collaborateurs et les syndicats. Ils sont tous les quatre sur la quadrature du cercle, mais le cercle ne représente plus de relation inter-acteurs.

Cette vision, qui émane d'un entretien avec un manager, montre son point de vue. Il parle de là où il est et ne voit pas forcément les relations que les autres acteurs peuvent avoir sans lui. Ce qui est intéressant et que nous reverrons ensuite, c'est que cette manière de voir, unilatérale, est très fréquente chez chacun des acteurs : les managers, les RH et les syndicats développent avec moi en entretien les relations qu'ils ont avec les autres acteurs, mais non seulement ils ne parlent pas de relations que les acteurs pourraient avoir entre eux, mais

surtout ils insinuent que n'en ayant connaissance, il serait possible, pas certain mais possible, que ces relations n'existent tout simplement pas.

Cet élément est un indice prévalent d'une conception que les managers ont d'une relation exclusive avec les syndicats, que nous allons retrouver ensuite et qui nous permettra de faire évoluer cet indice en hypothèse sérieuse et appuyée sur l'ensemble des données récoltées.



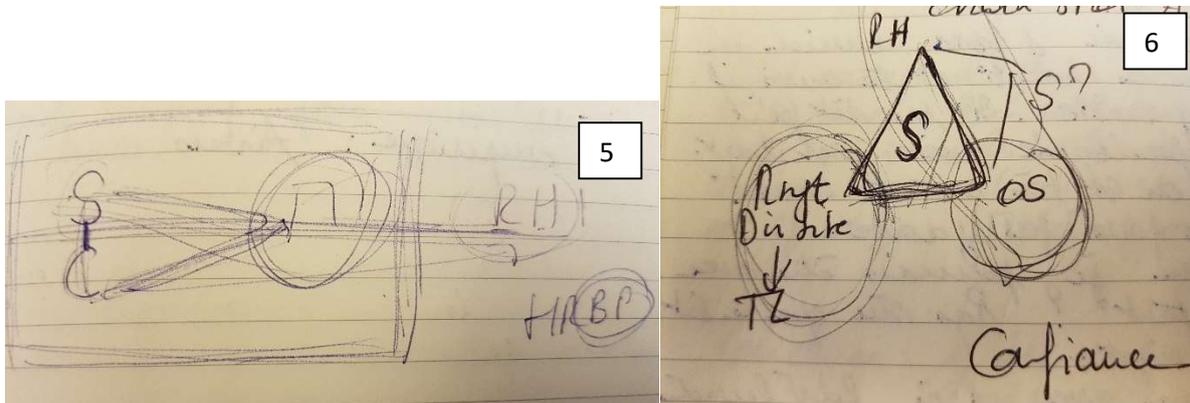
Triptyques 3 et 4

Les triptyques 3 et 4 illustrent l'insertion du collaborateur dans le schéma qu'ont fait les managers, mais sans que cela en affecte sa forme triangulaire : le triptyque est au service du collaborateur. La représentation reste plate dans le triptyque 4, avec le collaborateur au centre, et elle se transforme en pyramide dans le triptyque 5 portant le collaborateur au sommet.

Dans le triptyque 4, le RH est associé à la direction, ici nous avons noté le « top management », car le manager avec qui nous discutons autour de ce schéma les associait. Cet élément est aussi une trace d'un phénomène que nous allons approfondir par la suite, à savoir un phénomène de distanciation le manager intermédiaire installe avec sa hiérarchie. La flèche d'inter-relation entre le manager et le RH illustre une vision plus linéaire, telle que

schématisée dans le triptyque 2, à savoir un manager en relation avec les différents acteurs, mais n'insistant pas sur les relations que ces acteurs pouvaient avoir entre eux.

C'est ce que montre le triptyque 5, qui ne ressemble plus, finalement à un triangle.



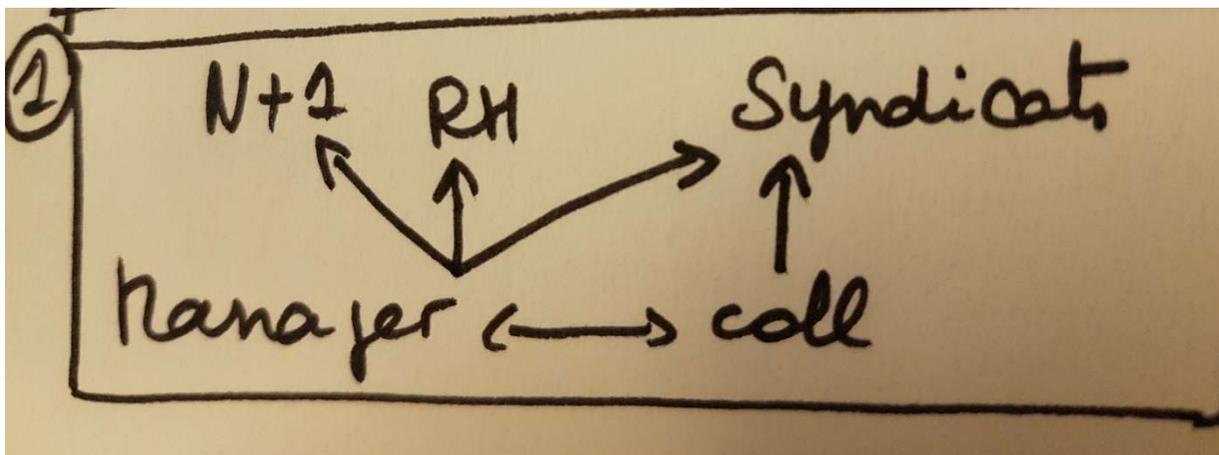
Triptyques 5 et 6

Les triptyques 5 et 6 transforment eux-aussi la forme du triangle pour aller vers quelque chose de plus plat. C'est le cas du triptyque 5 qui remet sur une forme linéaire la dynamique relationnelle : le manager est en relation avec le syndicat et le collaborateur, et il y a une séparation franche d'avec le RH. J'ai inscrit en dessous du RH le terme « HRBP » qui est le nom donné dans cette organisation aux HR de proximité et qui signifie Human Ressources Business Partners. J'ai entouré le BP de Business Partner en exprimant ma surprise que le manager le sépare du groupe Manager – Syndicat – Collaborateur. Mais au final le manager affirme cette représentation en encadrant ces trois derniers acteurs.

Il semblerait que plutôt qu'une relation tripartite, il y ait plutôt un manager en position centrale, qui gèrerait d'un côté une relation avec les OS, puis de l'autre côté avec le RH. Les relations entre les RH et les OS étant plus rares au niveau des ateliers, sauf dans le cas des DRH de site, mais alors, là aussi ces relations sont exclusives, c'est-à-dire que le DRH de site ne va pas faire un trait d'union entre les OS et les managers.

Au lieu d'un triptyque il y aurait plutôt un fonctionnement en silos.

La dernière représentation partagée ici représente l'hésitation sur la place du collaborateur dans la relation, mais témoigne aussi de l'embarras face à cette représentation en triangle qui a l'air de peu coller aux représentations que les managers ont de la situation et du rapport des relations entre managers, RH et syndicats. Il n'y a aucune question sur la relation entre le manager et le syndicat, en revanche, le RH est là aussi moins intégré, avec un point d'interrogation sur la relation RH et OS. La relation manager et RH n'est pas soulignée. Le collaborateur sort du triangle pour se retrouver entre le RH et l'OS. C'est une représentation qui parcourt régulièrement les échanges pendant les entretiens : le RH occuperait une fonction outil, qui servirait à formaliser ou à entériner des décisions concernant la vie des salariés dans l'entreprise, mais ils sont peu considérés au niveau de la construction du parcours des salariés. La suite de l'analyse des entretiens fournira des explications à ce rôle des RH à la fois à la marge et avec cette dimension d'outillage.



Triptyque 7 : synthèse réalisée par la chercheuse après plusieurs entretiens avec des managers.

Cette distorsion ou ce décalage, si l'on peut dire, entre une représentation des choses donnée par la direction et les éléments recueillis au cours des observations et des entretiens est une caractéristique de cette recherche : nous avançons à travers des décalages successifs au point qu'il nous semble que c'est exactement à cet endroit que nous nous sentons invitée à investir : c'est dans l'identification de ces décalages et leur interprétation que quelque chose est à apprendre et à comprendre.

Cette première phase d'analyse, que nous appelons systémique puisqu'il s'agissait de bien comprendre le système organisationnel au-delà des descriptions des rôles et des fonctions, nous donne une meilleure appréhension des enjeux en présence et des forces d'influence stratégiques et politiques.

Après avoir décrit le manager opérationnel que nous étudions, dans son poste et dans son atelier, nous avons expliqué son rapport au syndicalisme à travers sa propre syndicalisation.

Puis nous avons creusé la position de la direction au sujet du dialogue social et du manager intermédiaire, identifié la question de la légitimité sur le terrain de la fonction RH, et la manière dont les syndicats se positionnaient dans ce système organisationnel. Nous avons investigué la question des managers eux-mêmes élus à des mandats de représentants des salariés, situation peu fréquente mais suffisamment rare pour être particulièrement intéressante, notamment en ce qu'elle a pu nous éclairer sur la manière dont les managers pouvaient concilier une vision managériale et une vision syndicale.

Enfin, nous nous sommes penchée sur la situation des managers dans cette perspective d'analyse stratégique, c'est-à-dire dans leur positionnement vis-à-vis du système organisationnel. Il semblerait qu'effectivement, les managers bénéficient d'une forte proximité avec les syndicats en étant eux-mêmes syndiqués et connaissant ainsi les rouages

de leur fonctionnement, mais cela n'est pas en soit un gage de coopération étant donné le poids de la représentation qu'ont les managers de leur fonction. Leur enjeu est bien d'un ordre opérationnel, aussi bien sur l'atteinte de la production que sur leur responsabilité d'accompagnement managérial de leur équipe. Il serait donc intéressant de creuser cette question et de voir plus en détail comment est-ce que les managers se positionnent vis-à-vis des syndicats à ce propos.

3. Managers – syndicats, des liaisons pas si dangereuses

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons entrepris d'analyser la relation que le manager entretenait avec les délégués syndicaux et la question du dialogue social. La notion de relation implique de mettre l'accent ce que les managers font réellement avec les syndicats, sur leurs interactions en les interrogeant sur la raison et le sens qu'ils en donnaient.

Nous avons donc, pendant les entretiens, essayé de savoir si les managers entretenaient une relation avec les représentants syndicaux de leur secteur, et si oui comment : sous quelle forme, à quelle fréquence, quel était le contenu des échanges, et qu'est-ce que les managers en faisaient, relativement à leurs propres responsabilités managériales.

C'est cette partie des entretiens que nous allons explorer à présent, nous permettant, à travers le prisme interactionnel, d'appréhender avec plus de finesse la manière dont les managers s'emparent du dialogue avec les syndicats et la manière dont ils intègrent – ou non, ce dialogue dans leur travail managérial.

Nous nous sommes centrés sur les entretiens avec les managers opérationnels, les Operational Leaders (OL) du secteur de production des avions.

Les entretiens ont été menés de manière semi-directive voir libre, comme expliqué dans la méthodologie, car c'était la manière la plus efficace de créer un contexte de confiance dans lequel les managers ont accepté de parler de ce sujet, qui reste sensible, voir tabou.

Malgré cette approche très libre du guide d'entretien, la structure de l'entretien est restée la même pendant tous les entretiens :

- 7- Introduction à partir de la notion de dialogue social : discussion autour du sens et de la réalité concrète pour le manager de la question du dialogue social

- 8- Illustration des différents niveaux de dialogue du manager
- 9- Concrètement, quelle est la relation que les managers entretiennent avec les délégués syndicaux de leur secteur ?
- 10- Comment s'en servent-ils dans leur quotidien managérial ?
- 11- Discussion autour du triptyque : rôle et placement des autres interlocuteurs organisationnels du manager (RH, top-management, salarié)
- 12- Et si les OS disparaissaient, qu'est-ce que ça changerait pour eux ?

Les résultats principaux sont les suivants :

- 1- Les managers sont très conscients de l'utilité des syndicats sur le terrain : en termes de remonté d'information par exemple, et s'en servent régulièrement pour tester et affiner leurs décisions managériales
- 2- Pour en bénéficier au mieux, ils nouent avec les syndicats des relations qu'ils entretiennent, de manière plutôt formelle, avec l'institution de réunions hebdomadaires ou bi-mensuelles. Le format de la réunion est lui informel, mais leur régularité en a fait un rendez-vous quasiment institué.
- 3- Les caractéristiques partagées de ces relations sont les suivantes : de la transparence du côté managérial, qui permet la construction d'une relation de confiance avec les représentants syndicaux
- 4- Une fois cette confiance créée, les managers s'appuient à leur tour sur les syndicats pour faire passer des messages ou les relayer sous d'autres formes.
- 5- Dans ces situations, les syndicats mobilisent leur pouvoir de pression dans le bureau du manager directement, et non auprès de leurs adhérents : le rapport au conflit est donc relativement différent.

- 6- Dans la question projective : qu'est-ce que ça changerait si les syndicats n'étaient pas là, les managers ont l'impression qu'ils auraient plus de choses à gérer : plus de cas particuliers, plus de situations qui n'auraient pu être solutionnées ex ante, une dégradation en termes de qualité et d'efficacité de leur travail managérial.

Sur la forme de l'entretien :

- 1- Les managers sont plutôt discrets sur le sujet : ils me font comprendre qu'il est assez normal de fonctionner comme ça, mais le disent à mots couverts, tout en reconnaissant être sûrement les seuls à fonctionner ainsi
- 2- L'entretien comme mise en scène de soi : le manager véhicule une image valorisante autour de la qualité de la relation avec les syndicats. C'est une preuve de son expérience et de sa qualité managériale que d'avoir une relation privilégiée avec eux.

3.1. Les pratiques de dialogue et modes relationnels

3.1.1. Trois formes de dialogue social

La première question qui nous intéressait était de comprendre si le manager considérait comme sienne la question du dialogue social. De manière vraiment unanime, les managers que nous avons rencontrés reconnaissent trois types de dialogue social : le dialogue qui avait lieu au niveau de la direction avec les organisations syndicales, le dialogue qu'ils avaient avec leurs propres équipes, quotidiennement, et le dialogue qu'ils pouvaient avoir, de manière informelle avec les représentants du personnel sur le terrain.

Le premier type de dialogue est un dialogue qui leur semble très éloigné. C'est le dialogue social institutionnel, qui permet la signature d'accords qui vont régir les règles de travail, mais les managers intermédiaires se sentent relativement éloignés de ce niveau de dialogue. Ils se

sentent même peu concernés, mettant en exergue une sorte de déconnexion entre ce niveau de dialogue et leur propre pratique au quotidien.

La seconde forme de dialogue auquel ils font référence pourrait s'apparenter au dialogue managérial, ou au leadership relationnel : c'est la capacité des managers à être en dialogue avec leurs équipes, être à l'écoute et surtout être suffisamment présent sur le terrain pour que leurs équipes puissent leur parler si besoin. La présence physique sur le terrain est déterminante.

La troisième forme de dialogue social est peut-être celle qui allait retenir le plus notre attention : celle qui avait lieu entre eux et les représentants du personnel sur le terrain.

Nous avons donc creusé ce sujet, afin de comprendre comment est-ce qu'il avait lieu.

3.1.2. Le dialogue entre managers et syndicats : l'informel formalisé

Ces rencontres ont été décrites comme relativement formelles, avec un rythme très régulier : toutes les semaines, ou toutes les deux semaines, le lundi matin, parfois le lundi juste après la réunion avec le top-management pour pouvoir partager le plus rapidement possible les informations. Ces réunions étaient préparées en amont par les managers, avec une liste de sujets à aborder défini. Il est donc difficile de parler d'une pratique informelle.

Pour autant, ces réunions se déroulent de manière informelle : autour d'un café, des sujets personnels sont évoqués. « *Moi je lui offre le café, et on parle rugby...* » (un manager pendant la formation au dialogue syndical).

3.1.3. Reconnaître l'autre pour construire de la confiance

Au-delà de la ritualisation de ces moments d'échange se joue la question de la transparence et de la confiance : l'objectif pour le manager est de construire une sorte de confiance

réci-proque, qu'il teste d'ailleurs parfois en laissant filer une fausse information. Pour construire cette confiance, l'existence même de ces réunions régulières joue un rôle essentiel. En effet, en fonctionnant ainsi le manager reconnaît au syndicat son importance, sa légitimité et le fait qu'il l'écoute. Le second élément permettant de construire la relation est le partage d'information. Sur ce point aussi, les managers nous ont dit partager beaucoup d'informations avec les syndicats : ils insistent plus sur tout ce qu'ils leur donnaient plutôt que sur un calcul stratégique de choses à cacher.

« Y'avait pas de ... pas de filtre mais on montrait beaucoup de choses c'est à dire que c'est pas qu'y avait pas de choses confidentielles entre nous, mais c'est ... qu'ils avaient vraiment la clarté de ce qu'on allait faire. » (Manager (M22))

Même s'il n'y a pas d'actualité à partager, les réunions sont maintenues. Les managers insistent sur l'importance de savoir se parler même quand tout va bien, parce que *« derrière, ça permet quand il y a des problèmes de pouvoir les gérer plus facilement »* (Manager (M15)).

La relation se construit donc petit à petit, par le partage, la transparence et la confiance réci-proque.

Ce qui nous semble avoir un poids important aussi dans la construction de cette confiance est la reconnaissance que les managers accordent aux syndicats : le fait de les recevoir est déjà le signe qu'ils les reconnaissent comme des interlocuteurs légitimes, mais nous avons aussi trouvé qu'ils se positionnaient en attente d'une certaine contradiction. Autrement dit, les managers attendent, dans ces réunions, à ce que les syndicats jouent leur rôle de représentants des salariés, dans une approche vraiment pluraliste. Ils attendent d'eux qu'ils exigent des justifications, qu'ils disent lorsque les équipes sont contre une décision. Ils

comptent sur eux comme « *garde-fous* » (Manager 7), pour s'assurer d'être toujours en ligne avec leurs équipes. En quelque sorte, ils attendent des syndicats qu'ils ne soient pas d'accord et qu'ils stimulent une discussion. A plusieurs reprises des managers ont clairement exprimé que les syndicats étaient là pour représenter les intérêts des collaborateurs et que ces intérêts ne vont pas toujours dans le même sens que ceux du management.

« Ils sont là pour défendre [les compagnons] et on le comprend » (Manager (M17))

Le dialogue dont nous ont parlé les managers a cette particularité de ne pas éviter les désaccords ou de chercher à tout prix un consensus. La relation se construit de sorte à pouvoir supporter les divergences de vue, les affrontements, sans que le dialogue ne se rompe. Les managers ont ici une approche très différente de ce qui est généralement partagé, où le désaccord est perçu comme une défaillance de la collaboration. Au contraire, dans cette relation que les managers construisent, les syndicats ont une voix à porter, qui peut tout à fait différer, et qui est même attendue pour ça.

3.1.4. Le manager « volant » d'un côté ou de l'autre pour servir son dessin managérial

Mais là aussi, cette reconnaissance a son pendant : une position parfois ambiguë des managers envers les syndicats. En effet, nous savons qu'ils sont tous syndiqués, mais surtout, plusieurs ont insisté sur leur statut de salariés. S'ils « restent » managers avant tout, c'est sous la forme d'une sorte de devoir : « *On est nommés managers* » (Manager (M14)). Ils insistent sur la dimension presque protocolaire de la nomination, après un long processus de recrutement. Mais dans les entretiens il y a des glissements réguliers entre ce sens du devoir et le fait qu'ils soient eux-mêmes des salariés.

« Justement, le manager, c'est pas parce qu'il est manager qu'il n'a pas un manager et qu'il n'a pas besoin de la RH ou qu'il n'a pas besoin du délégué du personnel. Si un temps soit peu voilà ... il est syndiqué ... » (Manager (M15))

On observe donc une tension délicate de la posture du middle-manager dans l'organisation, entre représentants de la direction et salariés eux-mêmes. Mais sans que cela n'entraîne une trop forte déstabilisation : il leur arrive parfois d'utiliser les syndicats contre leur propre top-management, lorsqu'ils réfutent certaines décisions. Les relations d'influence sont telles qu'ils n'hésitent pas non plus, d'autres fois, à se ranger du côté des syndicats lorsqu'il s'agit de défendre leur position managériale concernant leur équipe. Le verbatim suivant illustre une telle situation, où le manager décide de soutenir les syndicats contre une décision RH qui allait à l'encontre de ce qu'il pensait juste pour un collaborateur et pour l'organisation :

« (Le manager (M15) : On est soit avec la RH contre les syndicats, soit des fois avec les syndicats contre les rh... nous on est en un peu ... ça dépend, on est un peu volants aussi...

(la chercheuse) : ça dépend de quoi ?

(le manager) : bah ça dépend de l'intérêt, de l'intérêt de la chose. Je prends l'exemple de quelqu'un y'a pas si longtemps que ça, qui était compagnon, qui était en bleu, maintenant qui est là depuis 10 ans, à l'époque il en avait 25, qui a un potentiel énorme, qui a un bac + 3, bac+3 en tant que compagnon, il tournait en rond, il se faisait un peu chier, il tournait en rond, très bon compagnon, il bossait très bien, irréprochable sur tout. On a voulu le faire passer sur métier support parce qu'il le mérite, parce qu'il a envie de le faire et on était bloqués par le fait que sa formation s'achevait dans 3 mois, 3 mois après et y'avait une place qui se libérait là. Et en théorie, dans les grandes règles bah il faut avoir cette formation pour passer aux métiers supports. Et là typiquement on s'est mis côté syndicats en disant au bout d'un moment, faut savoir secouer le système quoi. On va pas se laisser emmerder pour trois mois là, il va perdre la place s'il faut il n'y aura pas d'autre place avant deux ans quoi. »

Il est question ici de satisfaire un salarié qui a presque fini sa formation pour basculer sur un nouveau poste : l'objectif est de le maintenir motivé, mais aussi d'assurer la performance de l'équipe :

(le manager) : « Là on se place côté syndicats, ils prêchent la même parole que nous parce qu'eux, c'est un mec de chez eux, [et nous], on a des enjeux derrière de perf de nos postes. Parce que moi je préfère avoir cette personne, en qui j'ai confiance, que je sais que ça roulera. »

L'idée selon laquelle ce manager s'autorise à être « volant », en fonction des situations, est guidée par l'envie d'efficacité managériale : ce qui compte pour lui au final est d'avoir une bonne gestion de l'évolution des compétences de son équipe et de garantir la motivation de ses collaborateurs. Cette manière de faire illustre aussi l'énergie que mettent ces managers intermédiaires à faire bouger les lignes : les syndicats leur offrent une sorte de contre-pied pour créer un espace décisionnel peut-être un peu plus large. Ce mécanisme d'espace décisionnel élargi se retrouve aussi dans les pratiques de dialogue que les managers organisent avec les syndicats, lors des réunions présentées plus haut. Il s'incarne dans l'espace physique et réel de ces réunions.

Cet espace est aussi renforcé par une relation assez distante que les managers semblent entretenir avec leurs chefs d'équipe, le tout premier niveau hiérarchique. Ils discutent avec eux du déploiement opérationnel des décisions mais sans forcément les associer aux discussions avec les syndicats. Dans les verbatims, les managers insistent plus sur l'apport des discussions avec les syndicats qu'avec leurs propres chefs d'équipe. Et ils n'hésitent pas non plus à les court-circuiter. Une manière là aussi de les tenir à distance, notamment en gardant le monopole sur la relation avec les syndicats.

« Franchement, des fois pour passer les messages, moi je préfère passer par les syndicats que passer par mes chefs d'équipe. Parce que je sais que ça aura beaucoup plus de poids. » (Manager (M20))

Un des arguments principaux est qu'ils sont seuls maîtres de la relation avec les syndicats, voire qu'eux seuls savent y faire avec les syndicats. Un middle-manager a par exemple raconté une situation où son top-manager a décidé d'interférer et il a précisé l'avoir « vite recadré » (Manager (M22)). D'ailleurs, le top-management brille par son absence dans les entretiens : les middle-managers recueillent leur feuille de route avec les objectifs, qui « ne sont pas négociables » (Manager (M17)), et ils se gardent toute la latitude sur comment les atteindre. Cette absence se vérifie par l'absence de verbatims à leur rencontre. Le top-management n'est évoqué que dans leur rôle de passeurs d'instructions et d'objectifs de production. C'est pourquoi les managers insistent plus sur leur relative autonomie décisionnaire sur comment réaliser ces objectifs.

« On a un objectif à tenir. Bon c'est non négociable, ça fait partie des choses qui ... ; qu'on nous descend. Par contre, c'est essayer d'être, dans la mesure du possible, sur le comment on y arrive, de pas faire quelque chose de top down comme on dit à airbus, c'est-à-dire de définir et que les gens demandent d'appliquer de manière bête et méchante mais qu'on leur dise OK voilà, là c'est la feuille de route, c'est l'objectif qu'on doit atteindre. Maintenant, comment on va y arriver, c'est quelque chose qu'on va définir ensemble par rapport à tous les métiers. » (Manager (M17))

Cette mise à distance permet la création d'un espace échappant aux regards où les managers décident de la manière dont ils vont procéder pour mettre en œuvre les directives reçues plus haut. Ils entendent garder une totale latitude sur leur manière de procéder. Les syndicats sont

à la fois un prétexte pour maintenir le top-management à distance et aussi un atout pour rompre l'isolement du middle-manager et s'assurer de l'acceptabilité de leurs décisions.

La relation avec les syndicats est ultra personnalisée et ils en gardent l'exclusivité. Ce mécanisme se retrouve aussi, en filigrane, dans la relation que les managers entretiennent avec leur RH sur le site, contre lequel il arrivera que des managers prennent partie en *s'alliant* aux syndicats, contre les RH.

