



**HAL**  
open science

# L'expertise en gestion des relations sociales : la diffusion de techniques de pouvoir et de pacification des relations collectives de travail

Chloé Biaggi

► **To cite this version:**

Chloé Biaggi. L'expertise en gestion des relations sociales : la diffusion de techniques de pouvoir et de pacification des relations collectives de travail. RT 30 - Sociologie de la gestion - 9ème Congrès de l'Association Française de Sociologie, Jul 2021, Lille, France. hal-03624437

**HAL Id: hal-03624437**

**<https://hal.science/hal-03624437v1>**

Submitted on 30 Mar 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.

Congrès de l'AFS 2021  
Communication pour le RT 30, « Sociologie de la gestion » - 8 juillet 2021

**L'expertise en gestion des relations sociales : la diffusion de techniques de pouvoir et de pacification des relations collectives de travail**

Le domaine de la gestion des relations sociales<sup>1</sup> (GRS) constitue une spécialité, parmi d'autres, de l'expertise en gestion des ressources humaines. Un ensemble d'acteurs et d'actrices aux positions variées, que nous désignerons sous l'expression « d'expert.e.s » affirment détenir des savoirs et savoir-faire spécifiques en matière de relations sociales (Boussard, 2009a), qu'ils se proposent de transmettre aux praticien.ne.s des relations sociales<sup>2</sup> – directeur.e.s des relations sociales, DRH, dirigeant.e.s d'entreprise.

Ces expert.e.s diffusent des manières de percevoir et de pratiquer les relations sociales, au travers de formations – à l'université, en école de commerce ou de ressources humaines, dans des associations professionnelles ou directement dans les entreprises (Giraud, 2007) –, mais également au travers de l'écriture de livres dédiés à ces questions.

Dans le cadre de cette communication<sup>3</sup>, nous nous proposons d'étudier, à la suite d'autres travaux (Giraud, 2013), les astuces et des instruments proposés par les expert.e.s en gestion des relations sociales pour améliorer l'efficacité de la gestion des relations avec les syndicalistes et les salarié.e.s. Ceux-ci sont discutés et débattus entre professionnel.le.s, sur leurs lieux de travail ou lors de formations. Nous proposons ici de cerner l'activité de gestion des relations sociales au prisme de ces « ficelles du métier » transmises par les expert.e.s.

<sup>1</sup> Dans l'acception large que nous proposons, le travail de gestion des relations sociales renvoie à cinq grands types d'activités : la gestion des IRP (1) et de la négociation collective (2), la prise en charge des relations quotidiennes avec les représentant.e.s du personnel et des syndicats de l'entreprise (3), la gestion des conflits sociaux (4), la prise en charge des relations avec les administrations du travail et des contentieux juridiques initiés par les salarié.e.s et les représentant.e.s du personnel (5).

<sup>2</sup> La catégorie de « praticien.ne.s des relations sociales » regroupe des acteur.e.s spécialisés – directeur.e.s et responsables des relations sociales (DRS et RRS) – et des cadres RH généralistes qui occupent des positions de direction impliquant, entre autre tâches de gérer les relations sociales (DRH, RRH).

<sup>3</sup> Cette communication est issue d'un travail de thèse de sociologie (Biaggi, 2021a), qui porte sur l'activité de gestion des relations sociales. Au carrefour de la sociologie des relations professionnelles, des cadres et de la gestion, la thèse vise à objectiver les pratiques de « gestion des relations sociales » déployées par les directions d'entreprises, à partir d'une enquête principalement centrée sur des cadres des ressources humaines, dont elle interroge les trajectoires, les savoir-faire et les pratiques, à partir d'un dispositif d'enquête combinant plusieurs terrain et diverses méthodes d'enquête : analyse statistique de l'enquête *Emploi*, entretiens, observation directe, en entreprise et lors de sessions de formation, analyse d'archives d'entreprises et de manuels spécialisés dans la gestion des relations sociales.

Parmi elles, les savoir-faire de nature juridique occupent une place centrale. Dans un contexte de juridicisation des relations de travail (Pélisse, 2009 ; 2018 ; Yazdanpanah, 2018), la capacité des professionnel.le.s des relations sociales à élaborer des stratégies juridiques constitue en effet une compétence de métier très importante. De nombreux travaux sociologiques se sont intéressés à la manière dont les représentant.e.s syndicaux font usages du droit et de la justice (Pélisse, 2007 ; Narritsens et Pigenet, 2014 ; *Politix*, 2017). En revanche, la manière dont les directions d'entreprises s'accommodent ou utilisent le droit du travail a été bien moins étudié, à l'exception du travail de Michel Offerlé sur les patron.ne.s (2021) et de celui de Helena Yazdanpanah (2018) sur les avocat.e.s qui interviennent auprès des directions. Dans le prolongement de ces rares travaux, nous proposons, à partir de l'étude des cadres des relations sociales, d'interroger les rapports au droit du travail et ses usages par les directions d'entreprises.

Aux yeux de la plupart des expert.e.s, les savoir-faire en matière de GRS ne se limitent pas aux seuls aspects juridiques. En effet, la gestion ordinaire des IRP, de la négociation collective et des conflits au travail gagnent à être conçues comme un ensemble de *pratiques sociales* (Gantois, 2016), qui posent des questions pratiques largement sous-déterminées par le droit. Une part importante des « ficelles du métier » transmises par les expert.e.s en relations sociales, dans les formations et dans certains manuels, est constitué de savoir-faire stratégiques. Souvent inspirées de théories managériales ou psychologiques, ces « ficelles du métier » visent à minimiser les risques d'échecs de la direction face aux oppositions salariales et syndicales. Nous nous proposons d'ouvrir la « boîte noire » de ces stratégies hétéroclites.

Notre réflexion s'inscrit dans le prolongement des travaux des sociologues de la gestion (Boussard, 2008), qui ont produit des analyses très éclairantes sur les outils qui instrumentent les pratiques des gestionnaires (Chiapello et Gilbert, 2013b), dans les entreprises privées comme dans le secteur non-marchand. L'analyse de ces outils est une porte d'entrée intéressante pour analyser le fonctionnement des organisations de travail et les rapports de pouvoir qui les structurent. Alors qu'ils se présentent comme neutres et rationnels (Boussard, 2008 ; Stevens et Willemez, 2017), les outils de gestion révèlent et instaurent des rapports de forces entre différents groupes d'acteur.e.s (Boussard, 2001). Ils charrient une conception particulière de l'entreprise et du monde social, et sont porteurs d'une définition implicite des enjeux et des objectifs des organisations (Lordon, 2000 ; Chiapello et Gilbert, 2013b). En (in)visibilisant certaines dimensions d'un phénomène (Belorgey, 2013 ; Metzger, Maugeri et Bachet, 2013), ils contribuent à façonner les représentations des acteur.e.s (Chemin-Bouzir, 2013 ; Maugeri et Metzger, 2014) et à contraindre leurs actions (Chiapello et Gilbert, 2013a).

Les sociologues de la gestion se sont beaucoup intéressé.e.s aux outils matériels et formalisés qui équipent les pratiques gestionnaires, à l'instar des indicateurs comptables et financiers (Lordon, 2000 ; Baud, 2013 ; Massot, 2013 ; Metzger, Maugeri et Bachet, 2013), ou des ratios censés mesurer la performance des organisations et de l'action publique (Berlorgey, 2013 ; Eyraud, 2013). Du côté de la gestion du personnel, des recherches ont été menées sur des outils institutionnalisés et publicisés, comme les entretiens de recrutement et d'évaluation (Réau, 2009 ; Boussard, 2009b) les

formations de développement personnel (Stevens, 2005), ou encore les dispositifs de salaire au poste (*job evaluation*) (Ricciardi, 2013).

L'intérêt porté par la sociologie aux outils de gestion qui permettent de contrôler à distance le travail des salarié.e.s se justifie par la prolifération de ce type de dispositifs (Jacquot, 2017). L'étude de l'expertise en gestion des relations sociales vient toutefois interroger l'idée d'un management « désincarné » (Dujarier, 2015). En effet, les pratiques en matière de gestion des relations sociales empruntent à des formes plus classiques de commandement, héritées du paternalisme patronal (Giraud, 2013). Une grande partie des « ficelles du métier » transmises par les expert.e.s visent précisément à aider les gestionnaires des relations sociales à organiser les interactions de face-à-face avec les représentant.e.s du personnel dans un sens favorable à leurs intérêts. Elles sont fondées sur des savoirs hétéroclites, inspirés – parfois très librement – de disciplines diverses, telles que la gestion, la psychologie, et les sciences sociales (Surdez, Zufferey, Sainsaulieu *et al.*, 2016).

Plus généralement, l'étude de la gestion des relations sociales invite à faire un pas de côté par rapport à l'approche dominante en sociologie de la gestion, qui consiste à étudier cette dernière au prisme de ses instruments formalisés et publicisés (Boussard, 2008 ; Chiapello et Gilbert, 2013a). Certes, les expert.e.s en relations sociales proposent aux praticien.ne.s des outils standardisés, comme des tableaux de bord sociaux. Mais ils transmettent surtout des « astuces » et des « ficelles du métier » moins aisément saisissables, portant par exemple sur la manière de communiquer face aux représentant.e.s syndicaux. En outre, les préconisations des expert.e.s de la GRS sont inégalement publicisées et institutionnalisées. Certaines, partagées dans l'entre-soi des formations des associations professionnelles, ne sont pas destinées à être connues par les salarié.e.s et ne sont pas discutées dans l'espace public.

Pour rendre compte des instruments de GRS, rien n'autorise à donner le primat aux outils quantifiés, institutionnalisés et publicisés par rapport aux techniques relationnelles, discrétionnaires et dissimulées également transmises par les expert.e.s en relations sociales. Au contraire, le degré de formalisation des outils de gestion des relations sociales appelle, de notre point de vue, une réponse empirique. Nous définirons donc les techniques de gestion, de manière large, comme l'ensemble hétérogène des pratiques et des outils préconisés par les expert.e.s en relations sociales pour orienter les pratiques des professionnel.le.s, qu'il s'agisse d'éléments matériels ou immatériels, standardisés ou discrétionnaires, publicisés ou discrets. Nous interrogerons notamment la manière dont l'expertise en relations sociales articule des dispositifs impersonnels d'encadrement du personnel et des techniques de mobilisation des salarié.e.s et de leurs représentant.e.s.

Cette analyse des techniques de gestion des relations sociales présente plusieurs intérêts. D'abord, elle permet de documenter les représentations qu'ont les gestionnaires des relations sociales de leur rôle et de leur travail. En outre, elle offre un point de vue intéressant pour saisir les proximités et les spécificités de la gestion des relations sociales par rapport à d'autres domaines d'expertise gestionnaire. Nous étudierons les liens qu'elle entretient avec d'autres expertises du « management humain », telles que le *coaching* (Salman, 2017), le développement personnel (Stevens, 2005) et la conduite du changement (Benedetto-Meyer et Willemez, 2017).

Enfin, l'analyse proposée permet d'approcher certaines pratiques difficiles à observer en situation, du fait des contraintes de terrain, et qui sont inégalement explicitées en entretien. A cet égard, la prudence de l'interprétation s'impose. En effet, notre dispositif d'enquête ne permet pas de rendre compte des différentes réappropriations qui mènent de l'outil de gestion « circulant », diffusé par des expert.e.s, à l'outil de gestion « inscrit », c'est-à-dire mis en œuvre *en situation* sur les lieux de travail (Chiapello et Gilbert, 2013a, p. 248-249). Or, la sociologie de la gestion a bien montré que les outils développés par les expert.e.s ne s'imposaient pas de manière unilatérale aux praticien.ne.s. Au contraire, ils sont réappropriés au fur et à mesure de leur mise en œuvre, au gré des intérêts et des rapports de force entre différentes catégories d'acteur.e.s (Boussard, 2008 ; Belorgey, 2013 ; Stevens, 2013).

Les expert.e.s en GRS étudiés, auteur.e.s de manuels ou intervenant.e.s des formations, s'inscrivent dans les différents pôles de l'espace professionnel de la gestion (Boussard, 2008) : certain.e.s travaillent en entreprise, d'autres sont consultant.e.s en ingénierie sociale, d'autres encore occupent des positions universitaires en sciences de gestion. Bien souvent, ils circulent entre ces différents sous-espaces professionnels (Boussard, 2009a). Ainsi, il n'est pas rare que des praticien.ne.s des relations sociales, travaillant en entreprise ou en tant que consultant.e.s, interviennent à titre ponctuel ou régulier dans des écoles de commerce ou d'universités sur cette thématique. En outre, de nombreux consultant.e.s en ingénierie sociale travaillaient auparavant en entreprise en tant que DRH (Giraud, 2007). Expert.e.s et praticien.ne.s des relations sociales sont issu.e.s de formations initiales proches, et circulent dans les mêmes réseaux (Boussard, 2009a). Dans le cas des formations de l'ANDRH, la frontière entre la « formation » et l'échange de « bonnes pratiques » entre professionnel.le.s est difficile à tracer : les intervenant.e.s sont le plus souvent eux-mêmes des praticien.ne.s des relations sociales. Pour cette raison, plutôt que de séparer, dans la présentation, les prescriptions des expert.e.s et les récits des praticien.ne.s sur la manière dont ils organisent concrètement les relations sociales, nous prenons le parti de traiter ensemble ces deux types de matériaux.