Ces mécanismes de mise à distance dans la ligne managériale se montrent renforcés par la présence de syndicats et curieusement ne s'appliquent pas à ces derniers. En même temps, les managers sont très discrets sur l'étendue de leurs relations avec les syndicats.

3.2.L'intégration de l'acteur syndical dans l'action managériale

La première partie d'analyse des entretiens nous a permis d'appréhender plus concrètement la manière dont les managers créaient leur relation avec les syndicats, comment est-ce qu'ils installaient petit à petit une relation de confiance et qu'il leur arrivait parfois d'utiliser les syndicats pour soutenir leur point de vue managérial.

3.2.1. Utiliser les remontées syndicales pour anticiper les débordements ou tensions interpersonnelles sur le terrain

Dans la continuité, les managers semblent vraiment utiliser les syndicats pour mieux piloter leur activité quotidienne, d'abord à travers les remontées terrain qu'ils leur faisaient, mais aussi en s'en servant de vecteur de communication pour augmenter l'adhésion à leurs décisions.

Dans un contexte industriel d'activité intense et parfois dangereuse, la qualité des relations et le fonctionnement des équipes sont des éléments particulièrement sensibles. Les middle-

managers doivent surveiller le climat social où une étincelle peut rapidement conduire à une mobilisation de forte ampleur, sous forme de débrayage ou de grève. Les équipes sont nombreuses (jusqu'à 200 personnes), tournent quasiment 24h/24 et parfois aussi le weekend. La dimension interpersonnelle est donc particulièrement exigeante et la présence sur le terrain, auprès des collaborateurs, critique.

De même, un désaccord à propos d'une décision managériale peut très concrètement mener à un arrêt du travail. Même quand il s'agit de la décision d'un middle-manager. C'est ce qui s'est d'ailleurs produit quatre années auparavant, suite à une décision disciplinaire prise par un manager rencontré en entretien. Un mouvement de grève s'est déclenché impactant non seulement l'équipe en question, mais aussi le site et tous ceux de la région. L'enjeu du sens des décisions est donc particulièrement saillant ici.

Les syndicats sont appréciés par les managers dans leur rôle de représentants faisant remonter les doléances collectives et individuelles. Ces doléances peuvent être liées à des questions d'évolutions ou de mobilités individuelles, à des tensions potentielles dues à des situations personnelles, mais aussi à des dynamiques d'équipes plus compliquées menaçant la performance collective.

« La chercheuse : et alors comment vous faisiez dans une journée comme la vôtre, de 6h moins 10 le matin jusqu'à 19H, comment vous trouviez le temps d'aller voir les compagnons, d'aller discuter avec eux [les collaborateurs] ?

Manager (M22) : très compliqué. Très compliqué parce que comme je vous le disais quand on passe de 8 à 3, on est moins, beaucoup moins... en fait y'a du travail de fond derrière, du travail de fond qui fait qu'au fond on ... y'a beaucoup de réflexion, y'a beaucoup d'analyse, beaucoup de stratégies à moyen et long terme. Mais c'est vrai que ce temps est beaucoup pris pour que les gens aillent mieux, demain. Pour que le système aille mieux. Le matin par exemple, une journée type, le matin on arrivait à 6h moins 10, on regardait tous nos mails parce qu'on avait ... on avait combien ... par jour on avait 500, 600 mails, avec dedans, 600 actions pour nous quoi. On avait des points avions, et ça, c'est la sécurité avant tout. Après on

descendait sur les postes, ils lançaient les équipes et nous on allait discuter, on donnait de l'information, du feedback, des choses comme ça, donc on passait à peu près une demie-heure avec nos gars. On essayait de passer du temps sur les postes. Voilà. Donc on passait le matin, après on était mangés par toutes les réunions, on essayait de passer juste après le repas, et le soir, c'est pour ça qu'on restait, on essayait de voir un peu les équipes ... »

Cette remonté d'information a beaucoup de valeur pour le manager, qui lui est pris dans une activité industrielle très chargée : ils accueillent les premières équipes à 5H50 tous les matins et restent généralement jusqu'à 19H pour accueillir l'équipe du soir et faire la passation entre les deux. Les journées sont longues et denses. Ils passent régulièrement dans les ateliers, assistent aux réunions quotidiennes de lancement d'équipe – une le matin et l'autre l'après-midi, ce qui leur permet d'être avec les ouvriers et d'échanger avec eux. Mais beaucoup d'entre eux considèrent que ce n'est pas suffisant. Les syndicats jouent à ce moment un rôle essentiel car en venant aussi quotidiennement sur les postes de travail, ils vont aussi prendre le pouls des équipes, recenser les questions individuelles et collectives qu'ils pourront remonter ensuite au manager.

« L'OS permet à certains sujets de remonter. C'est aussi un choix supplémentaire pour dialoguer, pour faire remonter quelque chose ou pour avoir une réponse à une question. Ils vont avoir un effet apaisant. » (Manager (M18))

C'est pourquoi les managers évoquent souvent dans les entretiens le rôle de « filet de sécurité » que jouent les syndicats.

Ce fonctionnement de remontée de l'information ressemble classiquement à ce qu'on pourrait attendre de la présence forte de délégués syndicaux sur le terrain. Les managers ne

se cachent pas de l'utiliser largement et d'y trouver l'avantage de la voie secondaire :
« *Souvent, tout ne remonte pas par la voie managériale ...* » (Manager (M17))

Derrière cette seconde voie existe aussi le souci de la faille managériale potentielle : les syndicats ne remontent pas uniquement des informations : les managers se sentent aussi rassurés d'avoir ce « filet de sécurité », au cas où ils n'auraient pas perçu quelque chose par eux-mêmes, ou sous-estimé un problème. Ce souci du « filet de sécurité » revient à plusieurs reprises, notamment dans la question de projection, sur ce que serait un quotidien sans délégués syndicaux.

« Sans syndicat c'est simple, j'aurais beaucoup plus de cas par cas à gérer. [...] Et je pense que ce serait certainement plus complexe si [ils] n'étaient pas là »
(Manager (M17))

Un manager d'unité aussi nous a fait part de cet aspect : « *[Je me sens] rassurée notamment sur les problématiques de harcèlement, de discrimination, ou de comportement type : un manager qui ferait de l'excès de zèle. Au moins là, tout ça, ça remonte via les OS. (Manager (M18))* ».

Un autre manager a utilisé la métaphore du « coussin de sécurité » avant de parler d'un effet « fusible » :

Manager (M22) : Ce coussin c'est important parce que ... en fait c'est un fusible de « attention, là, ça a dépassé un peu les bornes côté management ». Entre guillemets. C'était jamais dit comme ça. Mais l'intention c'était : vous avez un décalage entre ce que vous pensez, ce que pensent les personnes dessous... et avant d'arriver à un clash social et ben ils étaient toujours là pour nous remettre dans le droit chemin ou nous interroger.

Ce manager a la particularité d'exprimer la dimension correctrice presque, qu'avaient les OS sur son terrain à ce moment-là : c'était des alertes pour « nous remettre dans le droit chemin » : l'expression est forte. Il nous fait comprendre au cours de l'entretien que l'activité était tellement dense qu'il était tout à fait possible que les managers perdent un peu le fil, ne voient pas quelque chose d'important, veillent à aller trop vite et prennent alors de mauvaises décisions.

C'est un élément que nous avons retrouvé dans les autres entretiens : l'utilité des syndicats pour les managers ne s'arrête pas à au stade des remontées terrain. Certainement grâce à la confiance construite dans leur relation avec les syndicats, ils vont aussi discuter de leurs décisions, de leur stratégie, et compter sur les syndicats pour les améliorer et les distiller ensuite dans les ateliers.

3.2.2. Améliorer ses décisions au fil des discussions avec les syndicats

Les moments de réunions ne servent pas qu'à informer le manager du pouls de l'équipe, ou à remonter les revendications individuelles ou collectives. Les managers s'en servent aussi pour tester des choses qu'ils aimeraient mettre en place. En fonction de la réaction des syndicats, ils ajustent leurs décisions.

C'est pourquoi l'un des managers nous a par exemple dit qu'ils ne prenaient jamais seuls une décision. Il prenait l'image d'une côte mal-taillée, comme étant le résultat du dialogue entre le manager et les syndicats. Le manager ne cherche pas forcément à imposer son point de vue mais il semble tenir compte des remarques des syndicats.

« Bien sûr on n'était pas d'accord sur tout. Y'a eu des débats. Mais je dirais que les débats étaient intéressants. Ça permettait de réfléchir non seulement lui [le

représentant syndical], non seulement eux, mais nous. Mais nous. Et finalement à la fin on prenait une cote mal-taillée qu'on portait » (Manager (M22))

Une autre raison de prendre en compte les avis des syndicats pour affiner leurs décisions est de s'assurer qu'elles soient les plus justes : vérifier certains aspects leur permet de se prémunir contre des oublis par exemple.

« Ils nous font remonter des éléments venant du terrain qui peuvent nous permettre de ... là aussi de prendre en compte certains écueils qu'on ... sur lesquels on pourrait passer si on ne prêtait pas attention à ça... » (Manager (M17))

3.2.3. Assurer leur diffusion

« (La chercheuse) : hum ... donc du coup, les syndicats, ils font un travail de filtre ? par rapport à ce qu'ils vous remontent aussi à vous ?

Manager (M15) : ah bien sûr, bien sûr. Ah oui, sinon on s'en sortirait pas... oui ils filtrent beaucoup. Ils filtrent beaucoup et ils font passer des messages à notre place. Quand on se voit là, et qu'on fait des bilat', on leur fait passer sur ... on est loin de tout leur dire hein, mais on leur explique certaines réorganisations qu'il va y avoir sur nos postes, le pourquoi du comment, et des fois quand les compagnons gueulent et bien plutôt que de dire « bah va voir ton chef », eux leur expliquent aussi ce qu'on leur a expliqué. Et quels sont les enjeux de faire ça, pour eux, pourquoi, qu'est-ce qu'on va gagner, au détriment de quoi et eux aussi relaient l'information. »

Ce manager explique comment il leur arrive de transformer le rôle des représentants : comment de représentants des salariés, les syndicats prennent parfois un rôle de représentant du manager, en soutenant et accompagnant les décisions managériales.

Un autre manager expliquait avoir totalement intégré les syndicats dans cette démarche, notamment en les impliquant dans la prise de décision très en amont. Le mécanisme est le suivant : en intégrant les syndicats le plus tôt possible dans l'annonce d'une décision ou dans le processus de réflexion menant à cette décision, les managers s'assurent de la viabilité de la décision sur le terrain. Les syndicats deviennent de véritables parties prenantes des décisions, car les managers vont certes, chercher à les convaincre du bien-fondé de leurs décisions, mais ils vont aussi accepter voire solliciter leurs remarques et leurs points de vue critique. Les managers justifient cette ouverture vers les syndicats (reconnaissant qu'ils partagent avec transparence quasiment toutes les informations dont ils disposent) par la légitimité de leur existence. Ce faisant, les managers valorisent les syndicats dans leur rôle de représentants, mais aussi s'assurent d'une part de ne pas passer à côté d'un élément qui pourrait mettre en péril l'acceptation de leurs décisions et d'autre part transforment les syndicats en partenaires qui vont ensuite pouvoir (et devoir ?) soutenir la mise en application de ces décisions.

« Donc un des enjeux c'est, [...] petit à petit d'annoncer suffisamment à l'avance à tous les gens qui pouvaient nous aider, [...] les chefs d'équipe et les délégués du personnel, l'annoncer suffisamment tôt, c'est-à-dire quelques jours avant de l'annoncer au reste du poste. [...] C'est beaucoup plus facile d'accompagner le terrain une fois qu'on a pris le sujet dans ce sens-là » (Manager (M17))

Cette manière de faire se recoupe avec ce qu'un autre manager a décrit sur sa manière de partager avec le plus de transparence possible les prévisions et la stratégie à moyen terme.

C'est aussi une manière d'assurer une certaine efficacité des annonces et des décisions, en ajustant la compréhension de la stratégie avec les syndicats, ce qui permet d'unifier les différents discours, renforçant par là même l'efficacité managériale :

« Si on se donne les bonnes informations, ça évite justement d'avoir à discuter trois fois du même sujet et au moins tout le monde a le même niveau d'information et ça permet de les, ça permet de ne pas avoir de ne pas se prendre les pieds dans le tapis, voilà, tout simplement. Et de ne pas être pris en défaut. » (Manager (M15))

Derrière la justification de ces pratiques d'ouverture, de dialogue, et de partage d'information demeure la question sous-jacente de la maîtrise de la contestation : c'est ce que nous proposons d'aborder maintenant.

3.3.L'appréhension du conflit

Jusqu'à présent, l'accent est mis dans les entretiens sur la qualité de la relation et du dialogue que les managers initient avec les syndicats. Ce qui ne signifie pas qu'il n'existe aucune opposition, tension ou désaccord, mais c'est évoqué comme faisant partie intégrante de l'activité.

Ce qui conduit à deux observations : d'une part, le conflit n'est pas appréhendé de manière négative ; il a sa place et c'est grâce à la force de la relation construite dans le temps que ce conflit va se résoudre. D'autre part, il semble que ce mécanisme relationnel déplace l'endroit de l'expression du conflit : de l'atelier il passe au bureau du manager. Ce qui permet à ce dernier d'en maîtriser l'ampleur, les tenants et les aboutissants, mais aussi de préserver l'atelier et sa posture d'autorité managériale.

3.3.1. L'expression de la contradiction qui ne fait pas peur

Être ouvert au dialogue et investir dans la relation avec les représentants syndicaux ne suit pas tout à fait la même logique argumentaire en ce qui concerne la direction des ressources

humaines ou les managers intermédiaires. Pour la direction des ressources humaines, la raison d'investir dans le dialogue social vient d'un souhait d'accord et d'harmonie (autant que faire se peut) :

« Fondamentalement, ce qui change pour nous c'est quand l'interlocuteur qu'on a en face institutionnel et syndical il va être plus ou moins compréhensif par rapport à ce qu'on va lui dire. C'est ça qui fait la différence aujourd'hui. C'est pas ... et nous on est très pragmatiques par rapport à ça » (un membre de la direction des ressources humaines).

Du côté des managers, l'argumentaire est assez différent, puisqu'ils insistent d'abord sur l'intérêt des remontées du terrain pour ajuster leurs décisions et ensuite sur la légitimité des syndicats de bloquer éventuellement une décision managériale.

« Ils relayent les problématiques de terrain donc c'est vrai que quand vous mettez en place un changement et que le terrain est contre, bah l'organisation syndicale joue son rôle, joue son rôle d'essayer de bloquer » (Manager (M18))

Cette perspective fondamentalement différente a plusieurs implications. Les managers dans l'ensemble ne nient pas qu'il puisse y avoir des tensions et des désaccords, et ils les attendent même.

En revanche, ils font confiance à la relation qu'ils ont construite pour donner l'envie à chacune des parties de résoudre le désaccord et ne pas aller jusqu'à une situation de blocage, qui elle serait le signe de l'échec de la relation.

C'est ce que nous retrouvons dans ce que partage ce manager :

« Forcément si on a une opinion qui diverge sur la problématique, et bien quand on n'est pas d'accord sur un sujet, c'est soit on fait un pas chacun et on arrive à avancer, soit on fait pas un pas chacun et on arrive à un conflit. Et pour éviter ces conflits là et béh il faut justement éviter de se voir que quand ça ne va pas et de ne se voir que quand ça va bien aussi. » (Manager (M15))

Ou encore :

« Bien sûr, on n'était pas d'accord sur tout. Y'a eu des débats. Mais je dirais que les débats étaient intéressants. Ça permettait de réfléchir non seulement eux, mais nous. Mais nous. Et finalement à la fin on prenait une cotte mal-taillée qu'on portait tous ensemble. » (Manager (M22))

La voix des syndicats apportant de la contradiction semble intégrée dans une démarche constructive de la part des managers : ils s'en servent pour affiner leurs décisions et être dans une démarche qui prend plus en compte le terrain.

« On a eu des problèmes, je vais pas dire qu'on n'a pas eu de problèmes, on en a encore et y'en aura toujours, des divergences hein, sur certaines façons de faire et c'est normal ; par contre, je trouve qu'on travaille dans un bon état d'esprit et c'est ... et c'est vraiment positif. » (Manager (M20))

Nous retrouvons souvent dans les verbatims cette ambivalence entre le désaccord et la bonne entente ou le bon état d'esprit. L'expression des divergences est bien présente et parfois prend des allures conflictuelles ou fortes. Celui qui nous en a le plus parlé est un jeune manager intermédiaire. Il nous en parle depuis son expérience d'ouvrier, un temps où il était témoin de conflits entre les syndicats et les managers. D'après lui, toutes ces tensions sont

désormais terminées ... ce qui n'est pas forcément ce que nous disent les autres managers, plus expérimentés, qui en parlent avec plus de retenue.

Manager (M19) : c'est au temps de maintenant que ça se passe bien. Si on remonte à 5-6 ans... c'était ... conflit ... xi xi xi ...

La chercheuse : c'était conflictuel ?

Manager : c'était conflictuel oui ! bah les syndicats sont là, vous le savez, je vais pas vous faire ... le truc ... ils sont là pour accompagner, normalement, les opérateurs, tous ceux qui possèdent la carte du syndicat FO. Avant c'était conflictuel parce que chacun se battait pour sa paroisse.

Chercheuse : entre les syndicats ?

Manager : entre les managers et les syndicats. Entre la hiérarchie on va dire et les syndicats. Les syndicats avant ils étaient réputés pour avoir le pouvoir. Au sein de Z.

Chercheuse : et vous, quand vous êtes arrivés manager, vous avez vécu ça ? ils avaient le pouvoir ?

Manager : non ! non non non non. Justement, c'était en train de changer. J'ai pas trop connu les syndicats qui entraient dans le bureau avec de grands coups de pied quoi. Parce que ça arrivait ça.

Chercheuse : ça arrivait ?

Manager : ouais ça arrivait ! c'était marrant à voir nous en tant que compagnons c'était marrant à voir !

Chercheuse : ha vous l'avez vu ça ?

Manager : ouais ouais, les syndicats ils arrivaient, ils ouvraient les portes, ça gueulait dans tous les sens et puis ça repartait, ça se serrait la main, ça se faisait la bise et tout ça quoi .. non non maintenant je pense ... les syndicats et la hiérarchie travaillent ensemble, en parallèle. Donc ... de toute façon ... moi j'essaie de ne pas me faire avoir ... moi je tire la couverture de mon côté, quand il peut y avoir des tensions, je préviens toujours les syndicats. Que je vais mettre ça en place. Comme ça ils ne sont pas pris au dépourvu et ils savent. Donc y'a une relation pour moi ... pas de confiance ... de ... on marche ensemble quoi. On va dans la même direction.

Dans cet extrait, que nous avons laissé volontairement dans son intégralité parce qu'il montre plusieurs thèmes et la manière dont le manager passe de l'un à l'autre, c'est une des seules fois où les managers nous parlent de cette violence : des portes qui claquent et du ton qui

monte. Mais il nuance : aujourd'hui ça n'existe plus et lui n'a jamais connu ça en tant que manager ... S'il est vrai que l'ensemble des managers interrogés évoquent cet apaisement du climat depuis effectivement 5 ans environ, ce n'est pas ce que dit la direction comme nous l'avons vu au tout début. Pour elle le climat est plutôt dégradé actuellement.

Donc dans sa narration, dans l'histoire que le manager veut nous raconter ici, il a été témoin de moments de fort conflit, mais qui se terminait d'après lui par une bise et une poignée de main. Où se situe la mise en scène ? Du côté des syndicats à ce moment ? Ou du côté du manager qui me raconte l'histoire ?

Un autre manager, beaucoup plus expérimenté celui-là a aussi évoqué les tensions et les tentatives d'intimidation par la force des syndicats, de manière plus nuancée :

Manager (M22) : Ils viennent nous voir, bien sûr, bien sûr, et d'une colère, assez colérique les gens... donc il a fallu qu'on calme toutes les personnes, leur dire non mais on va le faire intelligemment, et tout ça...

Mais on devine à travers la colère colérique, qu'il a dû y avoir quelques portes claquées et des mots peut-être un peu plus forts que d'autres. Un peu plus loin il évoque une autre situation : « le gars il est arrivé .. punaise ! une acidité ... complète...il était ... il est arrivé dans notre bureau heu ... une furie. ».

Les autres managers resteront plus discrets sur cet aspect, parlant plutôt d'être en désaccord plutôt que de la manière dont ce désaccord est exprimé.

En revanche, certains RH ont aussi évoqué cette dimension théâtrale de l'expression du désaccord des syndicats :

(RS1) « Ca peut se traduire aussi d'une autre manière, c'est l'impunité de ... et ça c'est pour les organisations syndicales très virulantes, d'écrire des choses, de mettre des managers vraiment sous pression via des tracts nominatifs, des choses assez violentes contre lesquelles bah on n'a pas trop de moyens d'agir quoi. »

Ou encore :

(RS1) « Y'a eu aussi une culture de la peur. C'est-à-dire qu'un manager [...] pour X ou Y raison prend une décision vis-à-vis d'un salarié qui va être encarté chez l'un ou l'autre, les organisations syndicales sont prêtes à débarquer à 3 ou 4 individus, dans les ateliers, prendre le manager, un peu le plaquer contre un mur, c'est plutôt au sens figuré mais c'est l'idée, en expliquant : tu discrimines, tu harcèles, etc, donc y'a une vraie, y'a une vraie pression et je pense que le manager, quand il peut se l'éviter, il aime bien se l'éviter »

Nous avons recueilli très peu de témoignages allant dans ce sens. Aucun manager rencontré pendant les entretiens ou pendant les observations n'a partagé une peur ou une intimidation particulière. Est-ce pour conserver une narration positive de leur situation à notre égard ? Cela nous paraîtrait étonnant car sur le nombre, tous n'auraient pas forcément adopté cette posture vis-à-vis de nous. Nous avons aussi assisté à des échanges informels entre les managers et les OS, soit en dehors des temps d'entretien, soit même pendant un entretien et nous n'avons pas du tout ressenti cette tension. Or, une « culture de la peur », ce n'est pas rien. Nous aurions pu ressentir de la méfiance par exemple. Ou plus de retenue dans la narration de leurs interactions. Mais cela ne nous permet pas de nier complètement l'existence de cette pression : le manager cité plus haut qui en parle le fait sans s'étendre, mais ses mots restent forts : « d'une colère ... », « acide », « une furie ».

3.3.2. De l'atelier au bureau du manager : la question de l'espace et du temps d'expression (et de résolution) du conflit

Si l'expression du conflit semble intégrée dans la relation entre les managers et les syndicats, son temps et son lieu nous semble s'être déplacés. Le moment où les désaccords peuvent s'exprimer semble remonté dans le temps : il se situe en amont, avant que le manager ait annoncé sa décision à son équipe. Un manager a même dit qu'il lui arrivait de partager une décision d'abord avec les délégués syndicaux, avant même d'en parler à ses chefs d'équipe. Et ce faisant, le lieu de la discussion change aussi : il n'est plus dans l'atelier ex post, mais dans le bureau ex ante. De cette manière, le manager encadre et maîtrise en quelque sorte la portée de l'expression du désaccord : il le traite dans son bureau, avant que la décision soit annoncée – et donc le désaccord potentiel avec les syndicats, soit visible par les équipes. Le désaccord est donc confiné entre les deux interlocuteurs, et les syndicats n'ont pas à ce moment l'opportunité d'entraîner avec eux leurs adhérents. Ce qui permet aux managers de traiter certainement plus sereinement les raisons du désaccord, de le régler et ainsi d'afficher au niveau de l'atelier une décision retravaillée qui, non seulement sera soutenue comme nous l'avons vu par les syndicats, mais aussi qui aura peu de chances d'être décriée par les équipes, grâce au travail préalable d'ajustements réalisés avec les remontées des syndicats.

C'est certainement pour cette raison que les managers semblent veiller à garder un certain monopole de la relation avec les syndicats. En effet, les managers font rarement état d'une stratégie partagée avec leur top-management sur la gestion des syndicats, et encore moins sur leur relation avec eux.

Nous avons d'ailleurs pu observer qu'ils restaient relativement discrets sur leur relation avec les délégués syndicaux de leur secteur, ce sur quoi nous reviendrons dans la partie suivante.

Le top management brillait par son absence dans la narration des managers sur leur relation avec les syndicats, sauf dans un cas où un manager a exprimé à quel point il était primordial de tenir ce top-management à distance de cette relation :

« Le patron a dit ... nous on voulait avoir un dialogue social avec les partenaires sociaux pour leur expliquer [...], on s'était donné environ 6 à 8 mois pour qu'on ait un groupe de production, qu'on ait entendu les uns et les autres, pour prendre la bonne décision [...]. Le patron, à l'époque, a dit « non, non, on va le faire là, point barre ».

[...]Attention, on lui a dit, attention, tu peux pas imposer ça comme ça, il va y avoir des problèmes avec les partenaires sociaux. « Les partenaires sociaux, c'est pas C'est pas ... mon histoire, voilà » Donc nous, on s'est manifestés en disant : ça tu nous l'écris en disant que c'est toi qui demande ça. Et bien entendu, ce qui devait arriver, arriva, heu ... catastrophe. Catastrophe. Rupture du dialogue social avec limite une grève etc... [...]

C'est le seul moment hein parce qu'après on l'a recadré rapidement le manager, notre n+1 on l'a recadré parce que c'était la première et la dernière fois on lui a dit qu'il nous faisait ça. Parce que nous, il a fallu éteindre le feu après derrière. » (Manager (M22))

Cet extrait d'entretien montre que le spectre de la grève est bien présent, et que malgré une narration très positive des managers sur leur relation avec les syndicats, le contexte n'en demeure pas moins potentiellement explosif. Mais les managers s'appuient sur leur force relationnelle, telle une ressource, pour contenir le risque de grève.

A tel point que, lors de la dernière grève d'envergure dûe à une décision managériale, les managers intermédiaires qui étaient présents racontent leur manière de l'appréhender et de l'accompagner en décalage de ce qu'on pourrait attendre : ce que nous vous proposons de développer maintenant.

3.3.3. Aparté sur la gestion d'une grève

Il y a quelques années, une grève a éclaté suite à une décision disciplinaire prise par un manager intermédiaire. Le mécontentement des syndicats du secteur a été relayé sur le site puis sur les sites environnant, transformant un incident local en une grève immobilisant l'ensemble des sites de la région. Nous avons rencontré le manager de l'équipe en question. Sans nous dire clairement que c'était sa décision avait été à l'origine de la crise, il nous a expliqué sa manière d'appréhender la grève en général. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, il positionnait le rôle du manager sous l'angle de la facilitation et du soutien pour que l'activité puisse s'arrêter et reprendre ensuite dans les meilleures conditions.

« (Le manager) : Donc c'est important de travailler avec [les syndicats], y'a aucun intérêt à ne pas s'entendre. Après ils sont là aussi pour dire « ça va pas », ou si les accords sont pas signés ou quoi, voilà. Y'a déjà eu des grèves dans l'entreprise ... pour des accords sociaux ... si c'était pas suffisamment ...

(la chercheuse) : favorable de leur point de vue ? ...

(le manager) : favorable de leur point de vue ... voilà, on peut se retrouver avec des grèves... voilà ...

(la chercheuse) : ça vous est arrivé ?

(le manager) : Oui.

Voici la manière dont il décrit son expérience de manager en situation de grève :

« (le manager) : C'est jamais facile à gérer quand on est manager d'avoir son poste qui s'arrête... on est prévenus à l'avance souvent, c'est annoncé dans l'entreprise. Un mouvement de grève c'est quand même assez carré. Nous, on peut dire qu'ils ont le droit, c'est leur droit, si ça a été déposé et de pointer leur truc comme quoi ils seront en grève. Après ce qu'on demande à chacun c'est de bien réfléchir à la situation et de ne pas suivre comme des moutons... C'est peut-être dommage de temps en temps ... mais non non non non après ça se passe plutôt bien, c'est très cadré. »

Le manager souligne deux points importants : il y a son ressenti : « ce n'est jamais facile à gérer quand on est manager d'avoir son poste qui s'arrête », mais il évolue rapidement vers le fait qu'une grève est un événement normé, avec des règles qui permettent que « ça se passe plutôt bien ». Notons qu'il indique très rapidement qu'ils ont le droit de faire grève : il demande à ses ouvriers de « bien réfléchir à la situation » avant de s'engager dans la grève, mais visiblement il n'essaie pas d'agir contre, ce que la suite de ses propos confirme :

« De toute façon c'est rare qu'il y ait un mouvement de grève isolé, c'est souvent la chaîne entière, voir l'entreprise entière dans tous les ateliers : donc on est souvent prévenus, ça se prépare, ça se coordonne... Après à nous d'être vigilants parce que quand y'a un préavis de grève lancé, c'est de tel jour à tel jour, de telle heure à telle heure et à nous de faire en sorte quand tout le monde reprend, on reprenne l'activité en sécurité, en sûreté et pas laisser les gens n'importe où. Parce qu'on est responsables aussi de nos postes et de ne pas faire n'importe quoi sur les postes malgré qu'il y ait grève. Donc ça demande de la vigilance et ça demande à quand même vérifier ce qui se passe, même sur le poste.

(la chercheuse) : avec pas mal d'organisation en fait, en amont, en aval ...

(le manager) : ha bah oui ... enfin, on va être souvent prévenus un petit peu avant, donc nous forcément il faut qu'on anticipe les choses, qu'on sonde nos employés pour savoir qui a l'intention de faire grève, même s'ils sont pas obligés de nous dire. Mais qu'on puisse prévoir, de savoir s'il y aura de l'activité ou pas parce que nous derrière il faut gérer toute l'activité du poste. Quand on arrête un poste, c'est pas sans conséquence pour tous les partenaires tout ce qui se passe. Il va y avoir un trou d'activité, on sait pas encore comment on va en sortir, donc ça demande en tant que manager beaucoup d'organisation pour faire en sorte que l'arrêt se passe bien, le pendant se passe bien, tout en ... en toute sécurité et la reprise aussi qu'on sache exactement comment on va reprendre et comment on va faire. Donc c'est ouais ... jamais sans conséquence ... ça c'est sûr ! »

En anticipant l'arrêt du travail, puis en organisant la reprise, ce manager va jouer un rôle dans le fait que la grève ne désorganise pas l'activité du poste. Une hypothèse que nous lui soumettons :

(la chercheuse) : dans ce que vous racontez là, je perçois beaucoup de facilitation aussi ... comme si vous encadriez le jeu pour que le jeu puisse avoir lieu

(le manager) : exactement

(la chercheuse) : comme un arbitre de foot en fait ...

(le manager) : exactement, exactement ! on ne sera pas pris au dépourvu dans l'entreprise avec une grève qui va péter dans un coin d'un coup d'un seul sans qu'on en soit averti puisque les syndicats vont faire en sorte de prévenir avec le préavis de grève. Et donc, du coup, ça nous permet de l'anticiper, de le cadrer, de le gérer. Je pense qu'il doit y avoir plein d'entreprises où ça doit pas se passer aussi facilement. Je dirais pas que c'est facile, que c'est plaisant mais en tout cas ça se prépare, ça se cadre et ça s'est toujours bien passé, y'a jamais eu de débordements. »

Le fait qu'ils soient prévenus avant le mouvement de grève revient à trois reprises : c'est le résultat de la législation, qui oblige à ce qu'un préavis de grève soit déposé en amont. Mais il est aussi arrivé des managers qui laissaient entendre, que grâce à leur bonne relation avec les syndicats de leurs secteurs, ils pouvaient recevoir des appels, souvent le soir, pour les prévenir d'un mouvement à venir, ou d'un débrayage.

Ce qui est aussi intéressant dans cet extrait est toute la narration autour de la légitimité du droit de grève des ouvriers. Il nous décrit qu'il l'accompagne et non qu'il le combat.

A l'occasion d'autres entretiens, nous avons compris que ce manager avait pris une décision qui avait été à l'origine de cette grève justement : cet aspect de l'accompagnement pour que tout se passe bien relève vraiment du paradoxal. Pour l'expliquer, nous pourrions y voir un certain détachement, puisque dans ce cas, ce n'est plus à son niveau que le conflit est géré. L'entretien ne nous permettra pas malheureusement d'aller plus loin sur ce sujet avec lui. En lien avec la gestion du conflit telle que décrite plus haut, il serait aussi possible de penser que les syndicats ont, dans ce cas-là, rompu la relation avec le manager, qui ne s'engagera donc

plus dans la résolution du problème. Son attention aux conditions d'arrêt et de reprise du travail serait alors une manière de se désinvestir du cœur du problème en se mettant volontairement de côté.

Nous avons eu une narration du même évènement, mais chez le DRH d'un autre site, éloigné géographiquement. Voici la manière dont il nous en parle :

« Y'a deux ans y'a eu une grève sur la [ligne 1], un licenciement qui s'est mal passé, rien à voir avec [notre site], on est de l'autre côté du périph. On suivait ce qui se passait parce qu'on en entendait parler quoi, ça faisait le tour des popotes, aussi bien côté RH que côté syndicats. Mais ça restait, on en discutait avec les OS ici. Et un jour, je me souviens très bien, c'était la veille du ... c'était le 13 juillet, c'était la veille du 14 juillet, c'était je sais plus un jeudi ou un vendredi... c'était vendredi 14 juillet et c'était jeudi 13 je crois. Je m'en souviens très très bien. Et heu ... je reçois un coup de fil du responsable FO, heu, 15H30, qui m'appelle et qui me dit « [Charles⁴⁹] je suis désolé, je viens d'avoir la consigne, on va montrer notre solidarité avec les mecs [de la ligne 1], j'ai pour consigne de ramener le plus de monde possible, je te sors l'atelier. » Il me dit « je reviens à l'usine là, je vais envoyer tous mes mecs là, on va tout blinder, dans 10 minutes t'as personne. » J'lui dis « Arrêtes, tu déconnes. » 10 minutes après, y'avait plus de production. (silence) »

Le DRH de ce site avait une bonne relation avec les OS du site : ils le préviennent. Mais il reste stupéfait de leur force de frappe, stupéfait de constater qu'en 10 minutes FO avait vidé le site de 600 personnes. Et surtout, une fois les équipes sorties, comment les faire revenir ? Le DRH nous explique comment il va chercher à neutraliser les syndicats pour remobiliser les collaborateurs et les dissuader de ressortir. A ce moment-là, les managers intermédiaires vont être clés dans la stratégie.

« Bon, en un quart d'heure ils avaient vidé l'atelier, donc une fois qu'ils sont partis, ils sont partis, on va pas les faire revenir. Puis par contre après on a discuté très longtemps, on s'est vus, je me souviens encore. Le dimanche soir, il m'appelle à 11 heures du soir pour dire « [Charles], j'ai le mot d'ordre, on ressort demain matin ». « Oh non [Manu⁵⁰], pas là, tu me la refais pas ! » Et là on s'est organisé : à 11h et

⁴⁹ Le prénom a été changé

⁵⁰ Le prénom a été changé

demie j'avais la directrice, on mettait en place une stratégie pour faire tourner : donc là tous les managers étaient là. Moi j'étais là à 6h du matin, et on avait été dans tous les secteurs de l'industrie. Moi j'avais pour consigne de prendre les élus en disant « venez j'ai besoin de vous voir dans mon bureau » comme ça on jouait la montre. Le temps qu'ils parlaient avec moi, ils étaient pas dans l'atelier. Et puis les managers, ils tournaient dans tous les secteurs en disant « putain les gars, faut pas sortir, vous êtes déjà sortis, vous allez avoir une retenue sur la paie, vous savez pourquoi vous sortez, ça a rien à voir avec [notre établissement]... » Finalement on a freiné le truc quoi. Et au lieu d'avoir, je sais plus, 600 personnes qui sont sorties, on en a eu 50 ou 100. Puis après ça s'est tassé. Mais j'ai cette relation [avec l'OS alors que] la plupart des personnes n'aurait même pas appelé. On m'aurait appelé « Charles, qu'est-ce qui se passe ? tous les mecs ils sortent ! » Là il m'appelle, il m'explique pourquoi, parce qu'on a confiance l'un envers l'autre. Après lui, il a sa consigne du central, tout comme moi des fois, j'ai des consignes du central. »

Les extraits de l'entretien témoignent de l'émotion du DRH : il se souvient, deux ans plus tard, exactement du jour, des heures, du déroulement des faits. Ils mettent en place une stratégie pour ralentir l'hémorragie, en retirant artificiellement les OS de l'atelier, le temps que les managers, cette fois réquisitionnés, vont faire du poste à poste pour décourager les ouvriers de débrayer à nouveau.

Mais on retrouve à la toute fin de ce passage, un commentaire qui fait écho à la posture décrite plus haut des managers : « Après lui, il a sa consigne du central, tout comme moi des fois, j'ai des consignes du central. » Il relativise l'implication individuelle de son OS dans la grève : cet OS ne joue pas contre lui. Il le prévient – grâce à leur bonne relation, et surtout, ce n'est presque pas de sa faute : c'est à cause de la consigne venant du central. Il s'y retrouve même, quand il dit qu'il lui arrive aussi de recevoir des consignes, sous-entendant qu'il le comprend. Il reconnaît aussi par là qu'il peut lui arriver de devoir appliquer une consigne, qui ne se discute pas mais avec laquelle il aurait des réserves. C'est le seul moment de l'entretien où il entrouvre cette porte, rompant avec le reste de son discours embrassant les valeurs et la position de la direction (on pourrait dire, sa position « corporate »). Ce qui souligne un point que nous allons

développer maintenant : les interactions répétées avec certaines OS (celles représentant l'organisation majoritaire dans l'atelier) a un effet au-delà de l'efficacité opérationnelle que nous avons décrite jusqu'à maintenant. Nous avons vu maintenant que le dialogue entre les managers et les syndicats rencontre bien les caractéristiques d'un *vrai* dialogue tel que nous l'avons décrit dans la revue de littérature. « *Ni monologue, ni lubrifiant, ni simple expression de la subjectivité* » (Detchessahar, 2019, p. 56). C'est pourquoi il met en travail autre chose, de l'ordre du dialogue intérieur. Ce dialogue intérieur va concerner les valeurs avec lesquelles les managers vont manager et une certaine exigence de l'action managériale. Il a aussi pour caractéristique de renvoyer à une partie intime du manager, qu'il va s'approprier comme faisant partie de sa manière personnelle de manager.

3.4. Le dialogue relationnel avec les syndicats et son effet sur la posture managériale

Un dernier thème apparaît dans les entretiens, qui répondait à notre questionnement initial sur le poids que la relation avec les syndicats pouvait peser sur la manière de se considérer et de se positionner en tant que managers.

La qualité relationnelle qui est décrite dans les entretiens a souvent une perspective historique : les managers reconnaissent volontiers qu'ils ont évolué dans leur manière d'appréhender les syndicats et que les débuts de leur cohabitation n'étaient pas évidents. Plus les managers étaient en posture réactive vis-à-vis des syndicats, plus les relations étaient tendues.

« C'est vrai que j'ai beaucoup souffert... c'est vrai que ... pendant les premiers ... les premiers moments managériaux là ... c'était dur... c'était extrêmement dur parce que c'était d'une violence ... d'une violence ... d'ailleurs j'ai vu beaucoup de managers qui ne voulaient plus être managers heu ... parce qu'ils n'ont pas réussi à travailler avec les partenaires sociaux. » (Manager (M22))

Avec l'expérience, les managers disent avoir appris à assouplir leur posture pour s'ouvrir vers le dialogue avec les syndicats.

« Peut-être que vous allez trouver un manager au 350 ou au 380 qui peut avoir des problématiques avec les partenaires sociaux, parce que moi j'en ai déjà eu par le passé et ... quand je dis des problèmes, c'est toujours pareil c'est ... c'est peut-être moi aussi, en prenant du recul, le fait aussi de ne pas toujours ouvrir cette porte forcément... » (Manager (M15))

La manière dont cette question émergeait dans les entretiens se décline sur trois axes : l'importance des valeurs dans l'appréhension de l'exercice managérial, l'exigence de justification des syndicats poussant le manager à une certaine éthique d'irréprochabilité, et une manière exclusive par le manager d'appréhender sa relation avec les syndicats, comme une sorte de spécificité personnelle qui n'appartient qu'à eux.

3.4.1. Manager non pas par les valeurs, mais avec des valeurs

Prendre en compte l'avis des syndicats n'était pas guidé uniquement par le souci d'efficacité opérationnelle que nous avons pu développer plus haut. Il était aussi question de valeurs, et de comment le manager donnait un sens à son métier de manager, en prenant en considération sérieusement l'interlocuteur syndical.

« Souvent les décisions qu'on prend, elles sont rarement et il faut le dire, elles sont rarement unilatérales parce que ... parce que pour ma part un bon manager c'est quelqu'un qui discute, qui écoute les autres et qui après fait son choix. Souvent on arrive à avoir un consensus et au final c'est la bonne chose pour tous. Donc les décisions elles sont rarement unilatérales, les grosses décisions je parle. Donc on les met forcément dans la boucle. » (Manager (M20))

Les valeurs qui revenaient étaient celles de la rigueur, une exigence d'irréprochabilité et d'humanité. Les managers parlaient plus d'humanité que d'empathie, d'ailleurs. Il s'agit de prendre en compte le facteur humain dans le management, en considérant les situations particulières, en faisant attention à l'équité des décisions. Ce qui nous semble différent de l'empathie : ils sont à l'écoute de leurs équipes, mais pas uniquement pour se laisser toucher et se montrer humain pour partager leurs difficultés. Ils avaient au contraire une approche très pragmatique de cette écoute, pour que les difficultés partagées puissent être résolues, dans le travail.

« Il faut essayer d'avoir la sensibilité, de comprendre pourquoi. Y'a de la frustration parfois, des mobilités non réalisées, il peut y avoir des tensions, des problèmes perso derrière. Des tensions. Du coup, ça il faut aller le chercher, surtout quand on passe d'un très bon opérateur à quelqu'un qui devient aigri et avec qui on a du mal à travailler et qu'on a du mal à manager. Donc ça c'est toute cette sensibilité qu'il faut avoir. » (Manager (M15))

3.4.2. L'exigence de justification comme motivation à être irréprochable

A cela s'ajoute que les syndicats ne jouent pas uniquement le rôle de passeurs d'information ou de décisions. Ils sollicitent les managers à justifier leurs décisions. Se joue alors ici une dynamique tout à fait intéressante, où, à cause (ou grâce ?) à l'exigence de justification des syndicats, les managers développent une certaine exigence de leur pratique managériale. En effet, ils se doivent d'être irréprochables dans leurs décisions, mais aussi dans la qualité et l'exactitude du suivi de l'ensemble de leurs équipes.

« Il faut être beaucoup plus factuels et objectifs » (Manager (M15))

Ainsi certains managers nous ont expliqué avoir développé des outils de suivi quotidien de chaque membre de leur équipe, à partir desquels ils pourront justifier données à l'appui, à la fin de l'année, leur décision d'augmentation, de prime ou de promotion.

« Moi je suis quelqu'un de très organisé tu vois. Je trace énormément, c'est-à-dire que dès que je reçois quelqu'un en entretien par exemple, je le trace et je le fais remonter à mon n+1 si nécessaire. Sinon, je me le mets de côté, tu vois, je me fais un dossier outlook avec le nom de l'intégralité de mes mecs, tu vois, différents, et je le rentre dedans. » (Manager (M1))

Cette exigence d'irréprochabilité est indispensable pour la qualité de l'entente entre le manager et le syndicat, car le manager sera vite affaibli s'il ne peut justifier une décision de manière convaincante auprès d'un délégué syndical, ou sera tout aussi affaibli s'il ne peut pas tenir tête à une demande syndicale s'il ne la trouve pas justifiée et qui le mettrait en porte à faux devant son équipe. Ce faisant, le manager ne se soumet pas seulement à une exigence venue des syndicats, il renforce aussi sa légitimité et son rôle de manager, aussi bien vis-à-vis de son équipe que de son propre management.

« Bien sûr qu'il y a de la pression, comme tu as la pression opérationnelle, comme tu as de la pression sur plein de choses hein. Donc au bout d'un moment, ... oui y'a de la pression, après, c'est à toi ... La meilleure façon que j'ai pour m'en sortir c'est d'être irréprochable. » (Manager (M17))

Bien sûr, cette manière de procéder peut s'apparenter à un simple calcul stratégique : les syndicats sont puissants et pourraient bloquer facilement une réorganisation s'ils n'étaient pas intégrés aux discussions. Mais ce que décrivent là les managers semble aller au-delà de ce simple calcul : ils justifient leur comportement d'ouverture et de dialogue avec les syndicats

par l'utilité managériale qu'ils en retirent et qui leur permet d'être encore plus performants en tant que managers : grâce à des discussions stimulées, des justifications exigées qui les poussent à une certaine irréprochabilité managériale, à laquelle ils vont s'attacher et qui devient le fil rouge de leur identité et de leur éthique professionnelle. Ils se protègent à la fois d'une fronde de la part des ouvriers et des syndicats. Au point qu'ils mettent en place tout un dispositif de suivi et de rigueur de leurs décisions qui imprègnent leur éthique professionnelle et marquent leur identité de manager.

La justice, l'équité, l'objectivité de leurs décisions sont les points où précisément les syndicats vont venir les chercher. D'une certaine manière, et ils l'acceptent comme tel, les syndicats les obligent à être irréprochables. Mais cette tension renforce aussi l'attention que les managers accordent aux syndicats, car ces derniers vont les aider à identifier lorsqu'une personne de leur équipe pourrait ne pas trouver leur décision juste : ils vont alors faire des syndicats leurs alliés pour être encore plus irréprochables auprès de leurs équipes.

*« C'est un échange constructif qu'on doit avoir avec eux. [...] Et eux il faut qu'ils nous aident sur ... tous ensemble on peut aller voir ce qui se fait à côté, eux aussi et ensemble on arrive à bâtir quelque chose de robuste pour nos salariés »
(Manager 4)*

« Les organisations syndicales peuvent venir te dire : mais est-ce que vous avez pris en considération tel ou tel mec à côté desquels pour plein de raison on aurait pu passer et ... ou voilà sur d'autres sujets mettons, on met une récompense sur certaines équipes parce qu'elles ont fait un super travail, ou au-delà de ce qu'on leur avait donné comme objectif, bah il peut se trouver que parce que nos indicateurs sont mal faits il y a une équipe qui pourrait être lésée à côté, parce que ... elle a fait le même boulot mais par différents biais de calcul c'est pas sorti de manière aussi flagrante que la première équipe que j'ai mentionné » (Manager (M17))

Cet aspect concernant les valeurs d'équité, de justice et d'irréprochabilité des managers revenaient avec régularité dans les entretiens, dans le sens où leur relation avec les syndicats les pousserait vers une éthique managériale qui devient partie prenante de leur identité professionnelle.

3.4.3. Quand tout le monde fait pareil mais que personne ne le dit

« Souvent les gens, managers, diront - je pense que certains ils doivent mentir - mais j'entendais souvent dire qu'ils [les syndicats] sont chiants, ils sont pénibles, on peut rien leur demander, etc. Moi non, pas du tout. Enfin moi, non ! Je parle au nom de mes collègues, on était pareils. » (Manager (M22))

Tous pareils ? Effectivement les données récoltées sont très homogènes sur les modes de collaboration. Ce n'est pas de tout repos, comme nous l'avons montré dans la partie précédente ; parfois les relations se tendent et les syndicats n'hésitent pas à mettre en scène leur désaccord de manière parfois spectaculaire. Mais de manière assez systématique, les témoignages sont très concordants et décrivent les mêmes mécanismes : proximité relationnelle, reconnaissance de la légitimité des syndicats, acceptation des divergences de point de vue. Ils n'utilisent pas le mot de collaboration, ni de coopération et ne l'embrassent pas totalement lorsque nous leur avons proposé. En revanche, ils disent volontiers avancer « main dans la main », ou « en bonne entente » avec eux. Pourtant, chacun présente sa relation comme étant unique, c'est à dire n'étant que le résultat « *d'une entente de personne à personne [...] même si chacun garde son rôle* » (propos recueillis pendant la journée de formation au dialogue social, par un manager intermédiaire). Les managers personnalisent

leur relation avec les syndicats et la rendent exclusive. Nous avons vu plus haut sur le manager « volant », suivant l'intérêt, de soutien à la ligne managériale (incarnée par la RH de proximité) à soutien de la revendication syndicale. Mais il apparaît aussi dans les entretiens un certain silence quant aux pratiques des autres managers.

Tout comme il était difficile d'amener le manager à développer sa narration sur son mode relationnel avec les délégués syndicaux de son secteur, il demeurait très silencieux quant à savoir si d'autres managers pratiquaient comme eux. Une des raisons qu'ils donnaient était qu'ils étaient seuls à l'initiative de cette relation et qu'ils la façonnaient à leur image. Si certains managers avaient participé à une formation sur le dialogue syndical, ils n'appliquaient pas un protocole de fonctionnement qu'ils auraient appris. Les questions projectives que nous leur posions échouaient : les managers disaient ne pas savoir comment ça se passait pour les autres managers.

De manière encore plus curieuse, lorsque deux managers ont des réunions communes pour un même secteur donc avec les mêmes interlocuteurs syndicaux, ils ne les préparent pas ensemble.

(La chercheuse) : vous êtes combien d'OL pour cette unité ? 2 ? 3 ?

(le manager (M20)) : pour toute l'unité ? on est 5.

(la chercheuse) : et vous parlez entre vous ? vous les préparez ensemble ces bilat [avec les syndicats] ?

(le manager) : non. Enfin nous on fait des bilat qu'en poste 30. Donc on est 2 OL. Après, là-bas sur l'autre partie de l'unité, je sais pas comment ils fonctionnent.

(le manager) : donc vous, entre vous deux, vous vous parlez avant de voir les OS en vous disant ce que vous allez leur dire ?

(le manager) : s'il y a des sujets très très chauds, oui, après, quand on parle de tous les sujets sociaux et tout ça, non, pas forcément. On prépare pas forcément [ensemble]. »

Cet extrait illustre ces deux points importants : les managers partagent peu entre eux leur stratégie relationnelle avec les OS, qu'ils travaillent de manière plus individuelle (par exemple ce manager nous dit en début d'entretien que dès qu'il a un sujet, il passe un coup de téléphone aux OS : il le fait donc seul) et qu'il ne sait pas comme les autres managers fonctionnent, dans sa propre unité – c'est-à-dire sous le même top-management.

La relation au syndicat est donc rendue très personnelle et exclusive. Des échanges informels avec des compagnons ont aussi révélé qu'ils ignoraient l'existence de rencontres formelles entre leur manager et les syndicats. Chacun suppose mais personne n'étale publiquement l'étendue de sa relation avec les partenaires syndicaux.

La question s'est posée assez directement à un moment où nous n'arrivions pas à démarrer nos entretiens avec des managers en production. A la fin d'un entretien, nous avons abordé le sujet avec un manager, qui nous a répondu qu'effectivement, les managers – ses collègues, étaient méfiants quand on leur demandait de s'exprimer sur la question du dialogue social en général et du dialogue avec les syndicats en particulier.