Alors que les enquêtes sur les pratiques des dominant.e.s tendent parfois à se limiter à l'analyse de leurs productions discursives (Boltanski et Chiapello, 1999), notre dispositif d'enquête a l'intérêt de donner accès à la manière dont les techniques et outils sont discutés par les praticien.ne.s, à l'occasion de réunions et « d'échanges de bonnes pratiques ». Bien que ces discours ne sont pas prédictifs des pratiques de travail des intéressé.e.s, ils permettent de donner quelques éclairages sur la réception des techniques de gestion par les professionnel.le.s des relations sociales. Ce dispositif méthodologique constitue donc un garde-fou contre la tentation de surestimer le poids des prescriptions des expert.e.s dans les pratiques des praticien.ne.s.

Après avoir présenté les matériaux sur lesquels cette communication se fonde (1), nous montrerons la place des savoir-faire juridiques dans les instruments de la GRS, qui fonde la spécificité de l'expertise en gestion des relations sociales au regard d'autres domaines du « management humain » (2). Puis nous reviendrons sur les techniques stratégiques diffusées par les expert.e.s pour « gérer » les négociations, les IRP et les conflits au travail (3). Nous verrons que ces dernières visent, par différents moyens, à organiser le cadre et le contenu des interactions avec les

représentant.e.s du personnel et les salarié.e.s de manière à construire un rapport de forces favorable à la direction.

## 1) Analyser l'expertise en gestion des relations sociales et les conditions de sa réception : présentation des matériaux

Les analyses développées ici s'appuient sur des entretiens menés avec des gestionnaires des relations sociales – DRH, RRH, cadres et consultant.e.s spécialisés<sup>4</sup>, ainsi que sur l'étude de manuels et l'observation de formations destinées aux professionnel.le.s de la GRH, que nous allons présenter rapidement.

Dans les manuels généralistes portant sur les ressources humaines, la question de la gestion des relations sociales fait généralement l'objet d'un ou plusieurs chapitres. Il existe également des ouvrages, destinés aux dirigeant.e.s et aux gestionnaires des relations sociales, spécifiquement dédiés à cette question. Ces manuels traitent des différents versants de la GRS, souvent regroupés en trois grandes thématiques : la négociation collective, la gestion des IRP et des délégué.e.s, la prévention et la gestion des conflits sociaux. D'autres manuels, encore plus spécialisés, se consacrent exclusivement à la question des conflits sociaux ou de la négociation collective.

Nous nous appuyerons principalement sur l'étude approfondie de huit ouvrages publiés au cours des vingt dernières années (voir **tableau n°1**). À l'exception du manuel de Hubert Landier et Daniel Labbé (2002), qui est centré sur la question des conflits au travail, ces manuels portent sur les « relations sociales » en général. Ils s'attachent à décrire le fonctionnement et les règles juridiques qui encadrent les relations professionnelles. Ils comportent également une dimension prescriptive : les auteur.e.s donnent des conseils aux gestionnaires des relations sociales, qui sont leurs destinataires principaux, pour appréhender et pratiquer les relations professionnelles<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> 33 entretiens ont été menés auprès de 23 acteur.e.s inscrits dans l'espace de la gestion des relations sociales, dont onze femmes et douze hommes. Agé.e.s de 27 à 64 ans, ils travaillent dans diverses entreprises comprenant entre 100 et 170 000 salarié.e.s, de l'industrie, du commerce et des services. Ils occupent des positions de DRH de groupe ou de filiales de groupes multinationaux (n = 8), de directeur.e.s ou de responsables des relations sociales (n = 3), de consultant.e.s en ingénierie sociale (n = 2), de RRH (n = 3), d'assistantes RH (n = 2), ou encore d'autres postes de cadres des ressources humaines — adjointe au responsable RH, responsable RSE et diversité, directeur du développement RH (n = 3). Des entretiens ont également été menés avec une responsable nationale de l'ANDRH, ainsi qu'avec le dirigeant d'un cabinet de conseil spécialisé dans la GRH.

<sup>5</sup> Cette dimension prescriptive est très présente dans les manuels de Jean-Louis Birien (2006), de Jean-Christophe Debande (2012), de Hubert Landier et Daniel Labbé (2002), et de Patrice Laroche (2010).

Tableau n°1. Présentation des manuels analysés<sup>6</sup>

Auteurs	Titre	Date	Maison d'édition	Formation / parcours des auteur.e.s	Position des auteur.e.s au moment de la parution
Philippe Bernier	<i>Relations sociales en entreprise. Engager avec succès dialogue et négociation</i>	2018	Dunod	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DESS « responsable de formation » puis doctorat en droit social (univ. de Lille)</li> <li>– Expériences de directeur de formation (entreprises, OPCA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirigeant d'un cabinet de conseil (droit des relations sociales, ingénierie de la formation)</li> <li>– Directeur d'un Master « Droit social et RH » (univ. catholique de Lille)</li> </ul>
Frank Bietry	<i>Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?</i>	2007	EMS Editions	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Master et doctorat de GRH (IAE)</li> <li>– Parcours universitaire</li> </ul>	Maître de conférences en GRH (HDR), IAE de Caen
Jean-Louis Birien	<i>Pratique des relations et négociations sociales</i>	2006	Dunod	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Expériences en tant que DRS et consultant en GRS.</li> <li>– Membre de la commission des rapports sociaux au CNPF (1995) ; dirige le groupe national de l'ANDCP sur la RTT (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirigeant d'un cabinet de GRS</li> <li>– Intervenant à HEC et à l'ESCEM de Tours</li> </ul>
Caroline Canavese	<i>Piloter les relations sociales. Les clés d'un bon climat social</i>	2012	EFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DEA de droit privé (Paris V), DESS droit immobilier (Paris I), barreau de Paris</li> <li>– Avocate en droit social</li> </ul>	Directrice de la gestion des IRP (Axa)
Marie-Béatrice Thomas				<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise de droit privé (Paris XI), DESS de GRH (Lyon II)</li> <li>Juriste pour RRS à Axa</li> <li>Expériences de RRS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consultante en GRH / GRS</li> <li>– Enseignement (Lyon II, IGS)</li> </ul>
Pascale Porcher-Stouvenel					<ul style="list-style-type: none"> <li>MCF en droit privé (Lyon II) ;</li> <li>Co-responsable d'un Master RH</li> </ul>

<sup>6</sup> Les ouvrages dont il est question étant en vente libre, nous avons pris le parti de ne pas anonymiser le nom de leurs auteur.e.s.

Jean-Christophe Debande	<i>Les relations sociales en entreprise en 100 points clés</i>	2012	Vuibert	DEA de droit social (Paris II) Formations continues à l'ESCP et à HEC Expériences de DRS et de DRH (1000-4000 salarié.e.s)	– Consultant en GRH et en GRS – Directeur de projets RH à <i>Entreprise &amp; Personnel</i> – Intervenant à HEC, Sciences Po, ESCP, Paris I, Paris II.
Hubert Landier	<i>Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise</i>	2002	Éditions Liaisons	Doctorat de sciences économiques (Paris I)	– Consultant en GRS. – Vice-président de l'Institut international de l'audit social
Daniel Labbé				BTS « informatique de gestion » Responsabilités syndicales chez Renault	Consultant en GRS
Patrice Laroche	<i>Gérer les relations avec les partenaires sociaux</i>	2010	Dunod	Master en GRH (IAE Nancy II) ; Doctorat en GRH (univ. Nancy II)	– Professeur des universités en gestion (IAE de Nancy) – Dir. du Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises
Gérard Taponat	<i>RH et management des relations sociales</i>	2016	Studyrama	– École des cadres de IBM – DEA RH et relations sociales (Sorbonne) – Professeur associé (université du Québec) – Expériences de directeur du droit Social, DRS, DRH, DRH de transition (jusqu'à 10 000 salarié.e.s)	– PDG d'un cabinet de conseil RH – Directeur du Master « Négociations et relations sociales » (Paris-Dauphine)

Les auteur.e.s — principalement des hommes — s'inscrivent pleinement dans l'espace de la gestion, comme en attestent les maisons d'édition des ouvrages (Dunod, Efe, Vuibert, Liaisons)<sup>7</sup>. Les ouvrages ont été sélectionnés de manière à refléter la diversité du groupe des expert.e.s en GRS. Ainsi, certain.e.s occupent des postes universitaires, en sciences de gestion (Franck Biétry, Patrice Laroche) ou en droit (Pascale Porcher-Stouvenel). D'autres occupent des postes de gestionnaires des relations sociales en entreprise (Caroline Canavese), ou, plus fréquemment, sont consultant.e.s en ingénierie sociale (Philippe Bernier, Jean-Louis Birien, Jean-Christophe Debande, Daniel Labbé,

<sup>7</sup> Seul l'ouvrage de Franck Biétry (2007), publié à LGDJ, une maison d'édition plutôt orientée vers le droit et la science politique, fait exception de ce point de vue.



Hubert Landier, Daniel Labbé, Marie-Béatrice Thomas). La plupart de ces auteur.e.s exercent ou ont exercé par le passé le métier de DRH ou de directeur.e des relations sociales. Un nombre important d'entre eux cumulent une activité de gestion des relations sociales avec une activité de formation à l'université ou en école de commerce. En revanche, le passage par le monde syndical, qui caractérise une part importante des expert.e.s en ingénierie sociale (Giraud, 2007) ne concerne qu'un seul auteur — Daniel Labbé —, qui a exercé des responsabilités syndicales à la CFDT de Renault.

Les ouvrages se distinguent par leur présentation. Alors que certains ont une forme plutôt littéraire, proche de l'essai (Biétry, 2007 ; Taponat, 2016), d'autres se présentent davantage comme des manuels. Ils intègrent par exemple des rubriques « conseils », des questionnaires d'auto-évaluation des connaissances (Canavese, Thomas et Porcher-Stouvenel, 2012 ; Debande, 2012 ; Bernier, 2018), ou encore des modèles de documents légaux dont les professionnel.le.s sont invités à s'inspirer (Birien, 2006 ; Laroche, 2010).

À quelques exceptions près (Laroche, 2010), les références bibliographiques sont inexistantes ou très rares (Canavese, Thomas et Porcher Stouvenel, 2012 ; Taponat, 2016 ; Bernier, 2018), conformément aux normes qui prévalent plus généralement dans le monde du conseil (Villette, 2003, p. 13). Les quelques références qui figurent dans les ouvrages sont principalement empruntées aux sciences de gestion, mais également à la psychologie, et, de manière plus marginale, aux sciences sociales. En règle générale, ces références ne sont pas mobilisées de façon approfondie : les auteur.e.s sont cités sans que leurs questionnements, leur cadre théorique ou leur appareillage empirique ne soient explicités.

Ce texte s'appuie également sur des matériaux issus de formations destinées à des cadres des ressources humaines. Contrairement à d'autres événements, au cours desquels des représentant.e.s syndicaux et des gestionnaires des relations sociales sont invité.e.s à échanger, les formations dont il est question ici ont pour point commun d'être exclusivement réservées aux gestionnaires des relations sociales.

Les quatre premières lignes du **tableau n°2** correspondent à des formations-débats réalisées au moment du déjeuner ou en début de soirée, auxquelles j'ai participé. Trois d'entre elles ont été organisées par deux groupes locaux parisiens de l'Association nationale des DRH (ANDRH)<sup>8</sup>. Le premier, que nous appellerons le groupe A, est présidé par Marie Kern, DRH d'une entreprise de services comptant 1350 salarié.e.s, et le second, le groupe B, par Delphine Loustau, DRH d'un groupe du secteur de la restauration comptant 1200 salarié.e.s. La quatrième formation observée était proposée par l'ESSEC. Il s'agit d'une session de présentation et de lancement d'une formation de plusieurs jours. Dans les quatre cas, le déroulement des séances est semblable : après une

<sup>8</sup> L'ANDRH est une association professionnelle regroupant des cadres d'entreprises et des consultant.e.s spécialisés en GRH. Elle compte plus de 5000 membres, ce qui fait d'elle la plus grande association professionnelle française dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'adhésion à cette association, en tant que membre « junior », m'a permis d'observer les formations internes qu'elle organise.

présentation, réalisée par un.e membre du groupe local de l'ANDRH ou un intervenant extérieur<sup>9</sup>, la parole est donnée à la salle pour poser des questions et engager le débat avec l'ensemble des participant.e.s.

**Tableau n°2. Les formations à la gestion des relations sociales : synthèse des matériaux**

Matériaux	Organisation	Nom de la formation	Lieu	Date et durée
Observations				
	Groupe local A de l'ANDRH	« Les conséquences de la loi Macron »	Région parisienne	Septembre 2015 Quelques heures
	ESSEC	« Comment négocier avec les partenaires sociaux ? »	Paris	Janvier 2016 Quelques heures.
	Groupe local B de l'ANDRH	« Appréhender les négociations complexes »	Paris	Mars 2017 Quelques heures
	Groupe local B de l'ANDRH	« Ordonnances Macron : premiers retours d'expérience »	Paris	Novembre 2017 Quelques heures
	ANDRH (national)	« Jeunes Pros RH et négociations »	Paris	Juillet 2017 Une journée.
Archives de François Maury				
	DRH du groupe Photopassion	Formation à la conduite du changement	Paris	Années 1990
	Centre Européen de la Négociation	« Pratique de la négociation raisonnée »	Paris	1994 Quatre jours
	CEGOS (département RH)	« Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux »	Paris	1995 Plusieurs jours
	Avocat en droit social	Document « Que faire en cas de grève ? »		Transmis au début des années 2000

J'ai également participé à une formation plus longue, durant une journée, consacrée au thème « Jeunes Pros RH et négociations ». Cet événement, destiné à des personnes âgé.e.s de moins de trente-cinq ans qui occupent des fonctions de cadres des ressources humaines, a été programmé par la direction nationale de l'ANDRH. Au cours de la journée, différents temps et ateliers se succèdent (voir **figure n°1**). Certains sont animés par les deux formateurs principaux, Antoine Thomas, directeur de l'école spécialisée en ressources humaines qui accueille la formation, et Franck Grondin, consultant et directeur d'un master de développement *business* dans une école de commerce. D'autres temps permettent à des intervenant.e.s différents — DRH et RRH occupant des mandats locaux à l'ANDRH lors de la « table-ronde d'experts » ; « expert » auprès de la direction

<sup>9</sup> Les formations « Appréhender les négociations complexes » de l'ANDRH et « Comment négocier avec les partenaires sociaux ? » de l'ESSEC étaient animées par des consultants en ingénierie sociale.

générale du travail invité pour l'occasion — d'apporter leur témoignage et leurs conseils. Ces différentes formations ont réuni entre dix et vingt-cinq participant.e.s.