(La chercheuse) « Si je vais voir vos collègues managers, comment est-ce qu'ils appréhendent ce [sujet] ?

(le manager (M10)) : Bah alors ce qui ... j'ai vu votre titre [de mail], ça m'a intrigué et effectivement ... je pense que y'a toujours un peu de retenue par rapport au terme de dialogue social ... par rapport également ... en-tout-cas en ce qui concerne beaucoup de gens qui viennent du technique, qui ont été qui ont eu des évolutions de manager... hum ... ya beaucoup de retenue à nouveau par rapport finalement à

tout ce qui est le dialogue social. Qu'est-ce que ça implique, le terme ... par rapport à ce qui peut être hum ... hum ... syndicat, à ce qui peut être direction, RH, les attentes des uns et des autres donc on a beaucoup de... un petit peu de... en tout cas, en ce qui concerne les managers comme moi, disons des managers moyens, on n'est pas dans les cadres supérieurs, on fait pas partie du senior management, je dirais là. Donc, qu'est-ce que vous attendez ? »

Ce verbatim, entre-coupé d'hésitations illustre bien le malaise autour de la question du dialogue social, et du dialogue avec les syndicats en particulier : malaise qui ne se ressent pas dans les pratiques, qui nous ont été rapportées, mais dans le fait d'en parler avec des gens extérieurs.

Pourtant, la bonne entente ou du moins bonne collaboration avec les syndicats est plutôt encouragée par la culture du groupe qui a un discours très positif sur le dialogue social. Le DRH du groupe intervient fréquemment dans la presse sur ce sujet, l'entreprise a été récompensée pour la qualité de ses accords lors de la fusion des instances. Dans l'histoire de l'entreprise, la vie syndicale a été encouragée à travers une politique favorable au financement des syndicats mais aussi en permettant à un grand nombre de représentants d'être dévoués à plein temps à leur activité de représentants. Bien que les managers reconnaissent le contexte qui facilite aujourd'hui la coopération avec les syndicats puisqu'il l'autorise en quelque sorte, nous avons noté qu'ils prenaient aussi parfois leurs distances par rapport au message « institutionnel » (Manager 1). Ils posent voire opposent deux réalités différentes entre le dialogue social au niveau du top-management et celui qu'ils animent au quotidien avec les syndicats sur le terrain. « *C'est très décorrélé* » (Manager (M14)) : ironiquement, pour les managers le dialogue social institutionnel est une mise en scène alors qu'à leur niveau il correspond à des échanges qualifiés de plus authentiques.

Et pourtant, les middle-managers mettent aussi en scène leur entente avec les syndicats. Par exemple, une manager qui nous a reçus avait laissé ostensiblement un mug sur son bureau avec le logo du syndicat majoritaire et son prénom dessus. Bien sûr, la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les syndicats est mise en avant, mais leur capacité à régler les situations de conflit ou à refuser une demande l'est encore plus. C'est présenté comme étant une preuve de qualité managériale, à condition que ces situations se résolvent de manière positive, c'est-à-dire que l'entente soit conservée. En effet, ils peuvent *ne pas se comprendre*, du moment que le dialogue demeure. Lorsqu'il est rompu, le conflit est ouvert. C'est à la fois une défaite pour le manager et c'est aussi source de jugements de la part de ses pairs. Savoir travailler avec les syndicats, c'est quelque chose qui s'apprend et qui prouve son expérience et sa maturité. Il n'est d'ailleurs pas totalement excessif de dire qu'ils en retirent une certaine fierté.

Les managers étaient dans cette ambivalence entre ne pas oser au démarrage nous en parler, puis au fur et à mesure de l'échange se développait cette sorte de fierté de savoir bien dialoguer avec les syndicats, comme une preuve de maîtrise de leur périmètre de responsabilité. En arrière-plan, il y a aussi le décalage entre une politique organisationnelle a priori encourageant le dialogue social et des éléments de discours plus mitigés, plutôt critique des syndicats et défendant une vision monologique en fait du dialogue social. Il y a donc coexistence entre un discours public et des intentions plus implicites un peu différentes, dans un contexte où les managers incarnent cette tension en étant à la fois managers et syndiqués. Les managers semblent l'avoir intégrée et c'est ce qui expliquerait, d'après nous, cette gêne à afficher ouvertement leur positionnement par rapport aux syndicats. Il y a peut-être ici un « délicat dilemme » (Laroche, 2001, p. 7) pour le manager, qui aurait envie de soustraire aux regards sa manière rapprochée de fonctionner avec les syndicats.

Dans ce chapitre présentant les résultats de notre recherche, nous avons procédé en deux temps. Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse stratégique du système d'action des managers intermédiaires sur le sujet du dialogue avec les syndicats. Nous avons vu à cette occasion que l'organisation entretenait une certaine ambiguïté entre une communication très positive sur le dialogue social et une approche plutôt monologique de sa pratique. Les RH sont dans une posture compliquée : plutôt exclus du système des managers, ils sont associés à la direction et à une certaine inefficacité opérationnelle. Ils sont tenus à distance par les managers et n'ont pas de positionnement clair par rapport aux syndicats. Ont-ils la même mission qu'eux, mais un commanditaire différent ? Eux-mêmes cherchent parfois à se définir par rapport aux syndicats. Ces derniers sont apparus pour leur part en danger, dans un moment charnière où la réforme des instances prévoit de diminuer leur nombre fortement. Or, leur force principale tient à leur nombre. Ils entretiennent une image de syndicats constructifs, qui savent faire la part des choses entre leur rôle de représentants des salariés et d'anciens collègues ou lorsqu'ils s'adressent à des managers qui sont aussi adhérents. Mais il nous est apparu évident qu'il existait par là une tension entre cette posture positive et la nécessité d'être crédibles en tant que contre-pouvoir. Les managers ont, a contrario de la direction, une approche plutôt pluraliste des relations avec les syndicats, basée sur une attention principalement dirigée sur leur activité opérationnelle, à la fois en termes d'atteinte de la production et d'équipe performante (au niveau de leurs compétences et de leur implication). Ils sont cependant très discrets sur leur manière de fonctionner avec les syndicats, ce qui semble cohérent avec l'ambiguïté de la direction à ce propos. Le rapport à leur adhésion syndicale souligne le poids des représentations et la situation des managers qui sont aussi salariés.

Dans un second temps, nous avons approfondi la situation des managers intermédiaires et de leurs interactions avec les syndicats sur le terrain. Leur pratique dialogique repose sur une grande proximité, du partage d'information et d'une certaine qualité relationnelle. Ils reconnaissent la légitimité des représentants du personnel et les sollicitent en appui de leur exercice quotidien managérial pour les remontées d'information et la fluidité du climat social. Cette relation constructive fait écho à ce qu'on pourrait attendre de représentants de salariés. En revanche, deux éléments apparaissent comme tranchant plus avec la littérature : l'attention des managers à soutenir la libre expression du conflit ou du désaccord, et l'utilisation qu'ils font des syndicats pour maintenir le top-management à l'écart de l'atelier – en termes d'activité mais aussi de lieu. D'un point de vue symbolique, savoir être en dialogue avec les syndicats, leur tenir tête et résoudre les conflits sont autant d'éléments favorisant l'image d'un « bon » manager. C'est aussi le moteur d'une attention portée à leur pratique managériale pour être irréprochables. Nous voyons donc que le dialogue relationnel engagé avec les syndicats permet aux managers une efficacité opérationnelle, mais aussi la création d'un espace d'autonomie qu'ils utilisent pour renforcer leur posture managériale.

Chapitre 4 – Discussion

Chapitre 4 – Discussion.....	311
1. Retour sur la relation manager-syndicat et l’espace de dialogue émergent.....	314
1.1. La relation manager-syndicat à partir du rôle de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010)	314
1.2. L’émergence d’un espace de dialogue, d’autonomie et d’autodétermination.	322
1.3. L’espace de dialogue comme ressource pour développer la posture managériale.....	323
2. La question des rapports de pouvoir dans le dialogue et la place du conflit	326
2.1. Négociation, coopération et rapports de pouvoir : le dialogue social comme espace politique	326
2.2. La place du conflit dans le dialogue.....	328
2.3. Dialogue et conflit : le rôle clé de l’expression des désaccords	330
3. L’espace et la pratique comme deux conditions du dialogue.....	333
3.1. Espace de dialogue émergent et lieu d’entraînement	333
3.2. L’espace de dialogue comme lieu de ressources pour le middle-manager	338
4. Les absents ou la mise en scène de la centralité managériale	339
5. Proposition théorique et ouverture	344

Notre objectif était d'éprouver le travail managérial par la présence des syndicats sur le terrain, pour contribuer à la fois à la littérature en relations industrielles et en sciences du management sur les managers intermédiaires.

Ce travail a été mené en réunissant des concepts et des théories de deux champs différents : le management et les relations professionnelles, ce qui aurait pu nous rapprocher de la démarche de « *blending theory building* » (Oswick, Fleming et Hanlon, 2011). Pourtant, notre démarche a plutôt été celle décrite par Alvesson et Sandberg (Alvesson et Sandberg, 2011) comme partant du questionnement des hypothèses sous-jacentes des théories. Les théories du management en général sont basées sur des environnements complexes, incertains, changeants, multidimensionnels (intégrant les acteurs internes et externes de l'entreprise) mais en un sens homogènes. Comme si l'entreprise était un lieu neutre, dans lequel les questions politiques et idéologiques étaient absentes. Or, considérer le syndicat, non pas comme l'acteur d'une pratique RH de dialogue social institutionnalisé, mais comme une partie prenante d'un réel organisationnel permet de réintroduire cette dimension politique qui donne plus de granularité au travail managérial.

Nous arrivons à deux types de résultats. D'abord, des résultats plutôt en accord avec ce qu'on peut lire dans la littérature : les syndicats jouent un rôle de relais sur le terrain, ils récoltent les demandes des collaborateurs, négocient avec le management pour une application des directives prenant en compte les conditions de travail. Les managers s'appuient sur eux pour évaluer le climat social et ajuster leurs décisions de sorte qu'elles aient le plus de chances d'être acceptées par les collaborateurs. Ils se servent aussi des syndicats comme d'un relais de leurs décisions, qui seront ainsi accompagnées sur le terrain. Nous retrouvons aussi la question de l'attention (Laroche, 2001) qui serait le propre du travail managérial : les syndicats

permettent au manager d'orienter son attention mais inversement, il oriente aussi l'attention des syndicats et les met dans une position de contribution constructive à l'activité. D'autre part, le jeu organisationnel autour des syndicats a été soulevé par des recherches récentes montrant que les RH pouvaient chercher à créer des alliances avec les syndicats dans des situations où les managers étaient au contraire orientés uniquement sur le business (Cook, MacKenzie et Forde, 2020). Dans cette situation, les RH s'appuient sur les syndicats pour mieux implémenter leurs politiques, quand les managers y voient peu d'intérêt. Dans notre recherche, ce sont les managers qui « utilisent » les syndicats pour renforcer leur posture. Les syndicats ont donc un rôle sûrement plus complexe que celui de négociateur – qu'il s'agisse de négociations formelles ou informelles.

Ce qui conduit à une autre partie de nos résultats, plus originale, qui introduit plusieurs décalages avec la littérature existante. Tout d'abord, nous voyons que les managers vont utiliser les syndicats pour tenir à distance leur top-management. En demandant à leur hiérarchie de les laisser gérer la relation avec les syndicats, ils s'organisent un espace d'autonomie et d'autodétermination qui sert non seulement leurs relations avec les syndicats, mais aussi leur activité managériale et leur posture de managers.

Ensuite, nos résultats illustrent la place fondamentale que les managers donnent à la contradiction dans leurs échanges avec les syndicats. Ils permettent de revisiter la notion de pluralisme, centrale dans l'histoire des relations professionnelles (*industrial relations studies*), qui a été mise de côté au bénéfice de l'approche unitariste plus dominante dans la littérature en ressources humaines et même en organisation. L'approche pluraliste est souvent associée à un courant plus critique des relations professionnelles (Laroche et Salesina, 2018), notamment en référence à une vision politique de l'entreprise et à l'histoire du mouvement

ouvrier que les approches en RH auraient cherché à décrédibiliser comme appartenant à un ancien monde (Blyton et Turnbull, 2004 ; Kelly, 1998).

Ces résultats sont en lien les uns avec les autres. Nous proposons de les discuter ici en quatre temps : en revenant sur la relation manager-syndicat et l'espace de dialogue qui émerge (1), la question des rapports de pouvoir dans le dialogue et la place du conflit (2), l'espace et la pratique comme deux conditions du dialogue (3), les absents ou la mise en scène de la centralité du middle-manager (4).

Nous terminerons par une mise en perspective plus générale, discutant de la portée théorique de notre recherche avec une tentative de proposition de modèle (5).

1. Retour sur la relation manager-syndicat et l'espace de dialogue émergent

1.1. La relation manager-syndicat à partir du rôle de traduction (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010)

Afin d'ancrer notre travail de recherche sur une approche concrète de l'activité managériale, nous nous sommes appuyée sur le rôle de traduction du manager (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) que nous avons utilisé comme opérateur analytique grâce aux trois niveaux qu'il permet de distinguer : le niveau interpersonnel, le niveau organisationnel et le niveau symbolique.

Au niveau du manager et de son équipe, nous avons pu voir que la relation que noue le manager avec les syndicats lui permet de consolider la proximité qu'il a avec son équipe. Pour pallier la difficulté à être auprès de son équipe autant qu'il le voudrait, le middle-manager va

utiliser les remontées des syndicats pour améliorer sa perception de l'état du collectif. Il va ainsi ajuster ses décisions et mener tout un ensemble d'actions préventives pour éviter l'installation de tensions individuelles ou collectives. En ce sens, nos résultats montrent un décalage avec l'appréhension par la littérature managériale des syndicats comme étant une contrainte supplémentaire pour le manager (Stewart, 1982).

De même, au niveau du manager vis-à-vis de l'organisation, nous voyons que le manager utilise sa position d'intermédiaire pour soutenir les salariés ou l'organisation. Dans les entretiens, certains se sont qualifiés comme « volant » d'un côté à l'autre du spectre organisationnel : ils peuvent tenir tête aux revendications des syndicats comme les soutenir ou les utiliser pour faire bouger le système. Ces résultats tendent à questionner la vision d'un middle-manager simplement « coincé » au milieu et utilisant sa proximité avec le bas et le haut comme un moyen de développer son pouvoir d'action (Clot, 2005). Sa nature d'objet frontière (Azambuja et Islam, 2019) et à la frontière prend alors une dimension dynamique qui pourrait renforcer la nature ambivalente du middle-manager. Nos résultats sont plutôt tournés vers la partie émancipatoire qu'aliénante que permet sa place « à la frontière » de différents niveaux et de différentes dimensions. Effectivement, en tenant à distance le top-management et leurs équipes de la relation qu'ils créent avec les syndicats, les managers font émerger un espace leur permettant de développer un sentiment de maîtrise et d'autonomie. Leur relation avec les syndicats semble développer leur responsabilité et leur autorité managériale, qui sont autant d'éléments définissant l'expérience d'émancipation (Azambuja et Islam, 2019). Le dialogue avec les syndicats les pousse dans leurs retranchements : ils doivent justifier chacune de leurs décisions, ce qui n'a pas semblé, dans cette recherche, provoquer un sentiment d'aliénation, mais constitue plutôt une exigence professionnelle. Azambuja et Islam définissent la réflexivité comme la capacité à regarder son action avec du

recul. Nos données montrent assez explicitement un effet de réflexion provoqué par le dialogue avec les syndicats : les managers reconnaissent changer de point de vue, enrichir leurs réflexions, voir des choses qu'ils n'auraient pas su voir eux-mêmes. Ils apprennent aussi beaucoup des situations de conflit et de tension avec les syndicats et modulent leur manière de fonctionner à partir de leurs expériences.

Le rapport à leur top-management est aussi inattendu : en référence à la contribution de Ayache et Laroche (2010) sur la relation entre les managers et leurs supérieurs hiérarchiques, comment interpréter le silence que les managers entretiennent à propos de leur hiérarchie directe ? Il nous semble que la notion de renversement (ibid. p. 142) permet d'éclairer ce point. Le renversement consiste à considérer qu'à un moment de la relation (une fois celle-ci bien installée), les managers vont prendre l'initiative du maintien du lien avec leur supérieur, choisissant ce qu'ils souhaitent rendre visible ou non. Le fait de se positionner en amont de la relation leur donne l'occasion de maîtriser l'information qui remonte, stimulant chez eux une certaine attention à protéger leur supérieur. Dans notre cas, nous pouvons nous demander si les managers dans notre recherche agissent effectivement pour anticiper les embêtements possibles avec les syndicats pour leurs supérieurs, ou si c'est une manière pour eux de garder invisible une partie de leur action. Les deux stratégies peuvent se combiner ou alterner car l'argument selon lequel les interactions avec les syndicats sont délicates à mener et potentiellement explosives permet aux managers de maintenir leur supérieur à l'écart d'un certain nombre de discussions, négociations et décisions. Dans la continuité de l'analyse stratégique menée plus haut, nous pourrions considérer qu'effectivement, les managers agiraient ici pour « *faciliter l'action de [leur] supérieur* » (ibid, p.143) en maintenant la question syndicale au niveau le plus opérationnel. Ce qui expliquerait aussi la raison pour

laquelle le top-management n'essaie pas plus souvent d'intervenir – ou du moins que les middle-managers ne se plaignent pas du manque d'intervention du top-management.

Enfin, la dernière dimension est relative au travail que le manager réalise à son niveau pour donner un sens à son action. Lors des entretiens, les managers mettaient en narration leur activité dans un souci de cohérence et pour donner un sens positif à ce qu'il font. Ce qui nous a permis de tracer des éléments liés à l'identité professionnelle du manager. Ils utilisent la mise en narration positive de leur relation avec les syndicats pour se valoriser en tant que manager. A travers leur discours, ils montrent qu'ils maîtrisent leurs équipes, les syndicats présents et leur activité opérationnelle, ce qui se trouve être en décalage avec une partie de la littérature soulignant leur fragilité (Sims, 2003). Au contraire des approches sur le management empêché (Detchessahar, 2011), nos résultats montrent des managers bien en contact avec le réel opérationnel et leurs équipes et qui n'apparaissent pas démunis. Ils s'engagent pleinement en étant présents dans l'atelier et en allant voir leurs équipes plusieurs fois par jour pour discuter du travail. Notre recherche montre l'importance qu'ils portent au dialogue managérial : sur le travail, sur le climat social, sur le bien-être des collaborateurs individuellement, sur leur évolution professionnelle.

Sur ce propos, la comparaison entre la situation trouvée aux avions et les premiers résultats aux satellites apporte par contraste des éléments de réflexion. Les résultats que nous présentons ici, issus des avions, sont en décalage avec les entretiens que nous avons pu mener avec les managers des satellites. Rappelons que nous les avons d'ailleurs exclus des analyses en raison de la non-présence des syndicats sur le terrain, entraînant des thèmes très différents dans les entretiens. Il se trouve aussi que nous retrouvons dans ces entretiens de nombreuses traces confirmant la littérature sur les managers fragilisés, expérimentant plutôt des formes

d'aliénation plus que d'émancipation, et avec des tensions et un épuisement assez important. Il serait trop simple d'expliquer la différence à ce niveau par l'absence des représentants syndicaux uniquement. En revanche deux questions nous paraissent intéressantes à soulever : l'une concerne le type de travail réalisé et l'autre concerne le rôle des syndicats.

Concernant le type de travail réalisé, une vraie différence semble émerger dans notre étude entre les managers d'équipes d'ouvriers (aux avions) et les managers d'équipes de cadres (aux satellites). Cette différence a été relevée notamment dans l'entretien avec l'équipe *Ethic and Compliance for HR*, que nous avons analysé dans nos résultats. Les tensions dans les milieux dits de « cols blancs » ne sont pas exprimées ouvertement. Elles relèvent d'éléments plus insidieux et par-là même qui ont tendance à rendre la situation quasiment irrécupérable lorsque qu'une tension éclate, notamment en provoquant des souffrances psychosociales élevées. Dans les milieux dit de « cols bleus », les tensions s'expriment avec force et fracas : les « coups de gueule » sont fréquents, impressionnants, mais ont une vertu régulatrice remarquée par les membres de l'équipe *Ethic and Compliance for HR*, qui interviennent du coup assez différemment.

Cette remarque peut peut-être expliquer la situation des middle-managers qui sont moins dans l'épuisement et la plainte aux avions, que nous relierions à l'aspect très concret et opérationnel de leur travail. Tout le monde travaille ensemble, sur l'avion, et non derrière des écrans : la communication est directe et ne passe que très peu par mail (quasiment pas). Ce sont sûrement des éléments à explorer davantage afin d'expliquer la différence constatée entre les deux types de managers que nous avons rencontrés.

La seconde question que cet élément nous semble soulever est celle de l'effet régulateur de la présence des syndicats sur le terrain. Les spécificités de cette étude de cas sont importantes

pour ce point. Ce qui change entre les satellites et les avions, ce n'est pas seulement que les syndicats sont, à un endroit, fortement représentatifs ou non. C'est le fait que dans les ateliers de production des avions, les représentants syndicaux sont physiquement présents dans les ateliers. Ils n'ont pas seulement une fonction de représentation dans les instances : ils rendent visite tous les jours à leurs mandants. Lors de la journée que nous avons passée aux côtés d'un des représentants syndicaux, nous avons pu mesurer l'impact de régulation qu'ils peuvent avoir dans cette présence quotidienne sur le lieu de travail.

Mais c'est aussi la question du temps qui semble soulevée ici : il est parfois reproché aux syndicats de passer leurs journées à « se promener ». Ils font finalement ce que les managers n'ont pas le temps de faire. Ces derniers ont très bien compris cet immense avantage. Si les managers refusaient le dialogue et la relation avec les syndicats, alors cette présence terrain pourrait se retourner contre eux rapidement.

Cette courte comparaison permet d'insister sur la dimension médiatrice des syndicats sur les questions de stress au travail, notamment grâce aux pratiques de dialogue dans l'atelier. Etant donné l'effet convaincant des EDT sur le bien-être (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Richard, 2012), nous pensons qu'il serait intéressant de creuser la question du rôle que les syndicats peuvent avoir dans ce mécanisme. Les données récoltées aux satellites ne permettent pas d'aller plus loin à ce stade, mais nous reviendrons à la question des EDT un peu plus loin dans cette discussion à propos de l'ingénierie et des syndicats justement.

Avoir distingué ces trois niveaux (l'équipe, l'organisation et le manager), nous a permis une analyse multidimensionnelle de l'effet des interactions avec les syndicats sur l'activité managériale. Mais le rôle de traduction permet aussi d'éclairer la manière dont les managers

gèrent l'ambiguïté organisationnelle. En effet, nos résultats illustrent à quel point le dialogue social est un objet ambigu en tant que tel. Nous avons cherché à tester quel était l'effet de la présence syndicale sur le travail managérial. Réalisons maintenant un pas de côté : puisque les managers développent leur rôle de traduction généralement pour faire face à des contextes organisationnels complexes et ambigus, pourrions-nous considérer qu'ils l'appliquent aux syndicats, ou plus largement au dialogue social, en tant qu'objet d'ambiguïté ?

Prenons la première dimension, celle de l'investissement interpersonnel. En effet, nous avons vu que les managers cherchaient à construire des relations de qualité avec les syndicats, au même titre que ce que la théorie présente à l'égard du manager et de ses collaborateurs.

La seconde dimension consiste en une mise à distance des injonctions et des pressions organisationnelles, venant aussi bien du top-management que des subordonnés : effectivement, les managers se tiennent à distance des pressions potentielles des syndicats en recherchant une pratique irréprochable de leur management. Si l'on réfléchit plus largement, les managers se tiennent aussi à distance de l'injonction implicite de la direction de ne pas trop entrer en discussion avec les syndicats. En restant syndiqués, ils s'autorisent aussi une mise à distance de l'injonction managériale selon laquelle un manager ne devrait pas être syndiqué, et à travers laquelle ils s'attachent à leur identité de salariés plutôt que de représentants de la direction.

Enfin, symboliquement, les managers aiment mettre en scène leur relation avec les syndicats : leur capacité à négocier et à établir des relations de confiance sont des marqueurs de leur qualité managériale. Mais ce qu'ils choisissent de dire ou de ne pas dire aux syndicats peut aussi illustrer qu'ils essaient de mettre en scène leur impact sur l'organisation. La dernière

illustration de cette dimension serait la manière dont les managers ont parlé de leur fonctionnement avec les syndicats. Ce qu'ils ont choisi de nous dire et leurs précautions pour le faire témoignent aussi de la dimension symbolique du rapport au syndicat. Ils l'utilisent pour mieux se positionner vis-à-vis de l'organisation – mais aussi d'eux-mêmes.

Le rôle de traduction s'en voit donc renforcé, puisqu'il concerne aussi la gestion des syndicats, ces acteurs un peu particuliers dans les organisations et peu souvent étudiés comme faisant partie du réel de l'activité (Clot, 2005) des middle-managers. Il permet aussi de mettre en lumière deux éléments qui nous semblent peu relayés dans la littérature concernant l'image que les managers retirent d'une bonne relation avec les syndicats, pour eux-mêmes et comme outil de distanciation avec leur top-management. Ce mécanisme de distanciation doublé de la pratique d'un dialogue protégé des regards crée symboliquement un espace d'autonomie et d'auto-détermination pour l'action managériale.

Le rôle de traduction est donc un outil analytique et conceptuel intéressant, qui permet une lecture des résultats rassurante car semblant prendre en compte les dimensions interindividuelles au niveau de l'équipe, organisationnelle et symbolique, donc une approche complète d'un acteur dans le contexte de son organisation. Nous allons ainsi un petit peu plus loin qu'avec une approche binaire ne considérant que l'équipe et le top-management, dans une vision de « manager-sandwich » coincé entre la direction et l'opérationnel (Gjerde et Alvesson, 2020). Mais le rôle de traduction reste sur une approche linéaire et segmentée comme si les différentes dimensions pouvaient être regardées séparément. Or, nos résultats soulignent l'interdépendance de ces trois niveaux et la nécessité de proposer une approche dynamique les mettant en lien. Il nous semble à ce propos que la dimension organisationnelle (la seconde) est centrale et influence les deux autres. De plus, ce qui a le plus d'effet semble

être la capacité des middle-managers à tenir à l'écart leur top-management. Car c'est ce jeu de mise à distance qui permet l'émergence de cet espace d'autonomie et d'auto-détermination pour le manager, que nous proposons d'ajouter au rôle de traduction.

1.2. L'émergence d'un espace de dialogue, d'autonomie et d'autodétermination.

Il nous semble que cette idée *d'espace d'autonomie et d'autodétermination* que le manager intermédiaire crée pour lui-même se retrouve dans plusieurs autres recherches. C'est le cas dans la littérature sur les cadres, qui fait référence à la centralité que le cadre organise autour de lui : instaurer cette centralité vaut pour son identité professionnelle, pour le sens qu'il donne à son rôle (à sa *self-narration*) et correspond de notre point de vue à un espace symbolique qu'il organise autour de lui.

Ce résultat peut aussi être regardé à travers le modèle du « management parapluie » proposé par Gjerde et Alvesson (2020) qui montre comment le manager intermédiaire ouvre un parapluie de protection tout autour de lui : pour protéger ses collaborateurs de la pression du top-management, le top-management de l'expression des désaccords et critiques notamment des collaborateurs. Les middle-managers vont aussi ouvrir ce parapluie protecteur envers l'idéalisation du leadership, qui dans l'imaginaire collectif transporte un certain nombre d'injonctions ou d'attentes sociales dont ils vont ainsi se protéger. Nous trouvons dans notre recherche que le déploiement de parapluies protecteurs tout autour des middle-managers va créer cet espace à l'intérieur duquel le middle-manager va construire sa posture managériale. Gjerde et Alvesson sont peut-être les auteurs qui ont le plus poussé la réflexion sur la nature de ces postures, qu'ils définissent au nombre de trois, relativement à leur place dans l'espace organisationnel : le performeur (plus proche du top-management), l'impuissant (au milieu) et

le protecteur (plus proche de ses collaborateurs). Mais nous retrouvons aussi une catégorisation de managers dans Detchessahar (2013), qui fait écho à ce positionnement par rapport à l'organisation et à leurs équipes, à partir de trois stratégies : l'héroïsme, la résignation et la complicité. Ces trois stratégies ont un impact direct sur leur capacité à être dans le dialogue avec leurs équipes et les conduit à une situation de plus ou moins grand épuisement. Dans notre cas, nous pourrions considérer que les middle-managers sont au milieu, gardant leurs collaborateurs aussi à distance à travers l'espace de dialogue exclusif avec les syndicats. Mais ils ne sont pas dans l'impuissance ni dans la résignation. Au contraire. Ce qui veut dire que l'espace de dialogue qu'ils créent n'a pas qu'une vertu opérationnelle : il constitue une ressource sur laquelle ils s'appuient pour éviter l'impuissance et la résignation, sans être dans l'héroïsme ou la complicité. C'est donc un véritable appui pour développer leur posture managériale.

1.3. L'espace de dialogue comme ressource pour développer la posture managériale

La notion de posture managériale nous paraît alors plus utile que celle de leadership. De notre point de vue, la notion de leadership, même quand elle cherche à intégrer la dimension relationnelle à travers la prise en compte des followers, reste d'une part relativement aut centrée et d'autre part véhicule tout un imaginaire héroïque (Cunliffe et Eriksen, 2011) relativement éloigné de l'expérience du travail concret. Concernant les middle-managers, la notion de posture nous semble bien plus prometteuse car elle est située. Mahieu (2004), définit la posture managériale comme étant « *une configuration spécifique de capacités d'action maîtrisées et de rôles potentiellement exercés selon les circonstances ; le tout correspondant, pour l'acteur qui en est le porteur, à une représentation des autres et de lui-même dans ses relations aux autres* » (p.28). Nous retrouvons dans cette définition la notion de capacité d'action, que nous relierons au pouvoir d'agir, les rôles situés que prennent les

managers, suivant les circonstances (et dont ils illustrent la variété et la sensibilité contextuelle quand ils se définissent comme « volants »), ainsi que le rapport des managers à eux-mêmes, l'image ou la narration de soi qu'ils écrivent pour eux, et pour les autres. Le rôle de traduction ferait partie d'une posture répondant à des contextes sans arrêt changeants dans les organisations, mettant en dynamique le rapport aux autres, à l'organisation et à eux-mêmes.

« Analyser ce que font les managers suppose d'analyser la façon dont les managers se font, se construisent en s'affrontant aux enjeux de l'entreprise » (Mahieu p.21) La notion de rôle est centrale, mais sa portée dépend de la prise en compte plus largement de l'idée de posture, permettant un double mouvement d'identification et de distanciation au rôle (p.22). Sujet que le rôle de traduction ne saisit qu'insuffisamment, passant très rapidement sur la troisième dimension qui exige d'après nous ce développement. Le manager a l'air de jouer avec son rôle de traduction qui, si l'on file la métaphore, peut traduire son activité en plusieurs versions : une version pour les collaborateurs, une pour le top-management et une pour lui-même.

La mise à distance du top-management et la relation exclusive que les managers créent avec les syndicats peuvent par conséquent se lire autrement que ce que nous avons fait jusqu'à maintenant. Nous pourrions les considérer comme faisant partie du processus de construction de la posture des middle-managers. L'espace de dialogue est alors un espace de ressource et de construction à partir duquel les managers vont s'appuyer pour affirmer et en quelque sorte, défendre leur autonomie.

Dans l'article de Cunliffe et Eriksen (2011) sur le *relational leadership*, le leadership relationnel est une manière d'appréhender le management comme « incarné dans les conversations et interactions quotidiennes⁵¹ » (ibid, p.1428). Il met l'accent sur la nature fondamentalement

⁵¹ Traduction de l'auteur: « embedded in the everyday interactions and conversations » p.1428

relationnelle du manager et plus précisément sa nature d'être « *en relation avec le monde* » (organisationnel) (ibid, p.1433). C'est une approche qui vise à mettre en exergue la responsabilité éthique du manager dans les organisations et qui permet un dialogue ouvert, créatif et polyphonique, source d'intégrité, d'ouverture à l'autre et de sensibilité à l'environnement qui permettra d'avancer dans le réel organisationnel. Nos résultats montrent que le dialogue relationnel a effectivement une certaine efficacité opérationnelle et que c'est bien l'ouverture à la diversité des points de vue qui permet le dialogue relationnel. Relativement à notre discussion sur la notion de leadership et de posture, le leadership relationnel serait une posture, au même titre que le leadership de transformation cité par Mahieu (2004) qui fait justement cette distinction entre leadership et posture. Ce à partir de quoi Mahieu approfondit la définition de la posture : « *Une posture définit ce double niveau de capacités : capacités d'action spécifiques en même temps que capacités sociocognitives de se positionner dans un jeu d'acteurs et de se distancier par rapport à ce jeu.* » (ibid. p.29)

Le dialogue relationnel n'est pas seulement une action, c'est aussi l'expression d'une « capacité sociocognitive à se positionner dans un jeu d'acteurs ».

Reste la question de la capacité de se distancier par rapport à ce jeu, que soulève ici Mahieu. Le dialogue relationnel permet-il cette distanciation ? C'est une hypothèse que nous faisons, notamment dans une perspective critique : si les managers investissent dans ce dialogue relationnel, ça peut être pour exercer leur droit de distanciation critique face à une injonction tacite de l'organisation de mettre à distance les syndicats, comme des non-interlocuteurs en quelque sorte. Dans cette perspective, le dialogue relationnel des managers avec les syndicats serait une sorte de « pratique de la critique » (critical practice) (Weiskopf et Willmott, 2013) leur permettant de retrouver une certaine éthique personnelle, ou un équilibre entre cette

injonction organisationnelle et leur sensibilité à la « cause » des ouvriers - puisqu'ils en viennent. Leur ouverture à cette partie-là de leur identité explique leur investissement dans un dialogue relationnel, quand un refus de cette part de leur histoire pourrait au contraire conduire à renier la légitimité de ce que représentent les syndicats. Nous pensons donc que c'est véritablement parce qu'ils reconnaissent cette partie comme légitime qu'ils entrent en dialogue avec elle. Et la « honte douce⁵² » qu'ils peuvent ressentir à l'égard de ce dialogue relationnel avec les syndicats les pousse à effectivement à la cacher des regards des autres managers, de leur top-management et du chercheur trop pressé. De la même manière, *devoir justifier* leurs décisions auprès des syndicats n'est pas considéré comme un abus de pouvoir. Au contraire, ils semblent transformer cette attente en une volonté de *pouvoir justifier* toutes leurs décisions, ce qui revient aussi à une certaine éthique de la pratique.

2. La question des rapports de pouvoir dans le dialogue et la place du conflit

2.1. Négociation, coopération et rapports de pouvoir : le dialogue social comme espace politique

Dans la réflexion que mène Follett sur la coopération en entreprise, elle distingue la négociation de la coopération, que l'on peut comprendre dans le contexte de son texte comme proche de ce qu'on appellerait aujourd'hui le dialogue social. Elle parle de « *joint conference* », qui illustre la dimension d'échange dialogique (*conference*) quand *joint* fait penser à la régulation conjointe. Or, pour elle, la négociation n'implique pas du tout la

⁵² Nous remercions chaleureusement le Professeur Abord de Châtillon pour la suggestion fort pertinente de l'impression de « honte douce » dégagée par les managers interrogés dans cette recherche.

coopération. Elle la considère comme un reliquat de la lutte des syndicats pour faire reconnaître leur droit à venir discuter avec la direction avec un statut d'égaux. Ce qui veut dire deux choses : d'une part qu'il y a une dimension symbolique de la négociation, en termes de droit et d'égalité de pouvoir, qu'elle reconnaît ici directement. Mais cela signifie aussi que pour elle entrer en coopération, en « *joint conference* », nécessite de sortir de ce rapport de pouvoir. « *L'idée de négociation est une réminiscence de tout sauf d'une attitude coopérative et doit à terme, je pense, être abandonnée.*⁵³ » (ibid p.168). Follett développe une approche de la résolution de conflit qui s'inspire de son expérience d'accompagnatrice de migrants aux Etats-Unis ayant aiguisé chez elle une grande sensibilité à la question de la différence. C'est la raison pour laquelle elle ne peut concevoir la négociation sans une dimension de pouvoir (une partie étant plus forte de l'autre), quand la coopération permet aux différentes voix de s'exprimer. Or, dans l'entreprise, même les intentions les plus généreuses ne peuvent nier le rapport de pouvoir qui demeure dans le dialogue social, ne serait-ce que par l'existence du contrat de travail qui régit un rapport de subordination. De plus, nous avons pu mesurer lors de notre revue de littérature l'existence d'enjeux idéologiques forts qui font du dialogue social un espace politique. Considérer le dialogue social sans cette dimension politique le vide de sa substance. Comment donc mettre en place des *joint conferences* lorsque les écarts de pouvoir demeurent ?

Il nous semble que nos résultats montrent l'émergence d'un dialogue relationnel proche de ce que Follett appelle *joint conference*, en tant qu'espace de dialogue et de rencontre des idées et avis. « *[Managers et représentants des salariés] doivent se réunir pour mettre en*

⁵³ Traduction de l'auteur. "The idea of bargaining is a survival of anything but a co-operative attitude and must in time, I think, be abandoned."

*commun leurs connaissances et leurs expériences, pour unir leurs désirs et leurs objectifs*⁵⁴. » (Follett, 1926, p. 174). Pour que les middle-managers et les syndicats expérimentent cette « *joint conference* », ils investissent justement dans la reconnaissance symbolique du rôle de représentants des salariés qu'ont les syndicats. C'est en reconnaissant leur légitimité à ne pas être d'accord qu'ils les intègrent dans leurs discussions et que les syndicats, ainsi accueillis, participent sur un mode coopératif et non d'opposition frontale. Donc pour nous, l'établissement d'un dialogue relationnel ou *joint conference* passe par la reconnaissance de la légitimité d'exprimer des points de vue différents. Cette évidence n'est qu'apparente, les organisations ayant beaucoup de mal à accepter le désaccord (Alvesson et Spicer, 2012). C'est ce que témoigne l'abandon du paradigme pluraliste dans les RP à la faveur du paradigme unitariste (Laroche et Salesina, 2018) et la difficulté des disciplines managériales et RH à penser le déséquilibre des pouvoirs (Kelly, 1998). Or, nous pensons que c'est justement en le reconnaissant qu'il est possible, de manière performative, de construire un dialogue sur une base d'égalité. Ne pas considérer l'inégalité ne peut permettre de la rééquilibrer.

La proposition est séduisante de laisser de côté la question du pouvoir et notamment l'origine combative et politique des syndicats. Mais elle est, de notre point de vue, non seulement vaine mais aussi inefficace pour avancer vers un équilibre. L'intégration du conflit dans le dialogue relationnel des middle-managers le montre bien.

2.2. La place du conflit dans le dialogue

Cela étant dit, l'organisation a un rapport contradictoire avec le conflit : elle préfère l'éviter, cherche une unité de but (ou de mission) vers lequel toutes les forces convergent. Mais elle est aussi gênée lorsque le conflit (ici entre managers et syndicats) n'est pas visible. Dans notre

⁵⁴ Traduction de l'auteur : « they should meet to pool their knowledge and experience, to unite their desires and aims »

cas, c'est la coopération qui est visible. Et c'est ce qui conduit la Direction des Ressources Humaines à considérer que les managers sont sous l'influence des syndicats, qu'ils « ne managent plus ». Il y a donc cette contradiction permanente entre le souhait d'un dialogue social monologique et de managers maintenant une tension avec les syndicats. Ce qui peut causer un discours parfois incohérent ou en tout cas dans l'ambiguïté permanente. Il faudrait pouvoir prolonger notre recherche pour comprendre dans quelle mesure est-ce que cette ambiguïté influence le positionnement des syndicats. Boltanski et Chiapello (2011) défendent l'idée selon laquelle c'était l'intention de l'idéologie capitaliste de brouiller les pistes pour justement affaiblir les syndicats, en proposant par exemple consécutivement d'accroître les droits syndicaux tout en développant des pratiques antisyndicales. Ou de promouvoir les élus syndicaux à de postes de cadres pour les mettre volontairement dans une situation d'injonction paradoxale, conduisant généralement à la désyndicalisation de ces salariés.

Mais finalement, ce rapport à la visibilité est aussi partagé par les centrales syndicales : il est arrivé à des représentants syndicaux d'être changés de secteurs à cause du manque de conflit ouvert avec le management, qui laissait craindre une trop bonne entente entre eux. Nous retrouvons aussi cette ambiguïté sur laquelle joue aussi les syndicats. Entre coopération et opposition. Par conséquent, cette question de la visibilité est également intéressante pour les syndicats puisque leurs moyens d'action passent par leur mise en visibilité. Un mouvement de grève, des portes ouvertes avec un coup de pied, la chenille : ce sont des expressions visibles de leurs revendications mais aussi de leur existence. C'est pourquoi il serait intéressant de creuser la question de l'usage de la théâtralité dans l'expression syndicale, non pas comme une mise en scène au premier sens du terme, mais comme le moyen de composer avec cette ambiguïté générale. Dans ce sens, la notion de carnavalesque, développée par Bakhtine (1984) nous paraîtrait intéressante à creuser : le mode d'expression théâtral utilisé par les syndicats

serait, de ce point de vue, une manière décalée de clamer son désaccord, essayant, via les mécanismes du carnaval, de renverser, le temps d'une grève, l'ordre établi⁵⁵.

Ce qui est visible et ce qui ne l'est pas, le formel et l'informel, ce qui est dit et ce qui est tu : nous mesurons à quel point l'imaginaire que véhiculent les syndicats tient une place importante dans la manière dont le management aborde les relations avec les syndicats. Nos résultats montrent que les syndicats conservent une image négative pour la direction, qui les considère encore comme porteurs d'une contradiction dangereuse qu'il faut maîtriser. C'est à cet égard notamment qu'elle dit n'accepter le dialogue qu'avec les syndicats qui comprennent sa situation et qui ne seront donc pas en opposition. Refusant le conflit, elle ne se prête au dialogue que si l'interlocuteur syndical se place lui-même dans une posture d'intérêts partagés. Ce refus du conflit est caractéristique d'un parti-pris unitariste (Laroche et Salesina, 2018 ; et pour une approche radicalement critique voir Kelly, 1998). Pourtant, des syndicats plus contestataires existent et la direction en a conscience : elle choisit juste de ne pas les intégrer – ou de moins se focaliser sur eux comme partenaires de négociation.

2.3. Dialogue et conflit : le rôle clé de l'expression des désaccords

Du côté des managers, nos résultats permettent plus de nuances : ils adoptent une approche pluraliste de la relation manager-syndicat, reconnaissent l'existence de tensions, mais les travaillent pour aboutir à une « cotte mal-taillée » leur permettant d'avancer tout en prenant en compte les retours des syndicats.

⁵⁵ Nous avons initié une réflexion sur le sujet, présenté sous forme de communication à la conférence internationale SCOS en 2021 sous le titre : Managers and unions on the shopfloor: settling a symbolic space to express their right to differ?

Le rapport à la tension, au désaccord potentiel et à son expression est donc différent, à deux niveaux : sur son appréhension ex ante pourrions-nous dire et sur la manière de la gérer ensuite. La direction la refuse avant toute discussion, ce qui conduit à une version du dialogue relativement appauvrie (Alvesson et Spicer, 2012 ; Detchessahar, 2019 ; Sennett, 2012 ; Thuderoz, 2015) et que nous proposons de considérer comme monologique (Todorov, 1981), puisque les syndicats peuvent négocier les marges des accords, mais pas leurs principes fondamentaux. Il y a une entente partagée sur le fond et non une réelle mise en discussion des a priori et des hypothèses sous-jacentes de chacune des parties. Il n’y a pas cette mise en commun qu’appelle Follett de ses vœux, ou que Detchessahar soutient sous la forme d’un mouvement de « publication » de ses pensées, raisonnements, souhaits. Lorsque le désaccord survient, la direction va chercher à faire plus de pédagogie, considérant qu’un désaccord traduit une mauvaise compréhension de la situation. Ce qui est un élément constitutif d’une posture dogmatique (Deconchy, 1970 ; Druckman, 1967), qui n’accepte pas la (re)mise en questions. Alors qu’à l’inverse, les managers s’engagent dans la relation et le dialogue avec les syndicats sur la base d’un pluralisme qui cherche justement à s’appuyer sur des points de vue différents pour perfectionner la décision. Ils jouent la carte de l’ouverture, partagent l’information. Ces résultats sont beaucoup plus proches du « parler avec » du dialogue relationnel que du « parler à » (Cunliffe et Eriksen, 2011). Le dialogue relationnel serait alors peut-être plus proche de ce que Follett entendait par *joint conference*, que le dialogue social tel qu’il se rapproche plus d’une logique de négociation.

La considération de la tension existante entre intérêts des représentants de salariés d’une part et de la direction d’autre part semble donc avoir un effet direct que la dimension monologique ou dialogique du « dialogue social ».

Pour autant, ce n'est pas parce que les managers s'ouvrent à ce dialogue relationnel qu'ils nient leur rôle de représentants du top-management et de porteurs des directives. Au contraire, puisque nous avons vu l'importance de la diversité des points de vue pour permettre une réelle mise en dialogue. Nier la perspective du top-management reviendrait autant à être dans un dialogue monologique, cette fois sur les principes des intérêts des salariés. Participer à un dialogue relationnel avec les syndicats n'affaiblit donc pas la posture managériale ; au contraire. Il semblerait plutôt que le dialogue relationnel renforce la posture managériale.

Pour nuancer cependant, les managers tirent un bénéfice à s'engager dans ce dialogue relationnel : d'une certaine manière ils se protègent en contenant le lieu d'expression des désaccords dans leur bureau, c'est-à-dire éloigné de l'atelier. La conflictualité que porte le syndicat est canalisée au niveau du middle-manager, dans l'intimité de leurs interactions. Elle ne s'exprime pas directement auprès des salariés. Le risque de contamination ou d'un débordement est donc limité et sous contrôle. Comme le manager tient à distance aussi son top-management, il est possible de penser qu'il peut alors négocier avec les syndicats de sorte à minimiser l'impact de leurs désaccords sur l'équipe et augmenter par là même l'impression de « bonne gestion des syndicats » qu'il renvoie à son top-management. De manière tout aussi pragmatique, le top-management a aussi intérêt à laisser les middle-managers gérer seuls la relation avec les syndicats de cette manière, surtout dans une logique où les syndicats apporteraient surtout des difficultés. Il y a donc un avantage non négligeable pour les managers à s'engager dans ce dialogue relationnel : au niveau opérationnel, en termes de posture managériale, mais aussi en termes de protection de leurs équipes – voire du top-management. Il est d'ailleurs important de souligner que ce dernier ne cherche pas non plus à

s'immiscer davantage entre le middle-manager et les syndicats : le système tout entier bénéficie de ce dialogue relationnel informel et tenu à l'écart des regards.

3. L'espace et la pratique comme deux conditions du dialogue

3.1. Espace de dialogue émergent et lieu d'entraînement

Etudier le rapport que les managers intermédiaires entretiennent avec les syndicats sur le terrain a fait émerger la notion d'espace : un espace de dialogue, d'autonomie et d'autodétermination pour les managers. Que pouvons-nous en dire au regard des espaces de discussion (EDT), déjà théorisés, que nous avons introduits dans la revue de littérature ?

Dans les EDT, l'espace correspond à la délimitation d'un lieu concret où se déroule une remise en discussion du travail. Pour qu'il y ait dialogue, ou discussion, il faut un regroupement d'individus autour d'une unité de temps et de lieu. Définir un espace, c'est aussi sanctuariser une pratique, lui faire une place dans l'organisation. Du côté de notre recherche, la notion d'espace s'est imposée autrement, puisqu'elle est apparue dans une dimension plus symbolique, même si l'espace de dialogue était souvent le bureau du manager. Mais la dimension symbolique de l'espace nous semble importante. C'est à partir des interactions répétées d'une part, et par un mouvement de mise à distance d'autres acteurs d'autre part qu'il émerge. Les seules interactions répétées entre managers et syndicats n'auraient peut-être pas suffi. Il se trouve qu'elles sont accompagnées de la mise à distance d'autres interlocuteurs, qui n'interviennent alors pas dans les interactions. Nous pensons ici au top-management, mais aussi aux autres interlocuteurs possibles que sont les RH ou les collaborateurs. Dire que les collaborateurs sont totalement absents serait abusif : car ils sont

au cœur des discussions avec les syndicats. En revanche, les RH sont, à une exception près dans le cas précis d'un certain manager, sciemment tenus à l'écart de leurs interactions, voire même de l'activité managériale. Il nous semble que le manager se construit là réellement un espace : si on se le représente dans sa position intermédiaire, entre différentes couches hiérarchiques, « entre » le top-management et l'opérationnel, voire « entre le marteau et l'enclume » (Dietrich, 2009 ; Mispelblom, 2007), il semble potentiellement pris en étau. C'est aussi ce à quoi fait penser la littérature qui souligne la difficulté de cette position et la fragilité qu'elle engendre (Sims, 2003 ; Thomas et Linstead, 2002). Or, mettre à distance les acteurs qui le tiennent « au milieu de » augmente nécessairement son propre espace symbolique. A cet égard, la relation que les managers entretiennent avec les syndicats, parce qu'elle est décrite comme relativement exclusive, rend encore plus compte de cet espace symbolique.

Dans le dialogue relationnel qu'instituent les managers avec les syndicats, nous retrouvons ce que Detchessahar décrit d'une « activité de type dialogique », qui se différencie « d'une communication de nature instrumentale, monologique ou descendante » (2020, p.52). La base pluraliste des échanges et leur prise en considération par les managers pour orienter l'action en sont autant d'indices. Tout comme l'exposition : à l'autre ou à la critique, les managers cherchent à confronter leurs idées et leurs projets au regard des syndicats. Ils attendent qu'ils jouent leur rôle de critiques justement. Ce qui va aussi dans le sens de la justification : les managers y font explicitement référence et mettent en place des outils de gestion en quelque sorte pour y faire face (comme un tableau de suivi, ou des dossiers mail par collaborateur). Nous avons pu voir à quel point la question de la justification était importante et qu'elle faisait partie de la construction de la posture du manager.

Nous retrouvons donc bien la dynamique dialogique que Detchessahar attend des espaces de discussions et nous pourrions aussi proposer des réflexions quant à la place et au rôle des syndicats dedans. Ce qui nous amène à considérer ce qui pourrait différencier les espaces de dialogue entre les managers et les syndicats d'avec les EDT.