**Figure n°1. Programme de la journée de formation « Jeunes Pros RH et négociations », juillet 2017**



Des archives personnelles de François Maury, un ancien DRH, nourriront également la réflexion (voir **tableau n°2**). Ce dernier a participé à deux formations sur la négociation au milieu des années 1990, financées par son employeur, respectivement organisée par le Centre Européen de la Négociation et le département RH de la CEGOS. Dans les deux cas, les archives recueillies sont composées de photocopiés transmis par les formateurs ainsi que des notes prises par François Maury au cours des séances. Au regard des observations directes de formations, ces matériaux constituent un éclairage complémentaire utile. En effet, il s'agit de sessions de formations plus longues et organisées non par une association professionnelle, mais par des organismes privés dans le cadre de la formation continue. Le décalage introduit est également d'ordre historique, puisque ces formations ont eu lieu dans les années 1990, alors que nos observations ont été réalisées entre 2015 et 2017.

Enfin, d'autres matériaux issus des archives de François Maury seront mobilisés de manière plus secondaire. Il s'agit, d'une part, de documents et de notes issus d'une formation à la conduite du changement organisée par la DRH du groupe où François Maury travaillait dans les années 1990, et destinée aux cadres dirigeants dudit groupe. D'autre part, nous disposons d'un long document de

quatre-vingt pages intitulé « Que faire en cas de grève ? » transmis à François Maury par l'avocat de l'entreprise où il travaillait comme DRH au début des années 2000, Gia France.

La grande majorité des intervenant.e.s des formations observées s'inscrivent dans l'espace de la gestion. Ils occupent des postes de consultant.e.s en ingénierie sociale, de praticien.ne.s des relations sociales – DRH, RRH – ou encore d'enseignant.e.s-chercheur.e.s en sciences de gestion. L'intervenant de la formation « Appréhender les négociations complexes », Christophe Lebaron, a un profil atypique de ce point de vue. Diplômé de l'école supérieure des officiers, il a d'abord travaillé au RAID, où il était spécialisé dans les questions de kidnapping, avant de fonder un cabinet spécialisé dans la « négociation de crise » au début des années 2010, qui accompagne des négociations syndicales, mais aussi commerciales et médicales.

Plus généralement, les conceptions des relations professionnelles portées par les expert.e.s de ces formations ne sont pas univoques. Elles s'inscrivent dans un large spectre, dont les extrémités sont composées d'une part de conceptions coopératives des relations professionnelles, et de l'autre d'approches plus agonistiques, visant à organiser un rapport de forces favorable à la direction (Biaggi, 2021a). Par exemple, tandis que les intervenant.e.s des formations « Comment négocier avec les partenaires sociaux ? » (ESSEC) et « Pratique de la négociation raisonnée » (Centre Européen de la Négociation) défendent une conception plutôt coopérative de la négociation, les formateur.e.s des sessions « Appréhender les négociations complexes » (ANDRH, national) et les deux intervenants principaux de la session « Jeunes Pros RH de la négociation » (ANDRH, groupe local) proposent une approche plus conflictuelle des relations sociales.

## 2) De la transmission d'outils juridiques à l'apprentissage d'un rapport distancié et instrumental au droit

Dans le domaine de la gestion des relations sociales, la maîtrise des savoirs et savoir-faire juridiques constitue, aux yeux des expert.e.s et praticien.ne.s des relations sociales, un enjeu crucial, dans un contexte de juridicisation des relations professionnelles (Pélisse, 2009, 2018 ; Willemez, 2017 ; Yazdanpanah, 2018) (2.1). Les expert.e.s en relations sociales diffusent des savoir-faire et des stratégies en la matière. Ils invitent également les praticien.ne.s des relations sociales à adopter un certain rapport au droit, qu'on peut qualifier d'instrumental et de stratégique. Loin d'être un but en soi, le droit est conçu par les expert.e.s comme un élément du répertoire d'action des gestionnaires des relations sociales, dont l'usage doit être modulé en fonction de considérations stratégiques (2.2).

## 2.1. La compétence juridique, un enjeu professionnel central en gestion des relations sociales

Dans le domaine de la gestion des relations sociales, les savoirs et savoir-faire juridiques occupent une place centrale. À la faveur des évolutions législatives des dernières années, qui encouragent le développement de la négociation collective, le droit syndical est devenu un élément de plus en plus intégré au répertoire d'action managérial (Yon et Bérout, 2013). Comme les formateurs et formatrices de certaines organisations syndicales<sup>10</sup>, les expert.e.s de la gestion des relations sociales diffusent des savoirs juridiques. Ceux-ci sont perçus comme nécessaires pour se légitimer face aux interlocuteur.e.s syndicaux et ne pas commettre d'erreurs lors des négociations collectives ou des réunions d'instances. Ainsi, dans la formation intitulée « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990, le conseil suivant est donné concernant la préparation des réunions DP : « Vérifier des points de droit du travail »<sup>11</sup>.

Alors que la maîtrise du droit constitue un enjeu de premier ordre pour les cadres des relations sociales, elle est rendue malaisée par la succession rapide de lois transformant les règles encadrant les relations professionnelles au cours des dernières années. Si les gestionnaires des relations sociales sont globalement très satisfait.e.s des transformations des relations professionnelles produites par la loi El Khomri de 2016 et par les ordonnances Macron de l'automne 2017, certain.e.s d'entre eux reconnaissent avoir beaucoup de peine à suivre l'évolution de la réglementation. Dominique Tardy souligne notamment combien la « folie législative » et la « surenchère à la réforme » rendent difficiles, pour les DRH, de « rester en ligne » avec le droit du travail<sup>12</sup>.

Pour assimiler les nouvelles dispositions législatives, les gestionnaires des relations sociales peuvent s'appuyer, dans les grandes entreprises, sur leurs collègues des directions juridiques. Dans les entreprises de taille plus réduite, où il n'existe pas toujours de services juridiques, les directions des ressources humaines travaillent généralement avec un cabinet d'avocats en droit social, qui les accompagnent dans leur travail d'appropriation du droit<sup>13</sup>. Néanmoins, les cadres des ressources humaines ont une connaissance très inégale des règles de droit encadrant les relations professionnelles, et en particulier des possibilités de négociation ouvertes par les réformes récentes, comme en atteste cet extrait de journal de terrain issu d'une observation de formation d'un groupe local parisien de l'ANDRH.

<sup>10</sup> Les apprentissages juridiques occupent une place importante dans les formations à la négociation collective organisées par la CGT, mais moins dans celles organisées par la CFDT et FO (Gantois, 2016).

<sup>11</sup> Archives de François Maury.

<sup>12</sup> Entretien avec Dominique Tardy, DRH France (5000 salarié.e.s, activités de services administratifs et de soutien), 22/6/2015.

<sup>13</sup> L'avocat en droit social d'une des entreprises dont François Maury était DRH lui a par exemple transmis un document de quatre-vingt pages intitulé « Que faire en cas de grève ? » contenant des informations légales et des conseils pratiques. Archives de François Maury.

Journal de terrain, formation « Loi travail et droit à la déconnexion », groupe  
local B de l'ANDRH, Paris, novembre 2016

L'avocate en droit social qui anime la réunion, Stéphanie Renavot, présente le nouveau cadre légal sur « le droit à la déconnexion », et les injonctions à négocier sur ce thème introduites par la loi « travail » d'août 2016. Elle affirme que ce thème soulève de vrais enjeux, notamment relatifs au stress et à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle des salarié.e.s. En même temps, elle regrette que la déconnexion soit présentée par la loi comme un « droit » des salarié.e.s, et non pas comme un simple enjeu de discussion laissé à l'appréciation des « partenaires sociaux ».

Une RRH qui travaille dans le secteur de l'assurance (périmètre de 1200 salarié.e.s) demande au début de la formation : « c'est une incitation ou une obligation de négocier ? Parce que moi, les obligations de négocier, j'en ai ras la casquette ! »

L'intervenante répond qu'il s'agit d'une simple incitation. Elle insiste plus généralement sur les nouvelles possibilités de négociation dans l'entreprise offertes par la « loi travail », dont elle se réjouit. Elle affirme avec enthousiasme, concernant la négociation autour du « droit à la négociation » : « En fait, vous pouvez moduler en fonction des enjeux de votre entreprise. C'est ça aussi le grand intérêt de la loi travail, c'est la négociation collective au cœur des réponses, et c'est le programme de Fillon aussi, même s'il n'est pas encore élu. C'est chaque entreprise, en fonction de la population, qui va dire... Pour moi, c'est l'avenir ! »

Une consultante RH spécialisée en rémunération la coupe : « Oui, mais ça, ça vaut pour les grandes boîtes... »

*Stéphanie Renavot* : « Non, maintenant avec la loi travail, tu peux faire des accords collectifs avec tes IRP, voire avec un salarié mandaté. Maintenant c'est tout à fait simplifié, t'es pas obligée d'avoir des délégués syndicaux. »

*La consultante* : « Mais mettons que tu as neuf personnes [salariées], tu fais quoi ? »

*Stéphanie Renavot* : « Tu prends un salarié mandaté. Tu prends un des neuf et tu lui dis : “bah tiens, est-ce que tu veux te faire mandater par tel syndicat pour négocier sur le temps de travail” ? »

*Une participante* : « Genre la CFE-CGC... »

*La consultante* : « Donc la loi travail, elle est drôlement bien, finalement ? »

*Stéphanie Renavot* : « Mais la loi travail, elle est super bien ! Et d'ailleurs, un gouvernement de droite n'aurait jamais pu faire passer ça. C'est pour ça qu'il y a eu autant de manif cet été de tous les syndicats. C'est parce que c'est des mesures de souplesse et d'ouverture... Et en même temps, ça remet un peu les syndicats au cœur. [Elle se félicite ensuite du projet de simplification du Code du travail porté par le candidat aux élections présidentielles, François Fillon.] Et ça remet aussi les RH au cœur des négos ! »

[Grand silence.]

*Delphine Loustau* (DRH France, hébergement et restauration, 1200 salarié.e.s) : « On n'en a pas fini, avec les négos... » [Rires.]

Cet extrait de journal de terrain est révélateur à plusieurs titres. Il atteste d'abord des formes possibles d'utilisation de la négociation collective à des fins managériales. En l'espèce, l'avocate qui anime la réunion souligne la manière dont les gestionnaires des relations sociales peuvent se saisir des dispositions de la « loi travail » pour renégocier des accords sur le temps de travail, en

s'appuyant sur une représentation du personnel créée de toutes pièces pour l'occasion. Toutefois, les échanges retranscrits montrent combien cette appropriation du droit par les cadres des ressources humaines ne va pas de soi. Ainsi, la consultante RH qui s'exprime semble peu informée des possibilités ouvertes par la loi. Plus généralement, l'invitation de l'avocate à se saisir de la négociation collective suscite assez peu d'enthousiasme de la part des participant.e.s. Cela tient sans doute à la méconnaissance des dispositions légales de la « loi travail » par ces dernier.e.s, mais aussi aux postes qu'ils occupent, qui les éloignent de ces enjeux. En effet, parmi la dizaine de participant.e.s de cette réunion, seules deux personnes sont DRH, et donc potentiellement en mesure d'impulser des négociations collectives – les autres sont des cadres RH généralistes et des consultant.e.s.

En revanche, la maîtrise de savoirs et savoir-faire juridiques, et la connaissance de l'actualité juridique, constituent un enjeu central pour la majorité des cadres qui pilotent les relations sociales. C'est la raison pour laquelle les études en droit constituent une voie d'accès privilégiée aux métiers de pilotage des relations sociales. Les cours de droit du travail individuel et collectif sont d'ailleurs souvent présentés comme un des éléments essentiels de la formation initiale à la gestion des relations sociales.

Certains enquêté.e.s développent des stratégies pour entretenir et actualiser les savoirs en matière de droit du travail. Jean-Pierre Duon et Solène Roche, respectivement DRS d'un grand groupe commercial et DRH France d'une entreprise du secteur de la chimie, expliquent qu'il s'agit d'une des principales motivations qui les a poussés à investir un mandat de conseiller prud'homal<sup>14</sup>. Les organisations patronales (Offerlé, 2009, p. 74) et les associations professionnelles proposent également de nombreuses formations et séminaires portant sur l'actualité juridique. Du point de vue des cadres locaux de l'ANDRH, la « montée en compétence juridique »<sup>15</sup> des membres de l'association constitue un objectif central. Souvent animées par un.e avocat.e en droit social travaillant dans un cabinet dont l'ANDRH est partenaire, les formations relatives à l'actualité juridique, relativement régulières, sont très prisées par les adhérent.e.s, et en particulier par celles et ceux qui travaillent dans des entreprises intermédiaires où il n'existe pas de service juridique en interne<sup>16</sup>.