L'un des premiers constats concerne la question de l'ingénierie : celle-ci est centrale dans les EDT. Elle porte sur l'organisation de l'espace, ou dit autrement, de son architecture, ainsi que sa mise en réseau dans l'organisation. L'idée est d'éviter que les EDT ne restent des initiatives isolées et qu'ils puissent avoir une véritable efficacité opérationnelle. L'ingénierie des EDT prévoit notamment la définition d'une place et d'un rôle pour le management, pour l'organisation et aussi pour les RH. Elle est considérée comme un enjeu central pour penser l'implication des partenaires sociaux, sans que ce point ne soit plus développé (Detchessahar, 2019, p. 79). L'ingénierie est fondamentale pour Detchessahar à cause de la dimension politique qu'il attribue à la discussion. Pour que les EDT existent, il distingue l'existence d'un substrat technique et d'un substrat culturel qui doivent pouvoir rendre possible la discussion, notamment à travers le développement du droit à la prise de parole et le devoir d'écoute. Le point de transformation entre une idée conceptuelle et sa concrétisation est délicat. Detchessahar considère que c'est d'ailleurs le point faible de la théorie de la régulation. L'ingénierie serait alors la réponse pour permettre cette mise en pratique. Pourtant, notre recherche incite à soulever quelques questions.

Tout d'abord, l'ingénierie des EDT correspond à un dispositif qui pourrait se « poser » dans l'organisation. A condition bien sûr d'effectuer les bons « branchements » avec les services associés, comme les RH ou les managers de proximité, et de régler la distance et la régularité des remontées d'information avec la direction générale. C'est certainement ce qui en fait un

outil d'intervention précieux. Pour autant, ce dispositif est complexe et ces branchements pas si évidents à mettre en place. Il demande l'attention et l'expertise d'une équipe de chercheurs avertis et reste l'enjeu de sa survie une fois les intervenants partis. Installer des EDT nécessite un changement organisationnel, un changement culturel et un changement dans les pratiques et le rapport au travail, à l'organisation et à son management.

Notre recherche suggère la possibilité d'une émergence « naturelle » de ces espaces, qui partent non pas d'une structure imposée, mais d'une attention à l'expression de la pluralité. La pratique de l'exposition et celle de la justification auraient peut-être plus d'effet sur la mise en route du dialogue que l'ingénierie elle-même.

Nos résultats poussent aussi à insister sur l'importance de réfléchir à la place des syndicats dans les EDT. Leur implication dans l'ingénierie et dans la régulation des EDT peut être tout à fait utile comme le suggère Detchessahar, mais nous posons la question plus directement de leur participation à ces EDT. Il nous paraît important de les inclure dans les discussions sur le travail. Par le rôle symbolique qu'ils ont, ils pourraient contribuer à faciliter justement l'exposition des avis, dans un cadre sécurisant pour les salariés. Ils pourraient aussi contribuer à « entraîner » le manager au dialogue, pour faire évoluer le substrat culturel. Dans son ouvrage sur l'éthique de la coopération, Sennett (2012) explique que les compétences dialogiques s'acquièrent avec l'expérience. En tant qu'ancien violoncelliste, il file la métaphore de la répétition de musique, dans laquelle les différents musiciens s'entraînent à s'accorder tout en suivant chacun leur partition. L'objectif n'est pas d'arriver à un « mono-son », mais à une conversation où chaque instrument s'exprime avec sa propre voix tout en laissant la place pour toutes les autres voix. Ce que l'on appellerait volontiers l'harmonie, est en réalité la coexistence d'une multitude de voix qui « sonnent bien » ensemble. Pour arriver à cette

harmonie (auditive), que Sennett appelle cette « autre coopération » (en opposition à la coopération du « nous-contre-vous » d'une négociation), il faut des répétitions. Il en faut même beaucoup. Et les répétitions créent un espace d'expérimentation où les musiciens s'exposent, justifient leur interprétation de la partition et avancent jusqu'à une compréhension partagée de la musique.

Les auteurs sur le dialogue convergent sur l'importance de l'expression de la différence comme base d'un dialogue riche (Bohm, 2013 ; Detchessahar, 2019 ; Follett, 2013 ; Sennett, 2012 ; Todorov, 1981). Mais exprimer sa différence de points de vue est difficile et la théorie de la stupidité fonctionnelle (Alvesson et Spicer, 2012) montre à quel point elle est rare. Même dans les entreprises libérées, qui sont censées stimuler ce type d'expression, la recherche montre que ce n'est pas du tout évident (Picard, 2015). Or, les syndicats incarnent la différence. Dans notre terrain, ils facilitent l'expression de la controverse. Ce résultat met en évidence le rôle qu'ils pourraient prendre dans la pratique dialogique. Follett de son côté suggère dans sa leçon de 1926 que les managers n'ont pas tant besoin de se former (notamment en négociation) pour savoir travailler avec les syndicats ; mais plutôt de changer de posture. « *La première chose qu'il [le manager] doit apprendre dans ses relations avec les syndicats n'est pas de savoir comment " traiter " les syndicats, mais comment utiliser la capacité des syndicats, oui, même les aspirations des syndicats, comme quelqu'un l'a souligné, comme un atout pour l'entreprise.*⁵⁶ » (Follett, 1926, p. 179) C'est dans ces compétences dialogiques que le manager peut changer de posture, changer son rapport au pouvoir et notamment au partage de l'information.

⁵⁶ Traduction de l'auteur : "The primary thing he [the manager] has to learn about his dealings with labour is not how to « treat » with labour, but how to use labour's ability, yes, even labour's aspirations, as someone has pointed out, as an asset to the entreprise".

Tous ces éléments se retrouvent dans les mécanismes intrinsèques du dialogue, que les EDT ont vocation à stimuler et à réinstaller dans les organisations. Plutôt que de les penser à travers leur ingénierie, nous proposons d'investir la pratique et d'utiliser en quelque sorte le dialogue avec les syndicats comme un espace de pratique, telle la salle de répétition, qui permet de développer ces compétences dialogiques à la base de la remise en discussion du travail. Dialoguer avec les syndicats, c'est déjà rediscuter du travail. C'est déjà remettre le travail « au centre ».

3.2. L'espace de dialogue comme lieu de ressources pour le middle-manager

Pour finir, la caractéristique des EDT est d'être un outil pour lutter contre le stress et le mal-être au travail. Plus ils sont nombreux dans l'entreprise, plus ils sont bien perçus, plus la fatigue physique et l'épuisement émotionnel baissent (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017 ; Richard, 2012). Aussi, nous posons la question de savoir si cet espace de dialogue entre les managers et les syndicats ne pourrait pas constituer, aussi, un espace de ressources sociales.

Nous nous appuyons sur la définition des ressources sociales comme étant « *le nombre, la diversité et la qualité des relations qu'un individu a au travail.*⁵⁷ » (Dutton, Roberts et Bednar, 2010, p. 266). La relation qui se construit au fil du dialogue entre les managers et les syndicats est centrale pour la qualité du dialogue. Ce qui amène les managers à souvent dire que ce qui compte au-delà de l'étiquette, c'est la personne avec qui ils dialoguent. La qualité relationnelle est un point que l'on retrouve aussi dans nos résultats lorsque les managers disent s'appuyer sur leur relation avec les syndicats pour résoudre les conflits. Leur résolution est facilitée, si ce n'est conditionnée par la qualité de leur relation. En considérant que les ressources sociales

⁵⁷ Traduction de l'auteur « the number, diversity, and quality of relationships that an individual has at work. » p.266

correspondent à des ressources relationnelles, alors effectivement, la relation entre les managers et les syndicats peuvent tout à fait être considérées comme des ressources sociales.

Les EDT permettent d'agir sur le bien-être au travail tout comme les ressources sociales. « *Nous faisons l'hypothèse que les salariés qui ont plus de ressources sociales acquièrent d'autres ressources (information, accès, confiance) qui renforcent leur résistance au stress et aux difficultés et / ou leur permet de relever de nouveaux défis ou des défis plus exigeants encore*⁵⁸ » (Dutton et al., 266). Il serait intéressant de lier EDT et ressources sociales pour voir si ce n'est pas précisément ce qui explique l'effet du dialogue sur le stress au travail. Il serait aussi intéressant de creuser la question du dialogue intérieur qu'il suscite, ce qui pourrait éclairer davantage la notion de substrat culturel. Du côté des espaces symboliques de dialogue entre les middle-managers et les syndicats, nous pensons donc qu'ils doivent très certainement constituer une ressource pour les managers.

4. Les absents ou la mise en scène de la centralité managériale

Nous souhaiterions terminer ce dernier chapitre en revenant aux « absents » : lors de la revue de littérature, nous avons insisté sur le fait que le middle-manager et les syndicats ne pouvaient être pris en considération sans les relier à un environnement organisationnel, avec d'autres acteurs et des enjeux qui créent tout un réseau d'interdépendances. Nous avons

⁵⁸ Traduction de l'auteur : « We assume that employees who have more social resources acquire other resources (e.g., information, access, trust) that strengthen them to endure stress and hardship and / or to take on new and more demanding challenges. » (p.266)

souhaité nous focaliser principalement sur les interactions que les managers avaient avec les syndicats, c'est-à-dire en prenant le point de vue du middle-manager. Mais nous avons ancré notre recherche dans un contexte organisationnel systémique, raison pour laquelle nous démarrons nos résultats par une phase de diagnostic stratégique analysant la position et les enjeux de la direction, des ressources humaines de proximité, des syndicats et des managers. Bien que nous ayons choisi d'axer nos résultats sur le couple manager-syndicat, force est de constater que le top-management et les RH de proximité se sont révélés très peu présents dans les verbatims des managers. Plus précisément, ces derniers les mettaient à la marge, minimisant voire critiquant leurs rôles sur la question du dialogue quotidien avec les syndicats. Nous retrouvons ici une caractéristique soulevée par la littérature sur les cadres qui mettent en scène leur « centralité » (Falcoz *et al.*, 2004) en se positionnant ici comme interlocuteurs principaux des syndicats sur le terrain opérationnel. Nous voyons qu'effectivement, en se distanciant de leur top-management, ils concrétisent le fait qu'ils ne sont pas leurs « mandants » (Falcoz *et al.*, 2004) et qu'ils agissent d'abord pour leur unité opérationnelle. La notion d'unité relationnelle (Ibid. p.41) est tout à fait pertinente pour qualifier l'espace de dialogue relationnel que mettent en place les middle-managers. Et nous confirmons le fait que cette unité relationnelle et l'autonomie que permet l'espace de dialogue sont tous deux source de plaisir. Les managers que nous avons rencontrés ne faisaient pas souvent référence à leur propre carrière, mais tout comme les syndicats interviennent pour faciliter les évolutions des ouvriers, il est relativement sûr qu'ils interviennent aussi pour les évolutions des managers. Nous pourrions alors considérer que ce que Falcoz *et al.* décrivent du « faire et faire carrière » vis-à-vis du top-management soit aussi être vrai vis-à-vis des syndicats. D'autant que les auteurs placent la question de la loyauté au centre de ce clivage entre le manager et son équipe d'une part puis son top-management d'autre part, qui fait écho à la

situation des managers qui sont aussi syndiqués. Ils doivent nécessairement être dans cette tension de loyauté envers les syndicats, ce qui ajoute une complexité au schéma relationnel dans lequel se trouve le manager. Bien sûr, ces éléments tendent à aller dans le sens des auteurs, qui appellent à se détacher d'une approche du management par l'activité pour « *une lecture tournée sur « l'être entre deux » dans une perspective dynamique et biographique.* » (Ibid. p.44). Cependant, nous trouvons intéressant de regarder l'effet de ces constructions au niveau organisationnel, au niveau du rôle et de la posture managériale et de considérer plutôt la dimension de l'identité professionnelle (Dutton, Roberts et Bednar, 2010) que l'identité biographique seulement. L'identité professionnelle permet de prendre en compte le mouvement de construction d'une identité dynamique entre des références et attentes sociales, et des valeurs plus personnelles. C'est le dialogue entre les deux qui nous semble particulièrement intéressant. Notamment parce que « être nommé manager »⁵⁹ véhicule un imaginaire rempli d'injonctions (plutôt héroïques si l'on se réfère à la littérature sur le leadership) et de représentations sociales, au point que Bonnet et Bonnet (2007) considèrent que toute cette partie s'apparente à du travail prescrit pour les managers. « *A la notion de travail prescrit par l'organisation, il nous paraît nécessaire d'adjoindre les notions d'exigences des situations professionnelles pour caractériser la signification potentielle que l'acteur va ou non parvenir à mettre à jour, élaborer ou activer, s'approprier et traiter, de telle ou telle façon, par les voies de sa rationalité comme par celles de sa sensibilité, pour produire une réponse plus ou moins adaptée et pertinente face à une situation professionnelle.* » (Bonnet et Bonnet, 2007, p. 252). C'est le travail de *sensemaking*, ou de création de sens, que l'organisation attend des managers. Alors que nous aurions plus facilement caractérisé cette activité comme du travail réel du manager, la proposition des auteurs de le considérer comme du travail

⁵⁹ Cette expression revenait souvent dans les entretiens

prescrit est stimulante et permet de rendre compte de cette idée d'une certaine représentation socialement partagée de comment un manager devrait agir dans telle ou telle circonstance. Le rapport entre la construction individuelle et les attentes sociales d'un rôle managérial nous semble par conséquent plus intéressant à considérer que le seul aspect biographique.

La classification de Benguigui et al. (1977) sur les cadres distingue ceux qui ont un rôle politique et ceux qui ont un rôle plus technique, qui se croisent ensuite sur le type d'activité qu'ils réalisent. Les auteurs utilisent la question à l'adhésion syndicale pour illustrer le poids de l'idéologie dans la segmentation des cadres. Ils montrent que l'adhésion syndicale est acceptée par les cadres « techniques », mais pas par les cadres ayant des rôles plus « politiques », bien que ces deux catégories ne rendent pas compte de la distinction entre des cadres moyens et des cadres supérieurs. Dans notre recherche, ce sont les cadres des fonctions support qui rejettent d'abord l'adhésion syndicale. Par exemple, un DRH nous a expliqué qu'il était absolument impensable qu'un RH soit syndiqué. Ce serait incompatible. Ce qui est moins le cas pour le début du top-management, qui d'après les syndicats, sont eux-mêmes syndiqués. Nous sommes donc en présence d'un jeu organisationnel volontairement flou et ambigu à plein de niveaux. Et il nous semble que les managers naviguent dans cette ambiguïté en se focalisant sur l'efficacité opérationnelle, sans laisser de côté l'aide que peut leur apporter les syndicats. Mais le fait qu'ils ne partagent pas, entre eux, sur ces mécanismes indique l'existence d'un tabou sur ce sujet. Ils ne sont donc pas seulement « absorbeurs d'écarts » (Laroche, 2001, p. 14) entre différentes exigences organisationnelles : ils font aussi le lien entre la réalité de la présence syndicale et l'attente de la direction.

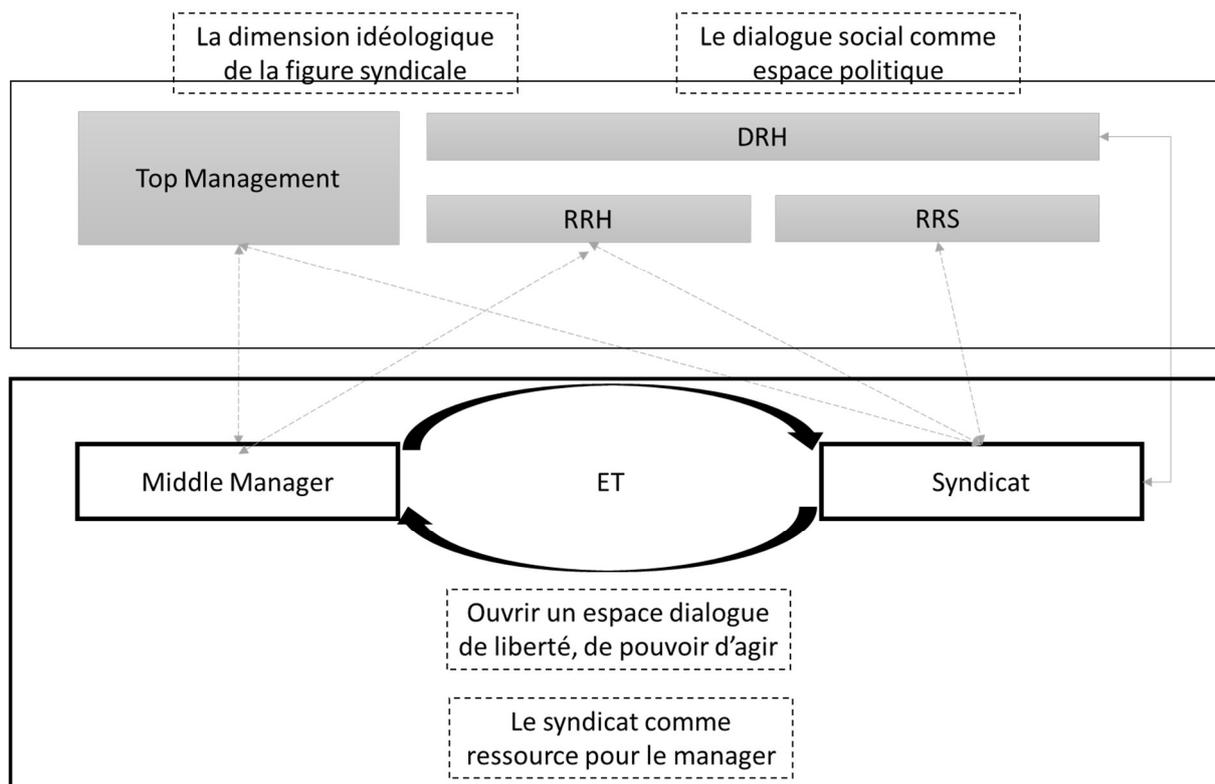
La centralité dans laquelle se positionne le manager peut être porteur d'un certain sentiment de solitude (Falcoz *et al.*, 2004). C'est effectivement ce qui pourrait se passer sur notre terrain. Les RH et le top-management ne sont pas décrits comme des relais et rarement comme des supports. Mais les managers ne se plaignent pas de cette apparente solitude. Dans la tendance actuelle d'attendre que les managers prennent en charge les questions RH de leurs équipes (Dietrich, 2009 ; Giraud, 2013) nos résultats montrent l'inverse. L'organisation semble vouloir remettre la main sur cette dimension gérée de manière plus informelle par les managers et les syndicats. Ne serait-ce pas les syndicats qui se substitueraient justement trop aux RH dans notre cas ? Avec une différence de taille : les RH sont identifiés comme étant la direction quand les syndicats représentent les salariés. Cette situation n'est pas totalement isolée et nous avons trouvé dans Townsend and Laudoun (2015) un verbatim qui aurait tout à fait pu être dit dans notre contexte : « *[pour] tout ce qui pourrait être du domaine des ressources humaines ... j'irais voir mon syndicat.*⁶⁰ » (ibid, p.481).

⁶⁰ Traduction de l'auteur : "Anything to do with the HR [...] I would take it to the Union"

5. Proposition théorique et ouverture

Nous proposons donc de revenir au schéma conceptuel que nous proposons à l'issue de la revue de littérature que nous avons fait évoluer suite à nos résultats :

Schéma 18 : Schéma conceptuel post étude.



Nos résultats montrent l'existence de deux systèmes d'interrelations que nous nommons « sphères » : la sphère de la direction, incluant le top-management et les fonctions RH (DRH, RH de proximité et Responsable des relations sociales RRS) et la sphère que forment les middle-managers avec les syndicats. Ces deux sphères sont en relation, mais les managers tiennent à distance la sphère de la direction, ce que nous représentons par des flèches en pointillés. Les middle-managers sont en lien avec leur top-management et leurs RH de proximité mais pas du tout des RRS sur site. Au contraire, les syndicats semblent en relation avec les trois. Si le top-management et les RH sont tenus à distance par le manager de ses

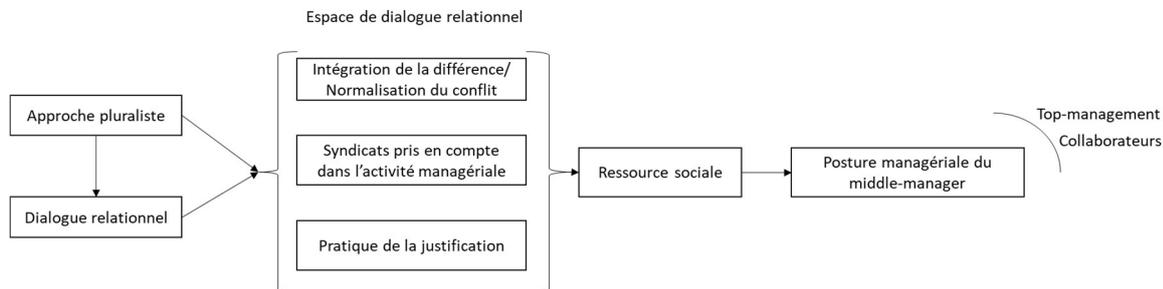
interactions avec les syndicats, et par là même aussi de son activité managériale, ils restent présents à travers deux aspects : l'idéologie autour de la figure syndicale et la dimension politique du dialogue entre management et syndicat, qui ne disparaissent pas, au contraire, se retrouvant dans la « honte douce » des managers à être en dialogue aussi ouvert avec les syndicats. Qui se traduit aussi par le fait qu'ils refusent tous le mot de « collaboration » lorsque nous leur proposons. Ils préfèrent dire qu'ils « avancent ensemble ». Nous voyons que les managers sont sans arrêt dans cette tension entre identification et distanciation : ils sont salariés, syndiqués et managers, sont chargés d'appliquer les directives tout assurant leur acceptabilité par leurs équipes, ont été adoubés par les syndicats lors de leur nomination mais ne seront « bons managers » que s'ils savent leur dire non.

La sphère manager-syndicat est volontairement distincte dans le schéma, pour figurer l'espace de dialogue qu'ils construisent ensemble à l'écart des autres acteurs de l'organisation. Il y a bien un « ET » entre managers et syndicats, et non un « contre ». Il n'y a pas non plus l'idée des uns allant « vers » les autres, mais bien les uns « avec » les autres, en référence au dialogue relationnel. Cette sphère voit l'émergence d'un espace de dialogue et de liberté pour le manager, et le syndicat prend un rôle auquel la littérature ne l'associe jamais : celui d'une ressource pour le manager. Une ressource sur laquelle le manager s'appuie pour développer sa posture managériale.

Nous pourrions donc faire la proposition suivante (schéma 19 ci-dessous) :

Schéma 19. Proposition théorique : le dialogue relationnel entre middle-managers et

syndicats



Des interactions répétées et régulières sur une base pluraliste entre des middle-managers et les syndicats permettent la création d'un espace de dialogue, au sein duquel l'expression du conflit sera possible, où le manager pratiquera la justification de ses décisions et au sein duquel le manager prend en compte la voix des syndicats dans son activité managériale. Cet espace de dialogue relationnel constitue un espace de ressources, soutenant le middle-manager dans le développement de sa posture managériale vis-à-vis de son top-management et de ses équipes.

Cependant, comment répondre à l'exigence de généralisation lorsque sa recherche est basée sur une étude de cas unique et qui plus est, avec des caractéristiques spécifiques ? Cette question « hante » la recherche qualitative (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2016 ; Mariotto, Zanni et Moraes, 2014 ; Yin, 2009) (à juste titre) et un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour s'assurer de la robustesse scientifique de ce type de démarche (Mariotto, Zanni et Moraes, 2014). Nous pouvons en citer quatre : la validité interne, la validité externe, la validité conceptuelle et la fiabilité du cas (Ibid.). Pour répondre à ces critères, nous avons cherché à décrire avec la plus grande attention le contexte de l'entreprise et les conditions dans lesquelles nous avons mené nos entretiens et nos observations. Nous avons à ce titre,

choisi d'insérer des verbatims longs permettant de situer les discours mais aussi de les restituer dans leur sens le plus juste, de sorte à relier nos interprétations à un corpus suffisamment étoffé pour que le lecteur puisse les partager. Ce qui correspond aussi à une certaine éthique de la recherche qualitative que nous défendons. Nous avons aussi explicité notre cadre théorique et les concepts que nous avons choisi de mobiliser à l'issue de la revue de littérature. Nous y sommes revenue dans cette discussion. La fiabilité est un critère plus facilement appréciable en recherche quantitative à travers l'utilisation d'échelles validées par exemple, ou de calculs statistiques. Dans une recherche qualitative, « *le principe de fiabilité consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui a conduit du matériau empirique de la recherche (...) jusqu'au résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement.* » (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 41). C'est ce que nous avons tenté de faire tout au long de cette recherche et nous espérons avoir réussi à rendre compte de ce cheminement lors de la rédaction de ce manuscrit.

La question est plus délicate concernant la validité externe. En effet, celle-ci correspond directement à l'extrapolation des résultats en dehors de leur contexte d'élaboration. Il s'agit à proprement parler de la généralisation de la recherche. Dans une recherche qualitative, ce qui est considéré comme déterminant pour Gavard-Perret et al (2012) concerne le paradigme épistémologique dans laquelle la recherche s'inscrit. Suivant ce paradigme, le rapport à la généralisation de la recherche change. En l'occurrence, dans un paradigme constructiviste pragmatique, l'objectif de la recherche va être de proposer des « repères *fonctionnellement adaptés et viables* pour agir intentionnellement dans [d'autres] contextes » (ibid. p. 46). Dans un paradigme interprétativiste, la recherche est tellement située que la généralisation n'est pas visée. Ce qui compte surtout est d'offrir au lecteur une restitution la plus riche possible de

la recherche de sorte à ce qu'il puisse se l'approprier et décider d'en tester des éléments dans d'autres contextes. « *La charge de l'adaptation [est] laissée à l'acteur désireux de les mobiliser dans cet autre contexte.* » (ibid p.47). La proposition théorique que nous avons faite plus haut cherche à identifier la chaîne de relations logiques qui émerge de nos résultats. C'est une proposition et les caractéristiques du cas nous invitent à continuer notre recherche dans d'autres contextes afin de le mettre à l'épreuve. Nous avons essayé de chercher les éléments les plus indépendants du contexte (en l'occurrence la perspective pluraliste et la mise en place d'un dialogue relationnel) et d'identifier ce à quoi ils conduisaient.