Dans les manuels, les expert.e.s de la gestion des relations sociales accordent souvent une place importante (Laroche, 2010 ; Debande, 2012), voire prépondérante (Canavese, Thomas et Porcher-Stouvenel, 2012 ; Bernier, 2018), à la connaissance des principales règles juridiques relatives à la représentation professionnelle, à la négociation collective et à la grève<sup>17</sup>. Les auteur.e.s rappellent les droits de l'employeur et les obligations légales auxquelles ce dernier doit se conformer,

<sup>14</sup> Entretien avec Jean-Pierre Duon, DRS (commerce, 25 000 salarié.e.s), 9/10/2015 ; entretien avec Solène Roche DRH France (industrie manufacturière, 250 salarié.e.s), 28/2/2017.

<sup>15</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s) et directeur d'un groupe local parisien de l'ANDRH, 28/11/2016.

<sup>16</sup> Entretien avec Delphine Loustau, DRH (hébergement et restauration, 1200 salarié.e.s) et présidente du groupe local parisien B de l'ANDRH, 2/3/2018 ; Entretien avec Michèle Dubost, cadre RH généraliste (industrie manufacturière, 250 salarié.e.s), 28/2/2017.

<sup>17</sup> En revanche, les manuels de Jean-Louis Birien (2006) et de Gérard Taponat (2016) accordent une faible place aux savoirs de nature juridique.

notamment en matière de respect des droits des élu.e.s et des mandaté.e.s. Les expert.e.s donnent également des ressources pour caractériser juridiquement certaines situations, en rappelant par exemple les critères qui distinguent la grève de l'exécution fautive du contrat de travail (Debande, 2012, p. 284).

A l'instar des formateur.e.s à la négociation de la CGT (Gantois, 2016, p. 181) certains expert.e.s en GRS vont au-delà de l'énoncé des règles générales de droit et commentent également la pratique jurisprudentielle de la Cour de cassation (Debande, 2012). « Il est nécessaire de développer une compétence de droit qui n'est pas uniquement dans la connaissance de base, mais dans le recours technique et jurisprudentiel, dans sa mise en pratique », m'écrit ainsi le responsable d'un Master en « négociations et relations sociales » proposé par l'université Paris-Dauphine, suite à une question de ma part concernant la place du droit dans sa formation<sup>18</sup>.

Au-delà de la connaissance théorique du droit, des savoir-faire sont transmis aux gestionnaires des relations sociales afin de faciliter l'intégration des outils juridiques dans leur répertoire d'action. Dans certains manuels figurent ainsi des modèles de documents légaux (Laroche, 2010 ; Bernier, 2018), comme des procès-verbaux de désaccord aux NAO, ou des lettres de convocation des délégué.e.s à une première réunion. Pour pouvoir appliquer la loi en matière de gestion du temps de travail des salarié.e.s protégés, Jean-Christophe Debande conseille également de « mettre en place des bons de délégation » (2012, p. 153).

L'enjeu de l'appropriation pratique du droit apparaît très clairement dans la formation « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences », organisée par le groupe local parisien B de l'ANDRH, et animé par une avocate en droit social, Stéphanie Renavot. « On va se poser des questions pratiques, genre qu'est-ce que vous avez rencontré, vous, comme problématiques quotidiennes de comment on applique Macron, notamment sur le CSE, les élections, le barème d'indemnités prud'homales », explique-t-elle au début de la réunion<sup>19</sup>. Au cours de la séance, l'avocate fait quelques rappels sur les dispositions prévues par les ordonnances et répond aux questions de la quinzaine de participantes. Surtout, elle guide ces dernières, à travers sa connaissance de la pratique du droit dans les juridictions prud'homales, dans l'élaboration d'une stratégie judiciaire.

Journal de terrain, formation « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences », groupe local B de l'ANDRH, Paris, novembre 2017

Une grande partie de la réunion est consacrée à l'analyse des effets des « ordonnances Macron » en matière de plafonnement des indemnités prud'homales pour les licenciements sans cause réelle et sérieuse<sup>20</sup>. Stéphanie Renavot, l'avocate qui anime la réunion, rappelle les conditions d'application du barème. Elle met en garde les participantes sur des modifications de règles de droit qui pourraient leur

<sup>18</sup> E-mail du 18 décembre 2019.

<sup>19</sup> Journal de terrain, formation « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences », groupe local B de l'ANDRH, Paris, novembre 2017.

<sup>20</sup> Selon le Code du travail, tout licenciement, pour motif personnel ou économique, doit être justifié par une « cause réelle et sérieuse ». Il revient à l'employeur d'en apporter la preuve. Si un licenciement est jugé sans cause réelle et sérieuse par le conseil de prud'hommes, il ouvre droit à réparation pour le salarié.e.



avoir échappé : « Vous aviez noté que l'indemnité légale [de licenciement]<sup>21</sup> avait été modifiée ? Elle est parfois plus favorable que l'indemnité conventionnelle. » Plusieurs personnes acquiescent. Une participante remarque : « On n'a pas l'habitude. »

*Stéphanie Renavot* : « C'est vrai ! Donc **faites attention, c'est hyper piégeux, ça**. Quand tu licencies quelqu'un, tu dois lui donner la plus favorable entre l'indemnité légale et la conventionnelle. Sauf que avant, c'était quasiment toujours l'indemnité conventionnelle qui était plus favorable, donc on ne faisait quasiment pas le calcul de l'indemnité légale, sauf que maintenant c'est plus toujours le cas... **Ça c'est hyper important, il faut y penser, donc faites votre double calcul** [quand vous provisionnez un licenciement]. »

Stéphanie Renavot donne également des conseils aux participantes concernant la stratégie judiciaire à adopter au conseil de prud'hommes : « **Il y a un truc intéressant, moi je trouve qu'il faut le plaider chaque fois qu'on va aux prud'hommes, c'est que le juge peut déduire de la somme allouée l'indemnité de licenciement** [légale ou conventionnelle] **versée au salarié**. [...] Si vous avez une indemnité versée dans le cadre d'un licenciement, vous pouvez dire : "Il y a déjà eu une réparation du préjudice sur... la base de la convention collective." [...] Donc quelque part, le barème, il vient indemniser une deuxième fois quelque chose qui l'a déjà été. Vous me suivez, ou pas ? [*Plusieurs personnes acquiescent.*] Donc l'idée, c'est de demander au juge de déduire, en disant : "OK il a le droit à 6 mois [de salaire] avec [les ordonnances] Macron, mais il a déjà eu 2 mois l'ICL [indemnité conventionnelle de licenciement], ou d'ILL [indemnité légale de licenciement], et bah donc vous ne condamnez qu'à 4 mois". Et ça, je pense qu'il faut le dire. Même si c'est malheureusement à titre facultatif, nous on aurait aimé que ce soit à titre obligatoire [*elle sourit*], mais **si on ne le plaide pas, évidemment que le juge ne va pas y penser, hein.** »

A l'instar de Stéphanie Renavot, des expert.e.s jouent ainsi le rôle d'intermédiaires du droit (Pélisse, 2018), en accompagnant les gestionnaires des relations sociales dans le décryptage de l'actualité juridique et dans l'élaboration de stratégies judiciaires visant à minimiser le coût financier d'un licenciement contesté devant le conseil des prud'hommes.

Ce qu'on appelle, dans le langage indigène, la « maîtrise des risques juridiques » ou la « sécurisation juridique », c'est-à-dire l'inscription des pratiques patronales dans le cadre de la loi et des attentes des institutions judiciaires, constitue un savoir-faire important en matière de gestion des relations sociales. La faiblesse du nombre de contentieux prud'homaux est souvent interprétée, dans l'espace professionnel, comme le signe d'un bon « climat social ». Les expert.e.s proposent des techniques pour prévenir d'éventuels procès<sup>22</sup>. Dans la formation-débat citée plus haut, Stéphanie Renavot donne par exemple des conseils aux participantes pour éviter des contentieux relatifs au harcèlement moral et sexuel.

<sup>21</sup> Les salarié.e.s en CDI licenciés peuvent bénéficier, sous certaines conditions, d'une indemnité légale de licenciement prévue par le Code du travail. Certaines conventions collectives prévoient également des indemnités en cas de licenciement, dites conventionnelles. Ces deux indemnités ne sont pas cumulables.

<sup>22</sup> Dans les notes prises par François Maury sur une formation de la CEGOS intitulée « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » qu'il a suivi au milieu des années 1990, on peut lire, par exemple : « Rôle du DRH = avertir le directeur d'établissement sur la nécessité d'informer le CE sur certains sujets (sinon délit d'entrave). » Archives de François Maury.

Stéphanie Renavot rappelle à l'assistance que le barème d'indemnisation prud'homale ne vaut pas pour l'ensemble des licenciements pour motif personnel : « il y a tout un pan qui échappe au barème qui est le harcèlement, la discrimination »<sup>23</sup>. L'avocate anticipe une adaptation des stratégies des salarié.e.s à cette nouvelle configuration : « A mon avis, on va avoir plus de dossiers de harcèlement, puisque ça permet de sortir du barème Macron, et ça coûte plus cher [à l'entreprise] que le barème »<sup>24</sup>. Elle conseille donc de développer des dispositifs de prévention du harcèlement moral et sexuel, afin d'anticiper des contentieux futurs.

*Stéphanie Renavot* : « **C'est important que vous ayez conscience de ça, et que vous prévoyiez des moyens de... des justificatifs de ce que vous allez faire en tant que RH, pour avoir des dossiers plus construits le jour où vous aurez besoin d'aller aux prud'hommes et éviter les condamnations lourdes. Ou même pas d'aller aux prud'hommes, de négocier [avec le salarié] et de pouvoir dire : "Voilà, on a mis en place tout ça, donc on n'a rien à se reprocher. Non, il n'y a pas de harcèlement, on a une conclusion négative sur le sujet, donc bah allez-y, hein, assignez-nous [en justice], mais nous on est droit dans nos bottes et on a fait ce qu'on avait à faire".** »

Stéphanie Renavot conseille aux cadres des RH, *a minima*, d'élaborer un « règlement intérieur, un code de conduite » ou d'organiser « une formation sur l'éthique dans l'entreprise ». Elle évoque également la mise en place de « hotlines » pour prévenir le harcèlement sexuel et la conduite d'« investigations », en collaboration avec le CHSCT, en cas de suspicion de harcèlement moral. Elle mentionne en passant que son cabinet propose de telles prestations d'investigation.

L'avocate participe, au travers de cette formation, à un double mouvement de légalisation des pratiques, c'est-à-dire d'alignement des pratiques de gestion sur les règles juridiques, et d'endogénéisation organisationnelle du droit, qui consiste à « “faire entrer” les pratiques [existantes] dans un nouveau cadre juridique qui sera jugé conforme à la loi » (Pélisse, 2011, p. 50) En effet, dans l'extrait de journal de terrain, le déploiement de dispositifs de prévention du harcèlement est présenté d'abord et avant tout comme un moyen de protéger les directions d'éventuelles condamnations. En revanche, les pratiques de management en elles-mêmes, et les effets des modes d'organisation du travail sur la survenue du harcèlement, ne sont pas du tout questionnés.

Stéphanie Renavot invite également les participantes à mettre en place des instances internes de résolution des litiges, qui prennent ici la forme d'« enquêtes internes » en cas de suspicion de harcèlement, moral ou sexuel. Ces enquêtes aboutissent parfois à des sanctions disciplinaires prononcées par les dirigeant.e.s ou les gestionnaires des relations sociales. Le développement de ce type de procédures, aux États-Unis (Edelman, Uggan et Erlanger, 1999) mais aussi en France, participe de la déformalisation des litiges, traités dans les organisations de travail plutôt que dans l'enceinte judiciaire (Bastard, Cardia-Vonèche et Gonik, 2003). Selon Stéphanie Renavot, la mise en place de dispositifs formalisés de prévention du harcèlement peut suffire à délégitimer une plainte judiciaire de harcèlement (« on a mis en place tout ça, donc on n'a rien à se reprocher »). La

<sup>23</sup> Si le juge établit que le licenciement est intervenu en lien avec des faits de harcèlement moral ou sexuel, ou en application d'une mesure discriminatoire, le plafonnement des indemnités prud'homales ne s'applique pas.

<sup>24</sup> La secrétaire générale adjointe de l'ANDRH fait la même analyse (entretien avec Florence Robin, 12/4/2017).

stratégie qu'elle défend témoigne et participe d'un processus de « procéduralisation du droit » (Pélisse, 2011) : le développement de procédures internes aux organisations tend de plus en plus, aux yeux des acteur.e.s des institutions judiciaires, à suffire à prouver leur conformité légale (Edelman et Suchman, 1999 ; Pélisse, 2011). Dès lors, l'avocate participe à rationaliser les pratiques de gestion des professionnel.le.s des relations sociales, en les aidant à minimiser les risques judiciaires à moindre coût, sans transformer en profondeur les pratiques managériales.

Soulignons toutefois que l'appropriation de ces stratégies de « sécurisation juridique » par les acteur.e.s ne va pas de soi, en raison de la faiblesse des moyens alloués aux départements de GRH. Ainsi, lorsque Stéphanie Renavot conseille de prévoir des lignes d'écoute et des procédures d'investigation en cas de suspicion de harcèlement moral ou sexuel, plusieurs professionnelles réagissent en soulignant le manque de temps et de moyens dont elles disposent pour réaliser ces procédures. L'une remarque que la mise en place d'une *hotline* coûte très cher. Une autre, DRH d'une entreprise de 400 salarié.e.s, explique avoir renoncé à interroger l'ensemble du service – treize personnes, suite à une accusation de harcèlement sexuel d'un salarié par son collègue, dont elle doute par ailleurs de la véracité, au motif que « ça représente deux jours [de travail] à temps plein »<sup>25</sup>.

Dans cet exemple, l'injonction à la prévention des risques judiciaires fait écho aux intérêts professionnels de l'intervenante. Les cabinets en droit social vendent en effet des prestations de « sécurisation juridique » des activités des dirigeant.e.s d'entreprise (Yazdanpanah, 2018). L'inscription dans les réseaux de l'ANDRH, pour des avocat.e.s en droit social comme Stéphanie Renavot, participe donc d'une logique de réseau professionnel : la réalisation de prestations à titre gratuit pour le compte de l'ANDRH lui permet sans doute de développer sa propre clientèle<sup>26</sup>. Les expert.e.s en gestion des relations sociales développent de ce point de vue une stratégie commerciale proche de celle des expert.e.s auprès des IRP, qui mettent également à profit leur participation à des formations syndicales pour élargir leur clientèle (Cristofalo, 2011).

Toutefois, cette démarche visant à prévenir et limiter l'ampleur et les coûts des contentieux futurs n'est pas uniquement portée par les avocat.e.s en droit social ; elle informe largement l'expertise en matière de gestion des relations sociales. Il est parfois conseillé aux professionnel.le.s de constituer un « dossier de preuves », en cas de grève, comprenant notamment des notifications et constats d'huissiers, pour disposer d'éléments permettant de justifier auprès des institutions judiciaires d'éventuelles sanctions disciplinaires prises contre les grévistes (Landier et Labbé, 2002, p. 95)<sup>27</sup>. De la même manière, les comptes-rendus de réunions de négociation (Debande, 2012, p. 275-278) et les documents présentés lors des réunions des IRP font l'objet d'une préoccupation précontentieuse, comme le souligne Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Journal de terrain, formation « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences », groupe local B de l'ANDRH, Paris, novembre 2017.

<sup>26</sup> A l'ANDRH comme d'ailleurs dans les organisations patronales, l'usage de l'organisation à des fins « intéressées », afin de faire du « réseau », n'est pas disqualifié.

<sup>27</sup> Un conseil similaire est donné dans la brochure « Que faire en cas de grève » transmise à François Maury par l'avocat de son entreprise au début des années 2000. Archives de François Maury.

<sup>28</sup> Entretien avec Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, 12/4/2017.

« Si vous ne voulez pas que les procès-verbaux de CE soient utilisés contre vous aux prud'hommes ou dans un procès, il faut prendre le temps de soigner les *slides*, d'écrire davantage. Parfois, vous pouvez prendre 10 000 euros de moins [*d'amende*] en prouvant que vous aviez parlé de la QVT en instance, par exemple. Au contraire, par prudence, il ne vaut mieux pas graver dans le marbre des choses qui pourraient changer. »

Au cours de leur expérience professionnelle, les praticien.ne.s des relations sociales apprennent, épaulés par les avocat.e.s avec qui ils travaillent, à élaborer des stratégies judiciaires permettant de maximiser les chances de gagner en justice mais aussi de minimiser les coûts au cas où la direction perdrait le procès. François Maury revient sur les stratégies prud'homales qu'il a élaborées alors qu'il était DRH d'une entreprise intermédiaire de la distribution spécialisée, Photopassion, dans laquelle les contentieux prud'homaux étaient relativement fréquents<sup>29</sup>.

« Quand on savait qu'on allait perdre [aux prud'hommes], on licencierait quelqu'un pour faute grave<sup>30</sup>, et c'est déjà une stratégie pour éviter d'avoir le licenciement requalifié dans son ensemble ! Vous requalifiez simplement le degré de la faute. [...] Mais vous n'êtes pas requalifié sur l'existence d'une cause réelle et sérieuse. [...] **Il vaut mieux toujours aller au maximum de la sanction, de manière à ce que ce soit requalifié en sanction moins grave.** Ce qui est essentiel à protéger aux prud'hommes, c'est l'existence d'une cause réelle et sérieuse. »

Initialement formé en psychologie clinique, François Maury fait l'apprentissage de telles stratégies judiciaires « sur le tas », au contact d'autres dirigeant.e.s et d'avocat.e.s. Comme le montre l'extrait d'entretien, l'enjeu, de son point de vue, consiste moins à gagner le procès qu'à limiter son coût – matériel et symbolique<sup>31</sup>.

Les expert.e.s cherchent ainsi à transmettre des savoirs et des stratégies juridiques aux gestionnaires des relations sociales, qui consistent notamment à se prémunir d'éventuels contentieux. Ces savoirs juridiques constituent un ressort important de la position dominante des cadres de direction face aux représentant.e.s du personnel. Ces dernier.e.s, en particulier dans les entreprises de taille réduite où l'expertise juridique est peu développée, sont souvent moins armé.e.s de ce point de vue, et pris au dépourvu par ce registre d'action (Biaggi, 2021b ; Giraud et Signoretto, 2021). Certain.e.s expert.e.s invitent également les praticien.ne.s à développer un usage distancié et instrumental aux règles de droit, dont il s'agit de moduler les usages en fonction des contextes stratégiques.

<sup>29</sup> Entretien n°2 avec François Maury, ancien DRH d'entreprises de taille intermédiaire, 11/6/2015.

<sup>30</sup> Une procédure disciplinaire engagée par l'employeur peut déboucher sur un licenciement pour faute simple, grave ou lourde, en fonction de la nature des faits reprochés. La faute simple constitue une cause réelle et sérieuse, mais permet au salarié de percevoir ses indemnités de licenciement, de préavis et de congés payés. En revanche, en cas de faute lourde ou grave, les indemnités de licenciement et de préavis ne sont pas versées. En cas de litige, il revient au juge de déterminer si le salarié a commis une faute et s'il s'agit d'une faute simple, lourde ou grave.

<sup>31</sup> Le coût symbolique principal associé à la perte d'un procès tient à des enjeux d'image pour l'entreprise, aux yeux des salarié.e.s et éventuellement des client.e.s.

## 2.2 Savoir se distancier des règles : l'apprentissage d'un rapport instrumental au droit

Le strict respect du droit n'est pas toujours préconisé par les expert.e.s pour gérer les « relations sociales ». Si certains manuels font du respect de la légalité l'horizon normatif de la GRS<sup>32</sup>, d'autres manifestent un rapport plus distancié au droit du travail (Landier et Labbé, 2002 ; Birien, 2006), rapport qu'on pourrait qualifier d'instrumental ou de stratégique. A l'instar des formateurs et formatrices de la CGT vis-à-vis des militant.e.s (Giraud, 2009 ; Gantois, 2016, p. 181), les expert.e.s de la GRS invitent les gestionnaires des relations sociales à faire du droit non une fin en soi, mais un outil stratégique intégré à leur répertoire d'action.

Dans cette perspective, l'action judiciaire, même lorsqu'elle est possible, n'est pas toujours préconisée, y compris lorsqu'une issue du contentieux favorable à la direction est anticipée. Plusieurs manuels posent l'épineuse question des pratiques à adopter face à des formes illégales de conflits au travail. Certains auteur.e.s invitent à prendre le temps de la réflexion avant de déclencher des actions pénales à l'encontre du personnel, car cela risque de prolonger le conflit au-delà de la fin de la grève (Landier et Labbé, 2002, p. 183 ; Laroche, 2010, p. 188). Aux yeux de ces expert.e.s, l'opportunité de l'action judiciaire doit donc être pesée au regard de l'objectif de préservation d'un « bon climat social » dans l'entreprise.

Ce rapport distancié au droit est repris à leur compte par certain.e.s gestionnaires des relations sociales, qui affirment que l'action judiciaire et le recours aux sanctions doivent constituer « un outil comme un autre »<sup>33</sup>, qu'il peut être opportun de mobiliser ou non, en fonction des situations. Solène Roche, pourtant initialement formée en droit des affaires, affirme que le droit n'est qu'une solution pour résoudre des litiges, et qu'il est parfois plus approprié de mobiliser d'autres approches que l'action judiciaire, comme la médiation, pour régler des conflits<sup>34</sup>. Dans une perspective proche, Laure Saint-André estime que le choix de sanctionner les représentant.e.s du personnel doit être fait en prenant en considération des enjeux stratégiques de plus long terme, comme la nécessité de préserver des relations de coopération utiles à la direction<sup>35</sup>.

« On a [sur le site] quelqu'un qui est délégué syndical central. Et il a... accordé un peu trop d'heures à ses collègues mandatés, pour venir à des réunions au niveau du siège, par rapport à ce à quoi il avait droit<sup>36</sup>. Donc  **finalement, la règle aurait été de dire : "attention, écart par rapport à la règle, on sanctionne, on enlève des heures, on fait un rappel, etc."**. Sauf qu'aujourd'hui, c'est quelqu'un avec qui on arrive à avoir un bon dialogue social. C'est quelqu'un qui est... j'allais

<sup>32</sup> Ce registre normatif se signale par l'utilisation très régulière, dans certains manuels, du verbe « devoir ». Jean-Christophe Debande écrit par exemple que « la gestion des carrières des représentants du personnel doit être suivie avec soin et exempte de toute discrimination » (2012, p. 184).

<sup>33</sup> Delphine Loustau critique son ancien supérieur, jugé « hyper-juridique », au nom de l'idée que le droit doit rester « un outil comme un autre ». Entretien avec Delphine Loustau, DRH France (hébergement et restauration, 1200 salarié.e.s), 2/3/2018.

<sup>34</sup> Entretien avec Solène Roche, DRH France (industrie manufacturière, 250 salarié.e.s), 28/2/2017.

<sup>35</sup> Entretien avec Laure Saint-André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018.

<sup>36</sup> En vertu de l'accord syndical de cette grande entreprise, les organisations syndicales représentatives disposent d'un quota d'heures de délégation qu'elles peuvent distribuer, en respectant certaines règles, à leurs élu.e.s et mandaté.e.s.

dire, pourtant, DSC [délégué syndical central] CGT. Et la CGT, aujourd'hui, on a quand même des rapports qui sont plutôt dans l'opposition, pour ne pas dire le conflit. Et aujourd'hui, on a quelqu'un... qui a du bon sens. Qui comprend... certains messages qu'on passe. Malgré son positionnement, qui reste... celui de la CGT, hein. **Et du coup, ce qu'on se dit, c'est que... quand il a fait ça, de déléguer un peu plus d'heures, ce qu'il a fait, c'est de permettre à d'autres mandatés de se former un peu dans la vision que lui a, la vision de partenaires sociaux entre une direction et un délégué central CGT. Donc, quelque part, je ne veux pas dire que ça nous arrange, mais... ça nous crée des interlocuteurs qui sont peut-être tout aussi bien formés et de bonne qualité. Peut-être... seize heures données en plus, on n'est pas à ça près, quoi.** Donc là-dessus, on a su s'écarter de la règle, parce qu'on était dans une optique de fonctionnement qui faisait progresser, selon nous, le dialogue social. »

Cet exemple est révélateur des formes de favoritisme dont peuvent bénéficier certains représentant.e.s syndicaux prêts à jouer le jeu du « dialogue social » avec la direction. Dans ce grand groupe où les relations professionnelles sont fortement institutionnalisées et où les droits syndicaux sont relativement conséquents, Laure Saint-André et ses collègues font le choix de ne pas sanctionner l'écart à la règle du délégué syndical, au nom de la préoccupation stratégique de former des « partenaires sociaux » mieux disposés vis-à-vis de la direction de l'entreprise. « Bien gérer les relations sociales » suppose ainsi, aux yeux de certain.e.s gestionnaires des relations sociales, de ne pas systématiquement se saisir des modes d'action répressifs ouverts par le droit ; le respect des règles – juridiques ou issues d'un accord d'entreprise – ne constitue pas une fin en soi.

Le recours aux sanctions ou aux procédures judiciaires est parfois envisagé, dans les manuels de gestion des relations sociales, comme un outil du répertoire de l'action patronale, qui doit être mis au service d'une stratégie plus générale. Concernant la gestion des conflits sociaux, plusieurs auteur.e.s conseillent par exemple aux dirigeant.e.s d'utiliser stratégiquement les « abus » des grévistes pour s'aménager une marge de négociation supplémentaire dans la négociation (Giraud, 2013, p. 57), la reprise du travail étant posée comme une condition *sine qua non* de l'abandon des poursuites (Birien, 2006, p. 279 ; Landier et Labbé, 2002<sup>37</sup>).

Ce rapport distancié au droit n'est pas toujours favorable aux salarié.e.s. Selon certain.e.s expert.e.s en relations sociales, la maîtrise des coûts financiers doit parfois prévaloir sur le respect de la légalité. Ainsi, parmi les « pièges d'un accord », Jean-Louis Birien identifie « l'accord pervers » (2006, p. 235-236) :

« [L'accord pervers : ] **Les avantages accordés sont tellement importants qu'il est plus avantageux économiquement pour une direction d'établissement de se mettre dans l'illégalité que de suivre l'accord.** Les compensations importantes accordées en cas de licenciement économique aux salariés d'une grande entreprise [...] [expliquent que] **certaines directions d'établissement préfèrent risquer des**

<sup>37</sup> Ces auteurs écrivent que « l'utilité essentielle de la procédure d'expulsion sera de mettre l'entreprise en bien meilleure posture pour négocier, puisqu'elle pourra obtenir des concessions et des contreparties en échange d'une levée ou d'une atténuation des sanctions » (p. 167).