Concernant la spécificité du cas que nous avons étudié et même si nous sommes plus proche d'un paradigme interprétativiste qui cherche à approfondir un cas plus qu'à en extraire des généralités, nous souhaiterions partager les réflexions suivantes. La première concerne le très fort taux de syndicalisation dans l'entreprise Z, lorsque le taux de syndicalisation en France avoisine les 11% seulement. Ce taux pose deux questions. La première est : comment considérer ces résultats pour des entreprises où le taux de syndicalisation est beaucoup plus faible, voire inexistant ? Et la seconde : quelle est la pertinence d'une recherche menée dans un contexte qui ne correspond pas à l'évolution à venir du monde de l'entreprise : en effet, les taux de syndicalisation ont baissé régulièrement depuis les années 1980 (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Haute, 2018) et s'ils sont désormais stables, rien ne laisse présager qu'ils remonteraient au niveau qu'ils ont pu atteindre après la seconde guerre mondiale⁶¹.

Nous souhaitons répondre à ces deux questions en deux temps, bien que ce ne soit pas des réponses mutuellement exclusives mais s'adressant chacune aux deux.

⁶¹ En conférence nous avons reçu une question similaire, demandant quelle place avait notre recherche dans le monde libéral actuel, sous-entendant que les syndicats ne sont alors pas des acteurs « intéressants » dans l'organisation

Tout d'abord, nous avons souhaité mener notre recherche dans un contexte où le facteur que nous souhaitions étudier était le plus présent possible. C'est assez évident, mais il est important de noter que la situation de l'entreprise Z n'est pas totalement unique en France : d'autres entreprises, souvent proches d'une situation de monopole, ou d'entreprises publiques connaissent encore cette configuration d'une culture de forte adhésion syndicale. Nous supposons que la question de l'étiquette influence moins la nature de la coopération avec les managers que le fait que ce syndicat soit majoritaire. Les managers insistaient sur ce point. Ce qui nous permet de nous relier à d'autres situations européennes ou même dans le monde, où la culture syndicale est différente. Par exemple nous pensons aux pays nordiques où l'adhésion syndicale est autour de 80%⁶². La recherche sur les liens entre la *voice* et les syndicats illustre l'existence d'autres contextes internationaux avec de très forts taux d'adhésion syndicale (Townsend et Loudoun, 2015). Notons d'ailleurs que la France est une exception en matière de nombre et de diversité de syndicats, et que les situations étudiées au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, en Allemagne ou dans les pays nordiques sont beaucoup plus proches du contexte de l'entreprise Z avec un syndicat très majoritaire. A cet égard, « *une étude de cas unique peut apporter une contribution importante au développement de la théorie si les particularités du cas sont considérées comme des occasions d'apporter des ajustements supplémentaires à une compréhension déjà cristallisée de la réalité.*⁶³ » (Mariotto, Zanni et Moraes, 2014, p. 362)

La seconde réflexion que nous souhaitons partager concerne l'apparente désuétude des syndicats comme objet d'étude en management en 2021. Alors que les regards se tournent

⁶² [Syndicats / En Europe / Systèmes nationaux / Home - WORKER PARTICIPATION.eu \(worker-participation.eu\)](#) et [Système de Gand, chèque syndical... quelle réforme pour le syndicalisme français ? | Fondation IFRAP](#)

⁶³ Traduction de l'auteur : « a single case study may bring an important contribution to theory development if the particulars of the case are seen as opportunities to make further adjustments in an already crystallized understanding of reality »

plus volontiers vers l'innovation en management, les pratiques habilitantes, collaboratives, les entreprises libérées (Autissier, Johnson et Moutot, 2018 ; Getz, 2017 ; Le Roy, Robert et Giuliani, 2013 ; Nayar, 2010), nous soutenons la pertinence de ne pas bouder des formes plus traditionnelles (peut-être) de fonctionnement organisationnel. Il nous semble que les managers chez Z, dans ce secteur de la production, sont capables de mettre en pratique une qualité de dialogue relationnel sur des bases pluralistes qu'on ne trouve pas si facilement dans des entreprises libérées (Picard, 2015) et qui, à bien des égards, nous semblent ressembler à ce que les innovations en management recherchent en réalité : un dialogue réel, un fonctionnement agile, prenant en compte toutes les parties prenantes, dans une dynamique d'échange et de transparence, résolument tourné vers l'activité de travail.

Pour ces deux raisons, nous pensons que cette recherche a toute sa légitimité pour contribuer à la littérature en management et en relations professionnelles. Elle permet de réfléchir à comment sortir d'une approche par l'opposition des relations professionnelles, ainsi que de la méfiance des directions à l'égard des syndicats (Wagar, 2005). Elle permet aussi de montrer comment est-ce que le dialogue social pourrait être repensé sur une base pluraliste. Elle invite encore à reconsidérer le rôle que les syndicats peuvent prendre au sein des organisations et montrer tout l'intérêt et la pertinence de la pensée qu'avait construite Follett dans les années 1920 à propos des managers et des syndicats.

Pour autant, toutes ces raisons n'excluent pas l'existence bien réelle de limites à cette recherche, mais qui se situent surtout, d'après nous, à un autre niveau. En effet, nous aurions souhaité aller enquêter dans d'autres sites de Z, localisés ailleurs en France. C'était en partie prévu et le contexte de 2020 n'a pas permis la réalisation de ces déplacements. Deux raisons nous poussaient à diversifier les sites de recherche : la première tient au fait que dans d'autres

sites nous avons la même situation de forte adhésion syndicale mais avec des syndicats différents : par exemple la CGT à la place de FO. Ce qui aurait permis une comparaison et la vérification de l'influence de la couleur du syndicat majoritaire sur les pratiques dialogiques entre managers et syndicats. La seconde tient au fait que d'autres établissements ont mis en place des méthodes de management « innovantes » justement. Notamment à partir de l'idée de « management habilitant » (Caillé, 2020), c'est-à-dire basé sur l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. Lors des discussions informelles pour préparer notre venue (annulée pour cause de confinements successifs), la position des syndicats dans ces nouvelles organisations était semble-t-il compliquée : difficile à penser pour le management, mais difficile pour les syndicats aussi de savoir comment se positionner face à ces nouvelles pratiques de management.

Ces limites ne sont certainement pas les seules, mais à nos yeux elles comptent beaucoup et nous donnent envie de continuer notre recherche dans ce sens.

Conclusion

La première phase de notre travail a très vite mis en évidence que, contrairement à ce que nous pensions, les managers ont développé des relations très étroites avec les syndicats et partagent, de leur plein gré, beaucoup d'informations avec eux. Ils utilisent les syndicats dans leur management pour améliorer et optimiser leurs décisions. Nous étions donc loin de nos premières idées reçues sur des managers en tension avec les syndicats (notamment sur la question du partage d'information), mais aussi loin du jeu d'acteur comme peut l'être une stratégie d'alliance par exemple. Autre décalage, les managers que nous avons rencontrés pendant ces 9 mois étaient étonnamment pleins de ressources. Avant de rencontrer ces managers en production, nous avons mené une dizaine d'entretiens dans une autre branche du groupe, dédiée à l'imagerie satellite. Le profil de ces managers correspondait à celui généralement évoqué dans la littérature : des cadres supervisant d'autres cadres, dans des bureaux, réalisant un travail intellectuel par opposition au travail manuel effectué par des ouvriers sur un site de production. Sur les dix entretiens menés, neuf managers ont exprimé des tensions, ont partagé de l'épuisement, ont confirmé ce qu'on lit généralement dans la littérature en management : les managers sont fragilisés, pas seulement dans leur identité, mais aussi dans leur rapport au travail et à l'organisation (Detchessahar, 2011 ; Mispelblom, 2007 ; Watson, 2001).

Enfin, le dernier élément qui suscita chez nous beaucoup de questionnements fut l'ambiguïté et parfois les contradictions de la direction des ressources humaines, créant une sorte de dissonance cognitive particulièrement surprenante d'autant que personne d'autre ne

semblait la relever. Certaines entreprises n'hésitent pas à tenir un discours ouvertement antisyndical (Ferner *et al.*, 2005) ou ne communiquent pas du tout sur ce sujet. Pourquoi présenter une culture et des pratiques en faveur du « dialogue social », quand en même temps des discours, mesures et pratiques témoignent à l'inverse d'une méfiance à l'égard des syndicats ?

Ces quatre décalages, ou « surprises » pourraient constituer des *mystères* au sens de Alvesson et Kärreman (Alvesson et Kärreman, 2007) : des mystères qui dérangent ou contredisent les idées préconçues. Le fait que les managers en production soient particulièrement dynamiques, positifs et passionnés a éclairé (comme en photographie l'ombre fait apparaître la lumière et inversement) le fait que nous nous représentions les middle-managers comme généralement stressés et en manque de ressources.

La première partie de nos résultats repose sur une analyse stratégique des acteurs du dialogue social : la direction des ressources humaines, les responsables des relations industrielles, les RH de proximité, les managers intermédiaires et les syndicats.

Grâce à cette analyse stratégique, nous décrivons le contexte socio-organisationnel dans lequel se situe notre recherche.

L'analyse au niveau de la direction des ressources humaines permet de mettre en évidence une position un peu ambiguë, car cherchant à resserrer son contrôle sur l'action syndicale tout en déclarant vouloir défendre leur modèle de dialogue social caractérisé par le soutien de la présence des syndicats dans l'organisation. Sa stratégie est donc de renforcer encore plus le dialogue social institutionnel via une pratique de dialogue par la signature d'accords, c'est-à-dire qu'elle remonte le nombre de représentants syndicaux dans les plus hautes instances et

pilote le dialogue par l'écrit via la signature d'accords. Elle baisse le nombre de délégués sur le terrain et développe un discours sur la dégradation du dialogue social et des managers intermédiaires qui ne managent plus pour justifier son souhait de « reprise en main ».

De leur côté, les RH de proximité souffrent d'un manque de légitimité, sur un terrain qui a longtemps fonctionné sans eux : ils ont été mis en place dans un système pré-existant qui fonctionnait plutôt bien pour les acteurs intéressés, à savoir les managers, les ouvriers et les syndicats. Ils sont perçus comme une émanation de la Direction, installée désormais près des ateliers. Leur valeur ajoutée est rarement abordée, au contraire, ils sont plutôt considérés comme gênant la fluidité d'un fonctionnement informel qui prédominait par le passé, notamment dans le cas des mobilités internes.

Pour les syndicats, nous décrivons la situation du syndicat majoritaire, qui est dans une position très avantageuse : il a de nombreux élus, qui sont souvent dédiés à plein temps sur leur fonction syndicale, qui sont issus des mêmes formations que les ouvriers, comme souvent les managers intermédiaires eux-mêmes. Les élus connaissent donc particulièrement bien le métier et les gens. Leur nombre leur permet d'organiser un réseau sur l'ensemble du groupe, qu'ils appellent le maillage terrain, ce qui les rend extrêmement efficaces pour savoir où se trouvent les postes disponibles ou les salariés en quête de mobilité. De ce point de vue-là, ils ont une efficacité organisationnelle et opérationnelle supérieure à celle des RH, ce qui pourrait s'apparenter aussi à de l'agilité : comme tout se fait de manière informelle, ce qui ne signifie pas qu'ils n'aient pas une sorte de formalisation de ce processus, ils sont d'autant plus rapides à mettre les personnes en relation. De plus, comme ils connaissent très bien leurs adhérents et les managers, les mises en relation sont particulièrement pertinentes. Cette efficacité organisationnelle est perçue comme de l'emprise par la direction des ressources

humaines, et les RH de proximité sont sur le terrain pour justement reprendre cette gestion informelle en main. L'outil de gestion devient le garant d'une maîtrise par la direction, en opposition avec une gestion informelle réalisée par les syndicats.

Concernant les manager intermédiaires, une lecture stratégique de leur situation permet de comprendre leur collaboration étroite avec les syndicats comme un comportement rationnel et stratégique au sens de Crozier et Friedberg (1977). Compte tenu de leur enjeu de production, des risques que comporterait un climat social délétère et de la réalité de la présence syndicale sur le terrain, la moins mauvaise solution est bien d'entrer en dialogue avec ces syndicats : c'est une solution pragmatique. Ils investissent donc largement la relation avec les représentants syndicaux sur le terrain, à partir de quoi ils construisent un dialogue ouvert et authentique, à la recherche d'une collaboration constructive.

Une fois le système socio-organisationnel posé, nous avons investigué ce qui effectivement apparaissait comme le plus remarquable : la construction relationnelle des managers intermédiaires avec les représentants syndicaux présents sur leur terrain et leur conception du dialogue social.

Un des premiers résultats concerne justement le dialogue social, que les managers redéfinissent suivant trois déclinaisons : le dialogue social institutionnel mené au niveau du top-management, qui vise à produire des règles pour l'organisation du travail, à travers des accords. C'est un dialogue social dont ils se sentent assez éloignés. Ils distinguent ce dialogue social de celui qu'ils mènent, de manière plus informelle, avec les syndicats présents sur leur terrain, et du dialogue managérial qu'ils entretiennent avec leurs équipes, qui reste du dialogue social pour eux.

Le dialogue social informel qu'ils organisent avec les délégués syndicaux est assez ritualisé : régulier, toutes les semaines ou tous les quinze jours. Ce sont des réunions qu'ils préparent et qui peuvent avoir un côté assez formel dans l'organisation (tous les lundis après la réunion avec le top-management par exemple), mais dont le déroulé est volontairement gardé informel : l'objectif premier est de construire une relation, pour pouvoir en second lieu résoudre les conflits avec plus de dialogue et éviter ainsi les situations de blocage qui conduiraient à une rupture des interactions.

C'est ici une caractéristique du système que les managers construisent avec les syndicats : à partir de leurs interactions, qu'ils vont faire reposer sur la transparence et la confiance, ils vont mettre en place un dialogue ouvert. Pour ce faire, les managers reconnaissent la légitimité de leur interlocuteur syndical en les autorisant à exprimer leurs désaccords, qui se renforce par la qualité relationnelle qui s'installe.

Finalement, le manager intermédiaire semble jouer de sa place intermédiaire justement et de la latitude que cela lui permet. Il lui est arrivé de se considérer comme « volant », défendant la posture du top-management ou d'autres fois s'alliant aux syndicats pour soutenir une décision managériale ou leur point de vue sur une directive. Ce qui est perçu par la direction comme un empêchement à manager, semble être pris avec plus de pragmatisme par les managers : loin de se défier de leurs prérogatives managériales, les managers semblent jouer stratégiquement avec les syndicats, non pas dans une optique de neutralisation du syndicat, mais pour mieux arriver à leurs propres fins opérationnelles, qui ne sont pas assimilées au top-management. Pour insister sur cette distinction, qui est certainement centrale dans ce qu'elle nous permet de considérer différemment l'appréhension du dialogue social par les managers intermédiaires, ils tiennent tête à aux tentatives syndicales d'influencer la répartition des

primes autant qu'ils font relayer par les syndicats leurs critiques au top-management. Leur seul objectif semble être la tenue opérationnelle de leur poste, maintenant une distance avec ce qui pourrait être considéré comme les attentes de la direction concernant les syndicats. Tout en suivant les objectifs donnés, ils entendent conserver toute leur latitude décisionnelle sur la manière d'atteindre ces objectifs. La manière d'organiser le travail, dans une optique de coopération avec les syndicats, est défendue comme quelque chose qui leur appartient et pour lequel ils tiennent le top-management à distance.

Pour rentrer plus concrètement dans la manière dont les managers utilisent la relation avec les syndicats dans leur activité managériale, nous avons pu identifier trois pratiques : utiliser les remontées syndicales pour anticiper les débordements ou les tensions interpersonnelles sur le terrain, améliorer les décisions au fil des discussions avec les syndicats et assurer leur bonne diffusion.

Dans ces trois pratiques, les syndicats sont considérés comme de véritables partie-prenantes qu'ils intègrent et utilisent pour affiner leur activité managériale quotidienne.

Ce qui a aussi pour conséquence de déplacer l'espace d'expression du conflit : au lieu de laisser les syndicats apprendre par les ouvriers les décisions managériales, et de gérer les mécontentements dans l'atelier, les managers resituent l'endroit de l'expression du désaccord dans leur bureau, et finalement avant que les équipes ne soient intégrées à la revendication.

Car dans les échanges, il y a une place réelle pour l'expression du désaccord. Le conflit n'est pas évité à tout prix et la pluralité des intérêts est admise. Elle est même attendue, lorsqu'il s'agit d'améliorer les décisions managériales pour s'assurer de leur applicabilité ensuite. La contradiction s'exprime, et les managers semblent être assez pragmatiques à cet égard, s'y préparant et surtout ne prenant pas cela pour un dysfonctionnement, ce qui augmente

grandement la potentialité d'en faire quelque chose de constructif. La manière dont un manager nous raconte son expérience de grève à l'échelle du site de production est tout aussi illustrative, à la fois d'une conscience que lorsque la grève éclate, ils en sont relativement peu responsables à leur niveau, et du rôle de facilitation qu'ils peuvent alors prendre pour que l'arrêt puis la reprise du travail puissent se passer dans les meilleures conditions.

Pour finir, nous avons identifié plusieurs éléments relatifs à l'influence des syndicats dans la construction de la posture des managers. Les managers se réfèrent régulièrement aux valeurs d'équité, de justice, de rigueur pour asseoir leur autorité managériale, en référence à la présence des syndicats qui les exposerait autrement à des situations de conflits. De plus, la sollicitation des syndicats, qui exigent des justifications, pousse les managers à une quête d'irréprochabilité dans leur management.

Enfin, nous avons remarqué que les managers tendaient à dire qu'ils étaient seuls à créer une relation telle que nous l'avons décrite, alors qu'ils décrivaient tous la même manière de fonctionner : la relation aux syndicats a l'air d'être un élément auquel le manager s'identifie, notamment en termes d'auto-valorisation de sa qualité managériale.

Reconnaître l'autre pour se reconnaître soi-même : en reconnaissant au syndicat sa légitimité à ne pas être d'accord, puis en le considérant comme un interlocuteur central dans son management, les managers intermédiaires ne se fragilisent pas davantage, au contraire ils renforcent leur posture managériale.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche d'étude de cas unique, constituant sa propre limite en termes de généralisation possible. Son caractère « extrême » en fait cependant un appui vers des recherches futures, notamment pour explorer des aspects qui n'ont pas pu être

développés ici. Le caractère politique et sensible des relations entre syndicats et managers nous ont empêchée d'assister à leurs moments de dialogue. Nous nous sommes principalement basée sur ce que les managers disaient de leurs relations avec les syndicats. Il serait intéressant d'entrer plus concrètement dans leurs échanges, notamment avec une approche méthodologique ethnographique, ainsi que de comparer ce terrain à des établissements avec des syndicats majoritaires différents ou avec une organisation managériale « libérée » comme c'est le cas dans certains autres établissements.

Nos différents résultats offrent cependant la possibilité d'envisager à la fois l'utilité de la présence syndicale sur le terrain, mais aussi plus largement le dialogue social comme un élément amplificateur et soutenant l'activité du manager intermédiaire dans les organisations. Ils invitent à continuer d'explorer la dynamique du dialogue et ses effets dans l'organisation, notamment dans son application au sein des EDT mais aussi en revisitant le concept de dialogue social très différemment de ce qu'il est aujourd'hui.

Annexes

Tables de correspondance des personnes interrogées.

Entretiens Direction RH			
Code	Rang	Origine Organisationnelle	Poste
Direction3	1	Groupe	DRS
Direction1	9	Groupe	DRH DRS
DRH2	33	Production	DRH DRS
Direction4	43	Groupe	DRH
RS1	11	Production	RS
RS3	13	Production	RS
RH2	30	Production	RH
RH1	3	Production	RH
RS2	12	Production	RS
Direction2	14	Groupe	DRS

DRS : Direction des Relations Sociales (niveau Groupe)

DRH DRS : Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales

RS : Responsable des Relations Sociales

RH : Responsable des Ressources Humaines (niveau établissement)

Entretiens Syndicats			
Code	Rang	Origine Organisationnelle	Poste
S1	10	Groupe	Syndicat
M13-S2	22	Groupe - Avion	Manager
M16-S3	25	Groupe - Avion	Manager
S4	27	Groupe - Avion	Syndicat
S5	31	Production	Syndicat
S6	32	Production	Syndicat

Entretiens Managers			
Code	Rang	Origine Organisationnelle	Poste
M1	2	Production	Manager
M9	18	Groupe - Avion	Manager
M10	19	Groupe	Manager
M11	20	Groupe - Avion	Manager
M12	21	Production	Manager
M13-S2	22	Groupe - Avion	Manager
M14	23	Production	Manager
M15	24	Production	Manager
M16-S3	25	Groupe - Avion	Manager
M17	26	Production	Manager
M18	28	Production	Manager
M19	29	Production	Manager
M20	34	Production	Manager
M22	41	Production	Manager
M23	42	Production	Manager

Le rang correspond au classement chronologique de l'entretien.

Illustration de classement des thèmes dans l'analyse des entretiens : 3 exemples.

Exemple 1 - Entretien Manager

- 1) Ambivalences du terme « social » : le social (= la gestion des équipes d'ouvriers, jeunes) et le dialogue social (avec les syndicats)
- 2) Management paternaliste ? grande bienveillance, parallèle fait avec le sport-co
- 3) Le dialogue social, le fonctionnement avec les syndicats et le management en général a un côté assez régulier, systématique presque, résultat d'une grande expérience, sentiment que tout est éprouvé par l'expérience. Ce qui d'ailleurs reflète son éthique professionnelle
- 4) L'organisation est très présente : les formations, les RH, le soutien de l'entreprise dans le dialogue social. Du coup, l'expérience de la grève est aussi réglée comme du papier à musique
- 5) Manager très indépendant : très séparé du top management. Il doit trouver la bonne distance avec les compagnons dont il est issu. Mais aussi indépendant vis-à-vis de ses pairs.
- 6) Une identité de « manager en production »
- 7) En off : ce manager a pris une décision (licenciement disciplinaire) il y a 4-5 ans qui a abouti à une grève qui a affecté tous les sites de production de Toulouse et sa région

..... en parle très peu, voire dit qu'on « ne fait pas grève à cause de la décision d'un OL ». En l'occurrence si ! mais je l'apprendrais bien plus tard.

- 8) L'éthique du manager : chaque décision est pesée, justifiée, argumentée avec les OS : cette partie est jugée vraiment intégrante de leur métier : être irréprochables, factuels.
- 9) Les syndicats sont pris au sérieux : ils sont reçus, le rdv est préparé, « c'est jamais sur un coin de table »
- 10) L'objectif avec les OS (orga syndicales) c'est pas seulement de les convaincre, c'est de partager une vision commune. = idée d'une vision commune avec les OS
- 11) La grève : le manager est prévenu en off : à la fois climax du dialogue social mais aussi moment dévoilant la qualité de la relation avec le manager (s'il est alerté en off, c'est qu'il est reconnu différemment du top management) et il joue un rôle de facilitateur de la grève, en préparant le débryage, le maintien en sécurité du site pendant la grève et la reprise en sécurité de l'activité à la fin de la grève.
- 12) Question de la place dans l'organisation : les managers s'identifient plus aux compagnons qu'au top management. Il parle de compromis vers le top management et non vers les compagnons ou les syndicats.

Exemple 2 : Entretien Manager

- 1) Le top management brille par son absence
- 2) Le DS est à la base du management d'équipe
- 3) Vocabulaire employé pour parler des syndicats : symbiose, en parallèle, alignement, ça se passe relativement très bien, c'est logique, c'est leur rôle
- 4) Régularité des rencontres : 1 à 2 par semaine : le délégué FO entre dans le bureau pendant l'entretien d'ailleurs et nous continuons à échanger en sa présence (il discute avec un TL plus loin)
- 5) Savoir se parler tout le temps pour savoir être dans le dialogue quand ça ne va pas ou qu'il y a un problème. le DS c'est parler d'une personne mais aussi d'un contexte : le manager parle beaucoup du contexte de la production avec les syndicats et pas uniquement des syndiqués
- 6) Le manager et son identité professionnelle : dans la sensibilité, dans l'accompagnement de ses équipes

- 7) L'importance de l'expérience : avec les syndicats, ça n'a pas toujours été comme ça : il y a un apprentissage dans la relation avec les syndicats
- 8) La question de la formation : ici évoquée mais pas toujours le cas. Sujet ambivalent : certains se sentent assez formés, d'autres pas du tout. Certains trouvent qu'il y a des formations qui existent quand d'autres trouvent qu'il n'y en a pas du tout.
- 9) Pareil pour les RH : ici ils sont plutôt vus comme des partenaires administratifs. C'est la 3^{ème} voie : après le manager et le syndicat.
- 10) Le « socle » c'est plutôt le manager et le syndicat
- 11) L'OL qui n'hésite pas à court-circuiter son propre TL : « quand il y a besoin d'un acte (managérial) fort, le TL ne suffit pas »
- 12) Le DS implique une présence, une proximité physique sur le terrain
- 13) Question de la prise de recul : le dialogue avec les syndicats permet au manager une prise de recul à la fois sur son management mais aussi, après coup, sur sa manière de gérer une crise avec ces syndicats.
- 14) La question du style de leadership du manager : paternaliste ? directif ? il y a quelque chose dans l'impression qu'il donne de prendre ses décisions seul, d'affirmer un « je » fort (je décide, j'annonce, je tranche) et en même temps beaucoup d'ouverture à la contradiction
- 15) La question du manager syndiqué (notamment qui reçoit plus d'informations sur l'organisation via « son » syndicat que via le top management)

Exemple 3 : Entretien Manager

Gros thème de l'entretien : l'ambivalence !