## licenciements sans cause réelle et sérieuse qui leur reviennent moins cher que des licenciements économiques. »

L'expert souligne la possibilité de « faire passer » un licenciement économique en licenciement pour motif personnel pour en limiter le coût. Cette pratique illégale présente un risque : si le salarié porte plainte et que le juge remet en cause la nature réelle et sérieuse du licenciement, la direction de l'entreprise sera condamnée. Toutefois, ce risque est jugé raisonnable par Jean-Louis Birien au regard du gain financier escompté. Cette pratique de « licenciements économiques maquillés » (Palpacuer, Seigneur et Vercher, 2007), impliquant des licenciements individuels au fil de l'eau, a par ailleurs été identifiée par la littérature (Guyonvarc'h, 2017).

Certains praticien.ne.s des relations sociales préconisent d'utiliser le licenciement disciplinaire pour décourager certaines formes de contestation syndicale, en assumant le risque d'être condamnés en justice. Lors d'une formation-débat sur « les conséquences de la loi Macron » organisée par un groupe local parisien de l'ANDRH, les participant.e.s débattent par exemple de la manière de traiter un cas de divulgation d'informations confidentielles par un représentant syndical.

### Journal de terrain, formation « Les conséquences de la loi Macron », groupe local A de l'ANDRH, Paris, mars 2017

Un échange animé s'engage, auquel participent activement Anne-Sophie Reynier, DRS d'une filiale d'un très grand groupe français (83 000 salarié.e.s en France), et Marie Kern, DRH d'un groupe (activités spécialisées scientifiques et techniques, 1350 salarié.e.s), et présidente du groupe local qui organise la formation.

La première raconte qu'un membre de la délégation syndicale CGT de son entreprise a diffusé sur les réseaux sociaux, durant une réunion de négociation, des informations « confidentielles » sur l'entreprise.

*Anne-Sophie Reynier* : Moi j'ai un gars qui est allé *tweeter* sur le site de la CGT. Le jour où j'ai voulu le sortir [c.-à-d. le licencier], on m'a répondu que ce n'était pas possible. Et il n'a pas *tweeté* n'importe quoi, c'était des trucs... un peu « James Bond », confidentiel défense, hein. [...] Moi je voulais attaquer le salarié [*aux prud'hommes*] mais l'avocat [*de l'entreprise*] m'a dit : « N'essaye même pas, et n'essaye même pas l'inspection du travail, ça ne marchera pas ». La liberté d'expression, m'a-t-on répondu.

*Marie Kern* : Alors, nous on... C'est vrai qu'on y va souvent, on demande les risques à l'avocate, combien ça nous coûtera, puis on y va, quoi. [*Sourires.*] Après... de toute façon, c'est nous qui paierons. Le problème, effectivement, avec les salariés protégés, c'est d'avoir l'autorisation ou pas, après c'est un bras de fer. Mais sinon... nous, on demande les risques, combien ça coûte, on voit les bénéfices-risques, et hop ! [...]

*Une participante* : Enfin c'est vrai que c'est un peu tiré par les cheveux, parce qu'on se dit, quelque part, effectivement c'est la liberté d'expression, sauf qu'à un moment donné, par principe, pour éviter que ça ne se reproduise, moi j'avoue qu'effectivement... on y va. A titre exemplaire. [*Une autre participante approuve, les autres restent silencieux.*]

*Marie Kern* : Même si après, il faut payer. Parce que ça se termine toujours comme ça. [*Elle sourit. Quelques murmures d'approbation.*] Mais à la limite, il vaut mieux payer et avoir fait de l'exemplarité.

*Un participant, RRH dans une entreprise d'intérim* : Enfin, « il faut payer » si tu as l'autorisation [de l'inspection du travail], parce que tu peux ne pas l'avoir, hein ! [Anne-Sophie Reynier acquiesce.]

[Léger brouhaha.] *Marie Kern [Fort, d'un ton affirmatif]* : Non, mais t'inquiète pas ! T'inquiète pas ! Ça se termine toujours par des transac', hein ! C'est le montant qui va... Enfin, en tous cas... Moi je n'aurais aucun état d'âme !

*Anne-Sophie Reynier* : Après, moi je suis d'accord avec l'action pédagogique. Moi j'adhère complètement, hein.

*Marie Kern* : Parce que chez nous, on a fait des licenciements... un peu... voilà ! En assumant pleinement. [Elle rit.] L'avantage pédagogique. »

Dans les espaces d'entre-soi que constituent les formations-débats de l'ANDRH, certains professionnel.le.s de la gestion des relations sociales assument ainsi des actes à la lisière de la légalité, visant à décourager l'action syndicale. Certes, la prudence s'impose dans l'interprétation de ce type de matériau, tant l'entre-soi semble contribuer à une forme de surenchère dans la démonstration de la combativité vis-à-vis des représentant.e.s perçus comme oppositionnels. L'extrait de journal de terrain confirme cependant que le licenciement pour faute constitue un élément du répertoire d'action des gestionnaires des relations sociales (Guyonvarc'h, 2017), en particulier dans des entreprises de taille intermédiaire comme celle dont Marie Kern est la DRH, où il n'existe pas de collectifs militants très puissants et structurés. Les transactions financières auxquelles Marie Kern fait allusion, qui peuvent inclure des clauses par lesquelles le salarié s'engage à renoncer à toute poursuite contre l'entreprise (Melot, 2005), constituent l'instrument privilégié de ce mode de régulation individuelle et répressive des relations sociales conflictuelles (Giraud, 2013). Le plafonnement des indemnités prud'homales en cas de licenciement abusif instauré par les ordonnances Macron à l'automne 2017 minimise les risques financiers associés à cette pratique, car il permet aux dirigeant.e.s d'anticiper et de limiter le coût probable du licenciement (Pélisse, 2019).

Aux yeux des expert.e.s et des praticien.ne.s, les savoirs et les savoir-faire juridiques font partie des compétences essentielles du métier de gestionnaire des relations sociales. Selon eux, l'excellence professionnelle suppose de connaître les grandes règles de droit, mais aussi de savoir, dans certains cas, s'en écarter pour mieux servir ses objectifs. L'écart prend parfois la forme d'un non-recours aux sanctions et à l'action judiciaire, motivé par le souci de préserver des relations partenariales avec les représentant.e.s syndicaux, que les gestionnaires espèrent mettre à profit pour négocier ou désamorcer des conflits. *A contrario*, il arrive que l'écart se traduise par des pratiques répressives, justifiées par le souci de décourager certaines pratiques militantes ou par des considérations budgétaires.

Toutefois, selon les expert.e.s et les praticien.n.e.s, la connaissance du droit et la capacité à élaborer des stratégies ajustées aux institutions judiciaires n'épuisent pas la diversité des savoir-faire afférents à la gestion des relations sociales. Ainsi, plusieurs d'entre eux soulignent l'importance des connaissances en matière d'histoire et de sociologie des relations professionnelles. Laure Saint-André juge aussi que les enseignements en communication et en conduite du



changement qu'elle a suivis dans son école de GRH lui sont très utiles dans son activité de gestion des relations sociales<sup>38</sup>. Cette dernière semble également appeler des savoir-faire génériques et transversaux, que les acteur.e.s ont parfois acquis au travers d'activités tout à fait étrangères à la gestion des ressources humaines. Thierry Bloch estime par exemple très utile la compétence à « tenir une salle », qu'il a développée lorsqu'il était chargé de cours de sciences politiques dans une université parisienne, pour présider les réunions des IRP d'un grand groupe<sup>39</sup>.

Surtout, selon les enquêté.e.s, être un « bon professionnel » de la gestion des relations sociales suppose d'acquérir un sens pratique et stratégique et de s'appropriier des « ficelles du métier » qui se transmettent moins par des apprentissages scolaires que « sur le tas », au travers de l'expérience professionnelle ou d'échanges entre collègues et pair.e.s.

### 3) Des techniques de gestion au service de l'apprentissage d'un rôle de pouvoir

Les expert.e.s proposent aux cadres RH qui pilotent les relations sociales des techniques très diverses, qui sont orientées vers la construction d'un rapport de forces favorable face aux représentant.e.s syndicaux. Ces savoir-faire visent d'abord à apprendre à s'appropriier et à incarner une position de direction (3.1). Les expert.e.s recommandent aussi des outils et des techniques afin d'anticiper et d'éviter les conflits au travail (3.2). Enfin, ils proposent des savoir-faire destinés à organiser les interactions avec les représentant.e.s syndicaux (3.3).

#### **3.1 Tenir et incarner une position de direction**

En dépit de la place importante des savoirs et savoir-faire juridiques dans l'expertise en gestion des relations sociales, plusieurs enquêté.e.s critiquent toutefois l'assimilation de cette dernière au droit. Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, affirme ainsi que « les relations sociales, ce n'est pas que du droit »<sup>40</sup>. Elle regrette que l'apprentissage des relations sociales soit assurée, dans certaines formations initiales, par des juristes. Elle insiste sur l'importance des échanges ordinaires avec les représentant.e.s du personnel qui, sans être régis par des accords ou des règles de droit, n'en constituent pas moins une part importante du travail de gestionnaire des relations sociales. En effet, les professionnel.le.s des relations sociales engagent souvent des interactions avec les représentant.e.s syndicaux, en dehors des réunions formalisées par le droit du travail (Dugué, 2005 ; Benquet, 2013).

<sup>38</sup> Entretien avec Laure Saint-André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018.

<sup>39</sup> Entretien avec Thierry Bloch, ancien DRS groupe (information et communication, 150 000 salarié.e.s), 24/9/2019.

<sup>40</sup> Entretien avec Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, 12/4/2017.

En outre, même les formes les plus institutionnalisées de gestion des relations professionnelles soulèvent des questions pratiques qui débordent le cadre du droit, comme le souligne Victor Blanc au sujet de la consultation des IRP<sup>41</sup>.

« Parfois, je vois des *juniors* RH qui disent : [*il mime un ton très sûr de soi*] “oh bah là [dans cette situation], c’est facile. J’ai appris, il faut consulter les IRP”. “D’accord, très bien. Mais... concrètement ?” Tu fais quoi, tu vas les voir avant, ou non ? Dans quel ordre ? Comment tu annonces le truc ? Ce n’est pas si simple. Même les sujets techniques, au final, on voit que quand on les décline en opérationnel, c’est plus compliqué. »

La gestion des relations sociales réfère à un ensemble de *pratiques sociales*, irréductibles au droit et aux règles. Plusieurs gestionnaires des relations sociales manifestent leur scepticisme quant à l’idée que cette activité puisse s’apprendre sur les bancs de l’école, dans le cadre d’un cours théorique, tant elle renvoie d’abord et avant tout à l’acquisition d’un sens pratique. À leurs yeux, l’apprentissage du rôle passe par la transmission de ficelles du métier par des professionnel.le.s plus aguerris – qui peut s’opérer dans divers contextes d’interaction.

En ce qui concerne la formation initiale, les étudiant.e.s considèrent souvent que les cours de relations sociales les plus intéressants sont ceux qui laissent la parole à des professionnel.le.s dévoilant leurs « tips » pour gérer les relations sociales<sup>42</sup>. Le responsable du Master « Négociations et relations sociales » de l’université Paris-Dauphine souligne également l’importance des « mises en situation » et des « simulations » dans l’apprentissage de cette activité<sup>43</sup>.

Dans les grandes entreprises où les départements de ressources humaines sont étoffés, l’apprentissage des ficelles du métier se réalise souvent auprès d’un collègue ou d’un maître de stage, qui fait parfois office de « mentor » pour les jeunes cadres des relations sociales<sup>44</sup>. Pour celles et ceux qui travaillent dans des entreprises de taille plus réduite, ce rôle de socialisation et d’échanges entre pair.e.s est parfois joué par les associations professionnelles.

Baptiste Giraud (2014) montre que les adhérents de la CGT participant à une formation à la grève partagent les mêmes réserves quant à la possibilité d’enseigner de façon théorique l’action gréviste. De la même manière, l’idée selon laquelle la gestion des relations sociales s’expérimente, par la pratique, plus qu’elle ne s’enseigne, est très commune dans le milieu des ressources humaines. Elle est d’ailleurs légitimée par certains expert.e.s. Ainsi, selon Gérard Taponat, « les relations sociales sont une école, dont l’essentiel s’éprouve plus qu’il ne se prouve, s’expérimente plus qu’il ne s’apprend » (2016, p. 43). Dans le même esprit, Hubert Landier et Daniel Labbé estiment que la gestion des relations sociales suppose « une intelligence des situations » (2002, p. 109).

<sup>41</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s) et président d’un groupe local parisien de l’ANDRH, 28/11/2016.

<sup>42</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

<sup>43</sup> E-mail du 18 décembre 2019.

<sup>44</sup> Entretien avec Jean-François Keller, DRH France (industrie manufacturière, 3700 salarié.e.s) et DRS groupe (30 000 salarié.e.s), 20/12/2016 ; entretien avec Laure Saint André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018.

En ce qui concerne les représentant.e.s du personnel, la valorisation de l'expérience dans les apprentissages syndicaux est parfois expliquée par la faiblesse de leur capital scolaire. Cette analyse ne permet pas de comprendre les réserves qu'émettent les cadres étudié.e.s à propos de l'apprentissage théorique de la gestion des relations sociales, dans la mesure où ils sont souvent très diplômé.e.s. Elles tiennent, dans leur cas, à ce que les enseignements théoriques ne les préparent que très imparfaitement aux enjeux de pouvoir qui structurent cette activité de travail. C'est ce que laisse entendre le récit que fait Victor Blanc de sa découverte des enjeux des relations professionnelles à l'occasion de l'une des premières réunions de CE à laquelle il participe, en tant que stagiaire dans la RRH d'une grande entreprise industrielle<sup>45</sup>.

**« Je suis arrivé [en stage] avec toutes les certitudes que peut avoir quelqu'un qui a fait une classe préparatoire et... qui est en école de commerce. C'est-à-dire : tout savoir. [En souriant : ] Et je me souviens que le premier dossier que j'ai traité, j'avais fait un magnifique (ah, j'étais très fier) Powerpoint. Pour présenter mon sujet en instance. Un magnifique dossier de réorganisation : complet, hein, il faisait bien 40 pages, c'était tout expliqué, avec des schémas, c'était clair, tout le monde l'avait relu, tout le monde le trouvait très bien. [En riant : ] Et j'ai ce souvenir d'être rentré dans la salle pour présenter mon sujet, d'avoir distribué mon dossier, et d'avoir... oh, un bon 90 % des OS qui étaient là qui l'ont ouvert, qui l'ont feuilleté d'un coup, toutes les pages, qui l'ont re-posé, et qui ont dit : "c'est non". [Un temps.] Ah, j'ai pas... j'ai dit : [d'un ton peu assuré] "mais on pourrait en parler, j'ai... mis des heures à préparer ce truc, ce serait bien de... " [Il imite un ton ferme : ] "Non non, mais on ne signera pas, hein." Donc là, bah j'ai gagné un magnifique droit de sortir. **Donc là, déjà, j'étais très vexé.** Et ce qui m'a d'autant plus interloqué, c'est qu'à la sortie du... de l'instance, [il sourit] j'ai quelques... membres d'OS qui ont certainement eu pitié de moi, et qui sont venus me voir et qui m'ont dit : "non mais... en fait on l'a lu... [sur le ton de la déférence : ] C'était vachement bien, votre dossier". [Un temps.] Et là je me suis dit : mais il y a un truc qui ne va pas, là c'est... "Vachement bien", bah fallait dire oui, alors, qu'est-ce qui... ? Et donc j'en ai parlé à mon manager de l'époque. **Et effectivement, c'est là, ça a été la première fois où je me suis rendu compte que... il y a un jeu d'acteurs qui est énorme ! »****

Le récit rétrospectif de Victor Blanc sur cette première expérience malheureuse des relations professionnelles éclaire la difficulté de son apprentissage. En classe préparatoire puis en école de commerce, ce dernier a fait l'expérience d'un entre-soi privilégié, où les étudiant.e.s sont socialisés à une vision consensuelle de l'économie et de la société, qui érige les logiques gestionnaires en horizon indiscutable et indépassable des sociétés (Boussard, 2008). Le refus des représentant.e.s syndicaux de discuter d'un dossier de réorganisation qu'il a élaboré pour le compte de la direction le plonge donc dans une grande perplexité. C'est par la pratique, en se confrontant aux réticences des syndicalistes, que Victor Blanc s'approprie la dimension de pouvoir du rôle de représentant de la direction.

La secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, Florence Robin, estime que la difficulté que rencontrent les sciences de gestion pour théoriser les relations sociales tient à ce qu'elles sont

<sup>45</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

« centrées sur la performance, mais aveugles aux questions de pouvoir »<sup>46</sup>. Cette idée est également portée par Hubert Landier et Daniel Labbé dans leur manuel sur la gestion des conflits sociaux (2002). Selon ces deux auteurs, « les théories portant sur le management présentent un caractère opératoire et ne prennent pas en compte la dimension de rapport de force de la vie de l'entreprise, qui ne peut être comprise que sous l'angle de la théorie politique » (2002, p. 20-21).

Pour rendre compte de cette découverte des enjeux de pouvoir qui structurent les relations professionnelles, Victor Blanc évoque, dans l'extrait d'entretien cité ci-dessus, un « jeu d'acteurs ». Cette référence renvoie implicitement à la sociologie des organisations, et en particulier à la théorie de l'acteur stratégique élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977). Sans citer ces auteurs<sup>47</sup>, les professionnel.le.s des relations sociales évoquent régulièrement les « jeux d'acteurs » et les « jeux de pouvoir » qui structurent les relations professionnelles. Les notions centrales de la théorie de l'acteur stratégique constituent ainsi la grammaire à partir de laquelle les gestionnaires des relations sociales expriment les rapports de pouvoir<sup>48</sup>.

Piloter les relations professionnelles suppose de comprendre les enjeux de pouvoir charriés par les relations sociales, et de les accepter. La difficulté, que Victor Blanc évoque en soulignant combien l'épisode l'a « vexé », tient aux enjeux émotionnels soulevés par le pilotage des relations sociales, qui confrontent parfois les cadres des relations sociales à des remises en cause frontales de la part des élu.e.s et mandaté.e.s. En outre, le pilotage des relations professionnelles nécessite de s'approprier une position de direction, comme l'explique par exemple Eric Aubry<sup>49</sup>.

« Ce que j'ai appris dans ma carrière, c'est qu'il faut savoir **assumer la position** dans laquelle on est. [...] Quand on est dans une DRH, face aux partenaires sociaux, on comprend la logique de ce que veut la ou le DRH, éventuellement on en discute avec lui si on a des points sur lesquels on a des interrogations, sur lesquels on n'est pas d'accord ou pas confortable, mais une fois la position prise, on la tient. »

Pour se légitimer vis-à-vis des salarié.e.s, des représentant.e.s du personnel et des syndicats, les professionnel.le.s qui pilotent les relations sociales doivent apprendre à *tenir leur rôle* (Lagroye, 1997) de représentant.e.s de la direction, y compris lorsqu'ils ne sont pas, à titre personnel, en plein accord avec cette dernière. Ainsi, lors de la formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990, le conseil

<sup>46</sup> Entretien avec Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, 12/4/2017.

<sup>47</sup> Nos enquêté.e.s entretiennent généralement un rapport distant et utilitaire aux savoirs académiques, qui a également été mis en lumière concernant les DRH suisses du secteur de la banque et de l'horlogerie (Surdez, Zufferey, Sainsaulieu *et al.*, 2016). Les savoirs mobilisés ne sont pas toujours articulés entre eux. Dans le cas de Victor Blanc, la référence implicite à la théorie de l'acteur stratégique s'accompagne d'ailleurs d'une conception individualiste et dépolitisée des relations professionnelles.

<sup>48</sup> Entretien avec Céline Janin, RRS de site (industrie manufacturière, 3800 salarié.e.s, 15 000 dans l'entreprise), 6/11/2015 ; Entretien n°2 avec François Maury, ancien DRH d'entreprises de taille intermédiaire, 11/6/2015 ; entretien avec Laure Saint André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018.

<sup>49</sup> Entretien avec Eric Aubry, directeur du développement RH (activités de services administratifs et de soutien, 4000 salarié.e.s), 30/11/2015.

suis est donné, concernant le déroulement des réunions DP : « Ne pas hésiter à dire “je”. Ne pas se réfugier derrière le siège ou la direction générale (il en va de sa crédibilité !) »<sup>50</sup>

Tenir le rôle de représentant.e de la direction suppose de maîtriser des savoirs qui y sont associés, mais aussi de s'approprier des comportements conformes au rôle, dans les interactions sociales qui se nouent au sein des arènes institutionnelles que sont les réunions des IRP et de la négociation collective. Selon Christian Thuderoz (2019) le travail de négociation consiste « à qualifier un problème, argumenter une proposition d'action, invoquer des universels, opérer des concessions ». Notre étude montre que le travail de pilotage des négociations collectives ne se réduit pas à ces opérations intellectuelles. Apprendre à piloter les relations sociales, c'est aussi apprendre à *incarner* la direction face aux représentant.e.s du personnel et aux salarié.e.s. Ce travail symbolique de *passing* (Garfinkel, 1967 ; *Genèses*, 2019)<sup>51</sup> comporte notamment des dimensions corporelles (Boni-Le Goff, 2013 ; 2019). Lors de la « table-ronde d'expert.e.s » de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, donne des conseils à l'assistance sur les manières d'incarner corporellement le rôle de représentant.e de la direction.

Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris  
juillet 2017

*Florence Robin* : « C'est important de travailler sur votre crédibilité indépendamment du contenu. **Travaillez votre façon de vous lever, d'aller vers eux** [les représentant.e.s syndicaux]... Sans être en posture haute, mais **travaillez la manière de vous habiller, de vous exprimer posément**. C'est important, surtout quand on est jeune. Le vieux, il peut se permettre de mal s'habiller, de parler pas très clairement, mais vous, non. [...] Dans les fonctions commerciales, on dit toujours qu'il faut regarder les autres et les imiter. Faites pareil. **Regardez comment fait votre DG**, comment il entre dans la salle, comment il se tient. »

Pour incarner l'autorité d'une position de direction, l'accent est mis, de manière très classique, sur la voix, l'habillement<sup>52</sup>, et la tenue du corps (Boni-Le Goff, 2013 ; 2019). Ainsi, on peut lire dans le *memento* de la formation « Pratique de la négociation raisonnée » organisée par le Centre européen de la négociation dans les années 1990 que « la personne *verticale* par rapport à la personne “affalée” va avoir un geste plus libre donc une plus grande ampleur de la parole et, par là-même, un plus fort impact sur son public »<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> Archives de François Maury.

<sup>51</sup> Harold Garfinkel élabore la notion de « passing » pour rendre compte de l'expérience d'Agnès, qui a effectué une transition de genre à l'adolescence. Il s'intéresse à la manière dont elle produit, de manière réflexive, sa féminité. Faute de disposer de routines confortant son identité sexuée, Agnès s'efforce à chaque instant de préserver sa catégorisation en tant que femme par un travail, notamment corporel, qualifié de « passing ». A sa suite, Isabel Boni-Le Goff (2019) a forgé la notion de « passing expert » pour décrire les actes accomplis par chaque consultant.e afin d'acquérir un « statut de digne représentant.e » de sa catégorie professionnelle.

<sup>52</sup> On retrouve cette préoccupation pour l'habillement dans le documentaire *L'initiation* de Boris Carré et François-Xavier Drouet (2008), qui porte sur la préparation à « l'entretien de personnalité » dans une classe préparatoire privée aux concours des écoles de commerce. Le formateur, un chef d'entreprise, affirme : « Je vous rappelle qu'un commercial, [...] sa principale qualité c'est de savoir porter un costard correctement pour ces messieurs, et un tailleur pour ces mesdemoiselles. [...] Pour les garçons, effectivement, les chaussettes, d'accord, même couleur que les chaussures, soyez au top. Noires, c'est très bien, entendu ? Jouer la sobriété. » (27'50-29).

<sup>53</sup> Archives de François Maury (en italiques dans le texte).

L'injonction de Florence Robin à imiter le travail corporel des DG n'est pas neutre sur le plan du genre : alors que la plupart des directeur.e.s généraux des entreprises de taille intermédiaire et grande sont des hommes (Hugrée, 2017), les participant.e.s à la formation « Jeunes Pros RH et négociations » sont majoritairement des (jeunes) femmes. Or, la sociologie du genre a bien montré les obstacles spécifiques que rencontrent les femmes des classes supérieures pour revendiquer avec succès une position d'autorité (Boni-Le Goff, 2013 ; Favier, 2020), tant cette dernière est construite, sur le plan symbolique, au masculin neutre (Wajcman, 1998 ; Lagneau-Ymonet, 2007 ; Boussard, 2016).

Florence Robin est consciente des difficultés auxquelles les femmes se heurtent pour incarner l'autorité face aux représentant.e.s syndicaux – dont on sait par ailleurs qu'ils sont majoritairement des hommes, relativement âgés (Breda, 2016). Lors de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », elle invite les jeunes professionnelles des ressources humaines à jouer stratégiquement de leur appartenance de sexe dans les interactions qu'elles nouent avec les représentant.es syndicaux.

Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017

Lors de la « table-ronde d'experts », les intervenant.e.s sont invités à réagir à l'affirmation suivante : « La négociation instaure un climat de tension avec l'autre ».

Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, intervient : « Partez du principe qu'au final, **c'est vous qui avez le pouvoir** [sur le cadre de la réunion]. **Utilisez ce qui peut être perçu comme une caractéristique des femmes, faites la blonde ! Vous pouvez retourner ça en avantage, en jouant la femme qui marche à l'émotionnel : [elle prend une voix ingénue] “Ah, je préfère être là !” “Je voulais essayer une nouvelle salle !”. Vous avez le pouvoir, ne l'oubliez pas.** »

Si les femmes qui pilotent les relations sociales rencontrent davantage de difficultés que leurs homologues masculins pour faire reconnaître leur légitimité à incarner l'autorité, leur position de représentantes de la direction leur confère un pouvoir organisationnel dont Florence Robin les invite à se saisir (« vous avez le pouvoir, ne l'oubliez pas »).