- 1) La préoccupation du social : une grande partie des équations de la journée mais aussi : « tu te prends une grève et là tu passes pour un con » le mot « partenaires » met beaucoup de temps à arriver dans l'entretien
- 2) Le manager intermédiaire : tout est sur le comment et non sur le quoi (l'objectif)
- 3) Manager par ses valeurs : équité / iniquité x12, injustice x13 juste x5 : omniprésence des questions de valeurs morales : le manager se doit d'être et d'assurer la justice et l'équité. Derrière tout ça il y a la rigueur : avec ces valeurs, il se prémunit aussi des attaques des syndicats : il est sûr de lui et sûr vis-à-vis des syndicats.
- 4) Les formations : ici ne préparent pas assez au dialogue social

- 5) L'objectif donné par le top management est non négociable. Ce top management qui apparait ici aussi super absent
- 6) Ambivalence : Le DS : on est « obligés » de le prendre en compte, mais plus loin : ça sublime nos organisations
- 7) Ambivalence : nos partenaires sociaux ... qui ont malgré tous les clichés qu'on peut avoir ... bon j'ai la chance dans les relations ... Il prend beaucoup de précautions pour nous expliquer qu'en fait, ça se passe très très bien avec ses partenaires. Quand je lui demande si ce sont des partenaires, il me répond à côté « quand on dit dialogue social il y a bien deux personnes ... ». pourtant : « des fois on ne se comprend pas mais on discute. [...] dans le cas que je te présente il y a du vrai dialogue si tu veux ». puis rebascule dans une situation de dialogue rompu en me parlant d'une grève.
- 8) Ambivalence encore : il y a un côté constructif à tout ça : c'est pour ça qu'il se lève tous les matins !
- 9) Les syndicats aident à faire passer les décisions sur le terrain : décrit une stratégie de communication 48h en amont avec les syndicats, avant de l'annoncer sur le terrain, le temps que les syndicats deviennent « en soutien » de cette décision ;
- 10) Ambivalence encore : il est timoré pour parler de ce qu'apporte les syndicats mais en même temps il dit « ça peut être très positif d'être revendicatif, avoir du mordant. C'est ça aussi qui permet de sortir les avions ! »
- 11) Les syndicats : un confort pour le manager : là il devient très clair dans son discours, quand je lui demande comment ce serait sans syndicats. Ça allège la pression de sa responsabilité
- 12) L'ambivalence est éclairée à la fin par un commentaire sur FO versus la CGT : certainement qu'il n'est pas à l'aise d'afficher devant moi son enthousiasme à travailler avec les syndicats. Il ne me dit pas d'ailleurs s'il est syndiqué « beaucoup le sont » : il a sûrement un conflit de rôle

Bibliographie

- Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2017). « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel », *@GRH*, 23, n° 2, p. 13.
- Ackers P., Wilkinson A. (2008). « Industrial relations and the social sciences », dans *Sage Handbook of Industrial Relations*, p. 53-68.
- Allard-Poesi F., Laroche H. (2018). « “This is serious”: Enacting authority during managerial conversations », *M@ n@ gement*, 21, n° 1, p. 611-645.
- Alvesson M., Hardy C., Harley B. (2008). « Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory », *Journal of management studies*, 45, n° 3, p. 480-501.
- Alvesson M., Kärreman D. (2007). « Constructing mystery: Empirical matters in theory development », *Academy of management review*, 32, n° 4, p. 1265-1281.
- Alvesson M., Sandberg J. (2011). « Generating research questions through problematization », *Academy of management review*, 36, n° 2, p. 247-271.
- Alvesson M., Spicer A. (2012). « A Stupidity-Based Theory of Organizations: A Stupidity-Based Theory of Organizations », *Journal of Management Studies*, 49, n° 7, p. 1194-1220.
- Arborio A.-M., Fournier P., Singly F. de (2016). *L'observation directe*.
- Autissier D., Johnson K.J., Moutot J.-M. (2018). *L'innovation managériale*, Editions Eyrolles.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007). « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, 33, n° 174, p. 115-130.
- Ayache M., Dumez H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », 7.
- Ayache M., Laroche H. (2010). « La construction de la relation managériale. Le manager face à son supérieur », *Revue française de gestion*, 203, n° 4, p. 133-147.
- Azambuja R., Islam G. (2019). « Working at the boundaries: Middle managerial work as a source of emancipation and alienation », *Human Relations*, 72, n° 3, p. 534-564.
- Bacon N. (2008). « Management Strategy and Industrial Relations », dans *The SAGE Handbook of Industrial Relations*, SAGE Publications Ltd, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom, p. 241-257.
- Balogun J., Sigismund Huff A., Johnson P. (2003). « Three responses to the methodological challenges of studying strategizing », *Journal of Management Studies*, 40, p. 197-224.
- Bashshur M.R., Oc B. (2015). « When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations », *Journal of Management*, 41, n° 5, p. 1530-1554.

- Benguigui G., Griset A., Monjardet D. (1978). *La fonction d'encadrement: recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*, La Documentation Française, Paris (CEREQ).
- Bernoux P. (2014). *La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Éd. du Seuil, Paris.
- Berry M. (1983). « Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains »,.
- Bethoux E. (2020). *Le dialogue social, sociologie d'un concept controversé.*, Mémoire pour HDR, CNAM École doctorale 546 – Abbé-Grégoire.
- Bévort A., Jobert A. (2011). *Sociologie du travail: les relations professionnelles*, 2. éd, Colin, Paris (Collection U Sociologie).
- Blyton P., Heery E., Bacon N., Fiorito J. (2008). *The SAGE handbook of industrial relations*, Sage.
- Blyton P., Turnbull P. (2004). *The dynamics of employee relations*, 3. ed, Palgrave Macmillan, Basingstoke (Management, work and organisations).
- Bohm D. (2013). *On dialogue*, Routledge.
- Boltanski L., Chiapello È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris (TEL).
- Bonnet R., Bonnet J. (2007). « L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens », *Communication et organisation*, n° 31, p. 248-263.
- Bourdieu P. (2001). *Science de la science et réflexivité*, Raisons d'agir, (Cours et travaux).
- Bourguignon R. (2012). « La transparence dans la négociation des restructurations Une analyse stratégique », *Revue française de gestion*, 220, n° 1, p. 75-86.
- Bourguignon R. (2021). « Le management est-il soluble dans le dialogue social ? Trois thèses à revisiter », dans *Dialogue social, l'avènement d'un modèle ? Coordonné par Géa F. & Stèvenot A.*, Bruylant.
- Bourguignon R., Garaudel P., Porcher S. (2019). « Global framework agreements and trade unions as monitoring agents in transnational corporations », *Journal of Business Ethics*, p. 1-17.
- Budd J.W., Gollan P.J., Wilkinson A. (2010). « New approaches to employee voice and participation in organizations » BUDD J.W., GOLLAN P.J., WILKINSON A. (dirs.), *Human Relations*, 63, n° 3, p. 303-310.
- Buss W.C., Kuyvenhoven R. (2011). « Perceptions of European middle managers of their role in strategic change », *Global journal of business research*, 5, n° 5, p. 109-119.
- Caillé A. (2020). *Innovation managériale au sein d'une industrie aéronautique : Etude de l'effet des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être et la performance des salariés*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.

- Chadoin M., Vézina N., Bilodeau H. (2021). « L'activité des gestionnaires au sein des espaces de discussion sur le travail : le cas de la planification opérationnelle d'une municipalité », *Management international*, 25, n° 1, p. 224.
- Clot Y. (2005). « 8. Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », dans *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, Paris, p. 187-199.
- Clot Y. (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte.
- Clot Y., Stimec A. (2013). « « Le dialogue a une vertu mutative », les apports de la clinique de l'activité », *Négociations*, 19, n° 1, p. 113.
- Conway E., Monks K. (2011). « Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change: Middle managers and change », *Human Resource Management Journal*, 21, n° 2, p. 190-203.
- Cook H., MacKenzie R., Forde C. (2020). « Union partnership as a facilitator to HRM: improving implementation through oppositional engagement », *The International Journal of Human Resource Management*, 31, n° 10, p. 1262-1284.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris.
- Cunliffe A.L. (2001). « Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice », *Journal of management studies*, 38, n° 3, p. 351-371.
- Cunliffe A.L. (2003). « Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities », *Human relations*, 56, n° 8, p. 983-1003.
- Cunliffe A.L. (2009a). « reflexivity, learning and reflective practice », dans *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and development*, Sage, Armstrong and Fukami, p. 405-418.
- Cunliffe A.L. (2009b). « The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity—A Critical Perspective to Teaching Leadership », *Management Learning*, 40, n° 1, p. 87-101.
- Cunliffe A.L. (2016). « Republication of "On Becoming a Critically Reflexive Practitioner" », *Journal of Management Education*, 40, n° 6, p. 747-768.
- Cunliffe A.L. (2018). « Alterity: The passion, politics, and ethics of self and scholarship », *Management Learning*, 49, n° 1, p. 8-22.
- Cunliffe A.L., Eriksen M. (2011). « Relational leadership », *Human Relations*, 64, n° 11, p. 1425-1449.
- Damart S. (2013). « How Mary P. Follett's ideas on management have emerged: An analysis based on her practical management experience and her political philosophy », *Journal of Management History*, 19, n° 4, p. 459-473.
- Dambrin C., Lambert C. (2012). « Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy », *Critical Perspectives on Accounting*, 23, n° 1, p. 1-16.
- Deonchy J.-P. (1970). « Milton Rokeach et la notion de dogmatisme », *Archives de sciences sociales des religions*, 30, n° 1, p. 3-31.

- Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010). « Le rôle de traduction du manager entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, p. 71-88.
- Detchessahar M. (2011). « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution », *Revue française de gestion*, 37, n° 214, p. 89-105.
- Detchessahar M. (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, 19, n° 1, p. 57.
- Detchessahar M. (2019). *L'entreprise délibérée: refonder le management par le dialogue*.
- Didry C. (2009). « L'émergence du dialogue social en Europe : retour sur une innovation institutionnelle méconnue », *L'Année sociologique*, 59, n° 2, p. 417.
- Dietrich A. (2009). « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Management & Avenir*, n° 21, p. 196,206.
- Doucouliagos H., Freeman R.B., Laroche P., Stanley T.D. (2018). « How Credible Is Trade Union Research? Forty Years of Evidence on the Monopoly-Voice Trade-Off », *ILR Review*, 71, n° 2, p. 287-305.
- Druckman D. (1967). « Dogmatism, prenegotiation experience, and simulated group representation as determinants of dyadic behavior in a bargaining situation. », *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, n° 3, p. 279-290.
- Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- Dunlop J.T. (1993). *Industrial relations systems*, Rev. ed, Harvard Business School Press, Boston, Mass (Harvard Business School Press classics).
- Dutton J.E., Roberts L.M., Bednar J. (2010). « Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources », *Academy of Management Review*, 35, n° 2, p. 265-293.
- ELLIOTT, C., TURNBULL, S. (dirs.) (2005). *Critical thinking in human resource development*, New York : Routledge, London (Routledge studies in human resource development).
- Falcoz C., Laroche H., Cadin L., Frery F. (2004). « Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une Grande École de Commerce. », *Ce que font les cadres*, 6.
- Ferner A., Almond P., Colling T., Edwards T. (2005). « Policies on union representation in US multinationals in the UK: between micro-politics and macro-institutions », *British Journal of Industrial Relations*, 43, n° 4, p. 703-728.
- Finlay W. (1987). « Industrial relations and firm behavior: Informal labor practices in the West Coast longshore industry », *Administrative Science Quarterly*, p. 49-67.
- Floyd S.W., Wooldridge B. (1994a). « Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Perspectives*, 8, n° 4, p. 47-57.
- Floyd S.W., Wooldridge B. (1994b). « Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Perspectives*, 8, n° 4, p. 47-57.

- Floyd S.W., Wooldridge B. (1997). « Middle management's strategic influence and organizational performance », *Journal of Management studies*, 34, n° 3, p. 465-485.
- Follett M.P. (1926). « The influence of employee representation in a remoulding of the accepted type of business manager », *Dynamic Administration*, p. 167-182.
- Follett M.P. (2013). *Creative experience*.
- Fook J., Askeland G.A. (2007). « Challenges of Critical Reflection: 'Nothing Ventured, Nothing Gained' », *Social Work Education*, 26, n° 5, p. 520-533.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. (2012). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson, Montreuil (Seine-Sai).
- Getz I. (2017). *L'entreprise libérée*, Fayard.
- Giraud B. (2007). « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, n° 3, p. 125-147.
- Giraud B. (2013). « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », dans *Réprimer et domestiquer: stratégies patronales*.
- Gjerde S., Alvesson M. (2020). « Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle », *Human Relations*, 73, n° 1, p. 124-151.
- Groux G., Noblecourt M., Simonpoli J.-D. (2018). *Le dialogue social en France: entre blocages et big bang*, Odile Jacob, Paris.
- Hales C. (2005). « Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager », *Journal of Management Studies*, 42, n° 3, p. 471-506.
- Hales C.P. (1986). « What do managers do? A critical review of the evidence », *Journal of*.
- Hardy C., Phillips N., Clegg S. (2001). « Reflexivity in organization and management theory: A study of the production of the researchsubject' », *Human Relations*, 54, n° 5, p. 531-560.
- Haute T. (2018). « Évolutions du paysage syndical et du salariat : analyse des élections aux comités d'entreprise (2009-2016) », *La Revue de l'Ires*, 94-95, n° 1-2, p. 57-90.
- Havard C., Ingham M. (2017). « Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste », *Revue de l'organisation responsable*, 12, n° 2, p. 5.
- Heery E., Frege C. (2006). « New actors in Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, p. 601-604.
- Helfen M., Fichter M. (2013). « Building transnational union networks across global production networks: Conceptualising a new arena of labour-management relations », *British Journal of Industrial Relations*, 51, n° 3, p. 553-576.
- Helfen M., Schüßler E., Sydow J. (2018). « How can employment relations in global value networks be managed towards social responsibility? », *Human Relations*, 71, n° 12, p. 1640-1665.
- HIBBERT P. (2009). « REFLEXIVITY AS A THRESHOLD CONCEPT: TROUBLESOME UNDERSTANDING. », *Academy of management proceedings*, 2009, p. 1-6.

- Hirschman A.O. (2004). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Hosking D.M., Pluut B. (2010). « (Re) constructing reflexivity: A relational constructionist approach », *The qualitative report*, 15, n° 1, p. 59-75.
- Jackall R. (1989). *Moral mazes: the world of corporate managers*.
- Janssens M., Steyaert C. (2009). « HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies », *Journal of Management Studies*, 46, n° 1, p. 143-155.
- Järventie-Thesleff R., Tienari J. (2016). « Roles as Mediators in Identity Work », *Organization Studies*, 37, n° 2, p. 237-265.
- Juilliet C. (2016). « Stratégies patronales de rénovation du dialogue social dans les années 1970: Discrimination de l'action syndicale à la SNIAS de Toulouse », *Travail et emploi*, n° 145, p. 147-172.
- Kelly J.E. (1998). *Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism, and long waves*, Routledge, London ; New York (Routledge studies in employment relations).
- Kochan T.A., Katz H.C., McKersie R.B. (1994). *The Transformation of American Industrial Relations*, Cornell University Press.
- Korica M., Nicolini D., Johnson B. (2017). « In Search of 'Managerial Work': Past, Present and Future of an Analytical Category: In Search of 'Managerial Work' », *International Journal of Management Reviews*, 19, n° 2, p. 151-174.
- Laroche H. (2001). « Le manager en action », dans *Perspectives en management stratégique*.
- Laroche H. (2018). « Raconter le qualitatif: quelques sources d'inspiration non conventionnelles », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24, n° 57, p. 157-178.
- Laroche P., Salesina M. (2018). *GRH et relations de travail: fondements théoriques, enjeux contemporains*.
- LAVELLE, S., LEFEBVRE, R., LEGRIS, M. (dirs.) (2016). *Critiques du dialogue: discussion, traduction, participation*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, France (Collection Espaces politiques).
- Le Roy F., Robert M., Giuliani P. (2013). « L'innovation managériale », *Revue française de gestion*, n° 6, p. 77-90.
- Livian Y.F. (2004). « Les cahiers du gdr CADRES »,.
- Lüscher L.S., Lewis M.W. (2008). « Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox », *Academy of management Journal*, 51, n° 2, p. 221-240.
- MacNeil C.M. (2003). « Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams », *Employee Relations*.

Mahieu C. (2004). « Pratiques stratégiques et construction de l'acteur Manager: une perspective de recherche sur le changement stratégique et le leadership de transformation », *Ce que font les cadres*, p. 21.

Marchington M., Suter J. (2013). « Where informality really matters: Patterns of employee involvement and participation (EIP) in a non-union firm », *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, p. 284-313.

Mariotto F.L., Zanni P.P., Moraes G.H.S.M.D. (2014). « WHAT IS THE USE OF A SINGLE-CASE STUDY IN MANAGEMENT RESEARCH? », *Revista de Administração de Empresas*, 54, n° 4, p. 358-369.

Martin D. (2012a). « L'analyse stratégique en perspective: Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier », *Revue européenne des sciences sociales*, n° 50-2, p. 93-114.

Martin E. (2012b). *Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF*, Sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).

McLoughlin I., Gourlay S. (1992). « ENTERPRISE WITHOUT UNIONS: THE MANAGEMENT OF EMPLOYEE RELATIONS IN NON-UNION FIRMS », *Journal of Management Studies*, 29, n° 5, p. 669-691.

Mintzberg H. (2009). *Managing*, 1st ed, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (A BK business book).

Mintzberg H., Frery F. (2014). *Manager-L'essentiel: Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Vuibert.

Mispelblom F. (2007). *Encadrer, un métier impossible?*, Armand Colin, Paris.

Morgan G. (1999). *Les images de l'organisation*. Bruxelles, De Boeck Université.

Moriceau J.-L., Soparnot R. (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*.

Mowbray P.K., Wilkinson A., Tse H.H.M. (2015). « An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda: Employee Voice: Review and Research Agenda », *International Journal of Management Reviews*, 17, n° 3, p. 382-400.

Mueller F., Whittle A., Gilchrist A., Lenney P. (2013). « Politics and strategy practice: An ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective », *Business History*, 55, n° 7, p. 1168-1199.

Nayar V. (2010). *Employees first, customers second: turning conventional management upside down*, Harvard Business Press, Boston, Mass.

Noy C. (2008). « Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research », *International Journal of Social Research Methodology*, 11, n° 4, p. 327-344.

Oswick C., Fleming P., Hanlon G. (2011). « From borrowing to blending: Rethinking the processes of organizational theory building », *Academy of management review*, 36, n° 2, p. 318-337.

Pezé S. (2012). *La construction identitaire en situation.*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine.

Picard H. (2015). « « Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur »,.

Pollner M. (1991). « Left of Ethnomethodology: The Rise and Decline of Radical Reflexivity », *American Sociological Review*, 56, n° 3, p. 370.

Pye A., Pettigrew A. (2005). « Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future », *British Journal of Management*, 16, n° s1, p. S27-S38.

Renwick D. (2003). « Line manager involvement in HRM: an inside view », *Employee Relations*, 25, n° 3, p. 262-280.

Reynaud J.-D. (1979). « Conflit et régulation sociale: Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, 20, n° 2, p. 367.

Richard D. (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble.

Rieu Plichon C. (2019). « Le manager face aux paradoxes du changement. Le rôle de la capacité négative », *Revue française de gestion*, 278, n° 1, p. 105-119.

Rossano M., Chatillon E.A. de (2021). « Pallier le manque de ressources dans une organisation liquide: le cas du service de neurologie d'un hôpital public », *@ GRH*, n° 1, p. 105-133.

Rouleau L., Balogun J. (2011). « Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence: Middle Managers and Strategic Sensemaking », *Journal of Management Studies*, 48, n° 5, p. 953-983.

Schön D.A. (1983). *The reflective practitioner, How Professionals think in action*, Basic Books.

Seidman I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*, 3rd ed, Teachers College Press, New York.

Sennett R. (2012). *Ensemble: pour une éthique de la coopération*, Albin Michel, Paris.

Shotter J., Cunliffe A.L. (2002). « Managers as practical autho », *Management and language: The manager as a practical author*, p. 15.

Sims D. (2003). « Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying », *Human Relations*, 56, n° 10, p. 1195-1211.

Stewart R. (1982). « A model for understanding managerial jobs and behavior », *Academy of Management Review*, 7, n° 1, p. 7-13.

TENGBLAD, S. (dir.) (2012). *The work of managers: towards a practice theory of management*, Oxford University Press, Oxford ; New York.

Thomas R., Linstead A. (2002). « Losing the plot? Middle managers and identity », *Organization*, 9, n° 1, p. 71-93.

Thuderoz C. (2015). « Eléments pour une sociologie pragmatique des conflits du travail », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17, n° 3, p. 84.

Thuderoz C. (2020). « [CSE] L'actualité Négociation collective _ [Vidéo] Pourquoi le dialogue social a-t-il supplanté la négociation collective _ »,.

Tixier P.-É. (1986). « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du Travail*, 28, n° 3, p. 353-372.

Todorov T. (1981). *Mikhaïl Bakhtine: le principe dialogique*, Seuil, Paris (Poétique).

Townsend K., Loudoun R. (2015). « The front-line manager's role in informal voice pathways » KEITH TOWNSEND AND PROFESSOR TONY D D. (dir.), *Employee Relations*, 37, n° 4, p. 475-486.

Townsend K., Wilkinson A., Burgess J. (2013). « Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation », *Economic and Industrial Democracy*, 34, n° 2, p. 337-354.

Turnbull P.B.P., Blyton P., Turnbull P.J. (1992). *Reassessing human resource management*, Sage.

Vermersch P. (2019). *L'entretien d'explicitation*, ESF sciences humaines, Paris.

Wagar T.H. (2005). « The Labour-Management Relationship and Organization Outcomes : Some Initial Findings », *Relations industrielles*, 52, n° 2, p. 430-447.

Walton R.E., Cutcher-Gershenfeld J., McKersie R.B. (2000). *Strategic negotiations: A theory of change in labor-management relations*, Cornell University Press.

Walton R., McKersie R. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a social interaction system*, New York, McGraw-Hill.

Watson T.J. (2001). *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*, Revised ed, Cengage Learning, London.

Webb B., Webb S. (1897). « Syndicalisme et démocratie. (traduction d'Élodie Béthoux, Isabel da Costa, Claude Didry, Marie Meixner et Arnaud Mias) », *Terrains & travaux*, 14, n° 1, p. 9-47.

Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, 16, n° 4, p. 409-421.

Weiskopf R., Willmott H. (2013). « Ethics as Critical Practice: The "Pentagon Papers", Deciding Responsibly, Truth-telling, and the Unsettling of Organizational Morality », *Organization Studies*, 34, n° 4, p. 469-493.

Wooldridge B., Schmid T., Floyd S.W. (2008). « The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research », *Journal of management*, 34, n° 6, p. 1190-1221.

Yin R.K. (2009). « Case study research: Design and methods . Thousand Oaks, CA: Sage. », *The Canadian Journal of Action Research*, 14, n° 1, p. 69-71.

Bourguignon R. (2020). « Podcast Remi Bourguignon », *Blog de Thuderoz sur la négociation collective*, août 2020.

Résumé

A travers une étude qualitative dans une industrie aéronautique française, nous nous sommes demandé dans quelle mesure et comment les middle-managers tenaient-ils compte des syndicats dans leur travail managérial quotidien.

Nous montrons premièrement que les middle-managers ont une lecture lucide et pragmatique des différentes pratiques de dialogue social ; ils se sentent peu concernés par son niveau institutionnel mais investissent pleinement les relations informelles avec les syndicats. Deuxièmement, nous montrons comment ce dialogue créé par leurs interactions régulières et répétées permet aux middle-managers d'anticiper les tensions dans les équipes et d'améliorer leurs décisions managériales. Troisièmement, nous avons cherché à caractériser ce dialogue, qui a pour particularité de laisser une place à la contradiction, pour stimuler une pratique managériale irréprochable. Quatrièmement, nous montrons que ce dialogue, que nous qualifions de relationnel, a un effet sur la posture du middle-manager à deux niveaux : sur son positionnement dans l'organisation et sur la manière dont il appréhende son rôle en termes de valeurs.

Ces résultats invitent à une appréciation plus nuancée de l'effet des interactions manager-syndicat pour la littérature en management et en relations professionnelles. Au-delà de l'opposition que leur rôle leur confère, nous montrons que leurs interactions régulières et répétées contribuent à créer un dialogue relationnel qui est une ressource pour le middle-manager au niveau de son activité managériale et de sa posture managériale dans l'organisation.

Abstract

Through a qualitative study in a French aeronautical industry, we addressed the following research question : to what extent and how middle-managers take trade unions into account in their daily managerial work.

Firstly, we show that middle managers have a lucid and pragmatic reading of the different practices of social partnership ; they feel little concerned by its institutional level but fully invest in informal relations with the unions. Secondly, we show how this dialogue created by their regular and repeated interactions allows middle managers to anticipate tensions in the teams and to improve their managerial decisions. Thirdly, we have sought to characterise this dialogue, which has the particularity of leaving room for contradiction, to stimulate irreproachable managerial practice. Fourthly, we show that this dialogue, which we describe as relational, influences the posture of the middle-manager at two levels: on his positioning in the organisation and on the way in which he understands his role in terms of values.

These results invite a more nuanced consideration of the effect of manager-union interactions in the management and industrial relations literature. Beyond the opposition that their role confers on them, we show that their regular and repeated interactions contribute to creating a relational dialogue that is a resource for the middle-manager at the level of his managerial activity and his managerial posture in the organisation.