Dans l'extrait de journal de terrain cité, la formatrice invite les participantes à mobiliser stratégiquement des stéréotypes de sexe dans leurs interactions avec les représentant.e.s syndicaux, en jouant la naïveté pour mieux garder la maîtrise du cadre de l'interaction. En effet, les stéréotypes de sexe contribuent parfois à façonner les interactions entre représentant.e.s de la direction et des salarié.e.s. Par exemple, Laure Saint-André souligne que le fait d'être une (jeune) femme l'a préservée, au moment de sa prise de poste de RRH adjointe, de l'agressivité de certains échanges avec les représentant.e.s syndicaux<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Entretien avec Laure Saint André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018. Laure Saint-André avait 24 ans au moment de cette prise de poste, un an et demi avant l'entretien.

« C'est rigolo, d'ailleurs, je sais que... les partenaires sociaux ont mis à peu près six mois à... adopter une position conflictuelle vis-à-vis de moi. Alors il y avait peut-être le côté jeune âge aussi. Mais je pense surtout le côté femme, parce qu'il y a eu d'autres situations où des femmes plus âgées ont fait des présentations et n'ont pas forcément été agressées tout de suite. **Quand je faisais une remarque, qui était assez ferme, et avec pas mal de conviction, ils... voilà, ils ne rebondissaient pas. Et aussi, je ne recevais pas de mail qui m'était directement adressé et qui me mettait en cause de quoi que ce soit.** Ça, c'est venu à peu près six mois après, ouais. Où ça a commencé, au même titre que mon responsable. Voilà, pas plus, pas moins, mais au même titre. »

L'appartenance de sexe des professionnel.le.s des relations sociales informe donc largement les modalités du travail qu'ils doivent accomplir et les contraintes qu'ils rencontrent pour tenir leur rôle de représentant.e.s de la direction face aux syndicalistes. Quoi qu'il en soit, le *passing* des gestionnaires des relations sociales, comme celui des consultant.e.s (Boni-Le Goff, 2013 ; 2019) et des haut.e.s fonctionnaires (Favier, 2020), appelle un travail avec et sur le corps qui doit *signifier* leur position de pouvoir.

L'une des facettes de l'apprentissage de la gestion des relations sociales consiste à s'approprier les enjeux de pouvoir qui la structurent et à développer des savoir-faire associés. Cette dimension est très présente dans certaines des formations que nous avons étudiées<sup>55</sup>, ainsi que dans plusieurs manuels de gestion des relations sociales (Landier et Labbé, 2002 ; Birien, 2006 ; Laroche, 2010 ; Debande, 2012). Portant à la fois sur la gestion de la représentation professionnelle, de la négociation et des conflits, les techniques et outils transmis ont deux objectifs : désamorcer les conflictualités qui se développent dans les relations de travail, et organiser le rapport de forces pour faire face à une contestation salariale ou syndicale éventuelle.

## **2.2 Prévenir les conflits sociaux : des tableaux de bord à l'appel du « terrain »**

L'évitement des conflits sociaux est considéré comme un critère d'excellence professionnelle dans l'univers des gestionnaires des ressources humaines. Les expert.e.s diffusent donc des savoir-faire et des outils destinés à désamorcer les tensions avant que celles-ci ne se cristallisent dans des conflits collectifs.

Ces outils sont divers. Les expert.e.s préconisent parfois aux directions d'entreprises de recourir à des consultant.e.s pour réaliser un audit social (Giraud, 2013, p. 42) ou une enquête d'opinion, en recourant à un institut de sondage spécialisé (Laroche, 2010). La prévention des conflits peut également être négociée avec les représentant.e.s syndicaux, au travers des dispositifs d'alarme

<sup>55</sup> C'est le cas dans la formation « Appréhender les négociations complexes » (ANDRH, groupe local B, Paris, mars 2017), dans la formation « Jeunes Pros RH et négociations » (ANDRH, Paris, juillet 2017), ainsi que dans la formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990 (archives de François Maury).

sociale<sup>56</sup>, parfois recommandés par les expert.e.s en relations sociales (Debande, 2012). Dans l'entreprise dont il est DRH, Dominique Tardy a mis en place une procédure de ce type<sup>57</sup>.

Mais l'outil de gestion principal mis en avant dans les manuels de gestion des relations sociales est le « tableau de bord social » (TBS) (Birien, 2006 ; Debande, 2012). Dans les manuels qui présentent les différents indicateurs RH, un chapitre y est d'ailleurs souvent consacré (Guerrero, 2014). Les tableaux de bord sociaux ont pour objectif de suivre dans le temps différents indicateurs de « climat social » (ou « clignotants sociaux »). Ils comportent un ensemble d'indicateurs hétérogènes, à la fois de nature quantitative et qualitative, dont l'agrégation est censée donner une image fidèle du niveau de conflictualité sociale au travail (Giraud, 2013, p. 43). Parmi ces indicateurs, certains sont spécifiquement liés à la conflictualité au travail ou à l'activité des syndicats et des représentant.e.s du personnel<sup>58</sup>. Des indicateurs liés à la gestion du personnel – *turn-over*, absentéisme, accidents du travail – sont aussi parfois mobilisés comme des signes de l'engagement au travail des personnels. Dans la même perspective, certains manuels préconisent d'intégrer dans les tableaux de bord sociaux des indicateurs provenant du contrôle qualité (taux de réclamations clients, petits matériels perdus, état de propreté de l'atelier). Au-delà des conflits les plus institutionnalisés, le tableau de bord social a donc pour objectif d'appréhender l'évolution de différentes formes de conflictualités au travail, moins visibles ou plus latentes, qui sont susceptibles de produire le désengagement des salariés « et son cortège de coûts cachés » (Laroche, 2010, p. 147).

La diffusion des TBS s'inscrit dans un mouvement plus large de diffusion des tableaux de bord (Jacquot, 2017) et autres dispositifs de gestion permettant de piloter à distance le travail des salarié.e.s (Dujarier, 2015), dans les entreprises privées comme dans les administrations publiques (Boussard, 2001). Néanmoins, les tableaux de bord sociaux présentent des spécificités par rapport aux dispositifs qui ont été étudiés par les sociologues de la gestion. Ces dernier.e.s insistent sur la double préoccupation de quantification et de standardisation qui caractérise les indicateurs de gestion (Ghaffari, Misset, Pavis *et al.*, 2013 ; Maugeri et Metzger, 2014), y compris lorsqu'ils se développent dans le secteur non-marchand de l'administration ou de l'hôpital public (Boussard, 2001 ; Belorgey, 2013). Cette préoccupation est parfois expliquée par l'injonction croissante au résultat et à la rentabilité qui affectent ces différentes activités (Lordon, 2000 ; Chambost, 2013 ; Massot, 2013 ; Metzger, Maugeri et Bachet, 2013).

Dans le cas des tableaux de bord sociaux, certains indicateurs retenus sont de nature qualitative<sup>59</sup>. En outre, la standardisation de ces outils doit être relativisée : si certains indicateurs semblent constituer des formes de « passage obligé », comme par exemple le taux d'absentéisme, les

<sup>56</sup> Il s'agit d'un dispositif, issu d'un accord collectif, qui vise à prévenir les conflits collectifs en contraignant les syndicats d'échanger avec la direction avant de déclencher une grève. Un dispositif de ce type a été mis en place à la RATP en 1996 (Moncourrier, 2006).

<sup>57</sup> Entretien avec Dominique Tardy, DRH France (5000 salarié.e.s, activités de services administratifs et de soutien), 22/6/2015.

<sup>58</sup> Il s'agit par exemple d'indicateurs dénombrant les jours de grèves, les débrayages, les contentieux prud'homaux, les sanctions, les conflits avec l'encadrement, les « questions DP », les tracts syndicaux.

<sup>59</sup> Par exemple, l'existence de « confidences désabusées » de la part d'un agent de maîtrise ou d'un opérateur, ou encore le « changement d'intérêt du personnel vis-à-vis des méthodes de travail » peuvent être considérés comme des indicateurs pertinents (Birien, 2006, p. 127).



expert.e.s des relations sociales évaluent volontiers la qualité d'un TBS au regard de l'adéquation des indicateurs retenus par rapport aux spécificités des problématiques de l'entreprise et du secteur (Birien, 2006, p. 129).

Les praticien.ne.s des relations sociales sont sensibles à l'idée qu'une « veille sociale », autrement dit un travail régulier de suivi du « climat social », constitue un moyen judicieux de prévenir les conflits au travail. Toutefois, la diffusion des tableaux de bord sociaux, tels qu'ils sont décrits dans les manuels, semble réservée aux grandes entreprises (Giraud, 2013, p. 42). Dans les entreprises de taille intermédiaire, le recueil de ce type de données est loin d'être généralisé. En outre, les professionnel.le.s qui disposent de ce type d'outils de gestion manifestent parfois des difficultés à s'en emparer. Dans le grand groupe industriel où travaille Laure Saint-André, un dispositif de mesure du stress professionnel a été mis en place. Cependant, selon elle, les résultats de ce dispositif sont difficiles à analyser à l'échelle du site où elle travaille, du fait de sa taille relativement réduite – 300 personnes : « ce genre d'outils est intéressant à l'échelle d'une entreprise relativement grande, où on va identifier des métiers qui vont être plus sensibles au stress, mais par contre, sur l'échelle du site, c'est trop fin pour qu'on puisse l'analyser de manière pertinente »<sup>60</sup>. En dépit de son implantation, l'outil n'est donc pas utilisé par le service de ressources humaines de son site.

Le travail de désamorçage des conflits ne passe donc pas toujours par des indicateurs formalisés tels que les tableaux de bord sociaux. D'ailleurs, certains dispositifs de veille sociale, à l'instar de celui qui a été instauré dans une grande entreprise de transport (Chalus-Sauvannet, Delattre et Noguera, 2017), articulent la production d'indicateurs formalisés et des pratiques relationnelles - rencontres régulières des syndicalistes, journées de sensibilisation aux manager.e.s sur la gestion des relations sociales. A l'image de Jean-François Keller, DRH et DRS d'une grande entreprise, plusieurs gestionnaires des relations sociales défendent l'idée selon laquelle la prévention des conflits reposerait moins sur la construction d'indicateurs rationnels que sur le « ressenti », issu de l'expérience professionnelle<sup>61</sup>.

« Je suis devenu très bon pour les conflits. J'ai pas mal... **j'ai développé une espèce de sens, je sens les choses.** Même aujourd'hui, je sens, il y a un conflit à 800 kilomètres, j'ai presque pas besoin d'y aller, les gens me racontent, et après je sens... »

Cette appréhension informelle du « climat social » est légitimée par certains spécialistes de la gestion des relations sociales. Dans leur manuel, Hubert Landier et Daniel Labbé développent une approche de la prévention des conflits fondée sur « l'observation sociale » plutôt que sur l'élaboration d'indicateurs quantifiés. Ils conseillent par exemple aux dirigeant.e.s de « descendre directement sur le terrain » (2002, p. 72) pour comprendre ce qui se joue, et de répondre rapidement

<sup>60</sup> Entretien avec Laure Saint André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018.

<sup>61</sup> Entretien avec Jean-François Keller, DRH France (industrie manufacturière, 3700 salarié.e.s) et DRS groupe (30 000 salarié.e.s), 20/12/2016.

– éventuellement par la négative – aux demandes des salarié.e.s et de leurs représentant.e.s<sup>62</sup>. L'enjeu de recueil de l'information, qui s'opère notamment par des échanges réguliers avec l'encadrement, alimente parfois des stratégies de la part des professionnel.le.s concernant l'organisation de leur temps de travail. Laure Saint-André raconte par exemple avoir modifié ses horaires de présence au bureau à cet effet<sup>63</sup>.

« Mes horaires de présence, généralement, c'est 8h-18h, 8h-19h. **Je garde des présences assez larges sur le site.** Parce que j'ai l'impression que pour les métiers **RH c'est là qu'on capte le plus d'informations aussi.** C'est un détail mais c'est vrai que... on est dans le couloir direction, les gens... les responsables dans la production, etc., viennent plutôt à partir de 17h30 dans les locaux. Donc c'est là qu'on peut capter de l'information, qu'on peut échanger sur des sujets un peu de fond, et où ils sont plus réceptifs, aussi, aux messages qu'on peut faire passer. »

Le dispositif d'« observation sociale » que Hubert Landier et Daniel Labbé (2002, p. 124) appellent de leurs vœux repose également sur l'enrôlement des services RH décentralisés et des hiérarchiques dans l'effort de suivi des tensions. Ils insistent sur l'importance, lorsque les tensions montent, du soutien apporté par les gestionnaires des relations sociales à l'encadrement<sup>64</sup>, dont la présence sur le terrain est jugée indispensable pour circonscrire les conflits. Pour éviter que le « climat social » ne se détériore, un conseil courant consiste donc à former les hiérarchiques pour les faire participer à l'effort de pacification des relations de travail (Taponat, 2016). Ainsi, certain.e.s gestionnaires des relations sociales mettent en place, dans leur entreprise, des formations visant à sensibiliser l'encadrement sur l'importance de la veille sociale et de la communication avec les représentant.e.s du personnel<sup>65</sup>.

Plusieurs enquêté.e.s reprennent à leur compte cette idée selon laquelle la prévention des conflits au travail suppose une participation active de l'encadrement. Céline Janin, RRS d'un grand site industriel, affirme par exemple que « le management, c'est le premier maillon de la relation sociale, il faut qu'ils soient impliqués, parce que nous on considère que plus on traite la relation sociale au plus près du terrain, mieux ça marche »<sup>66</sup>. Dans la même perspective, Dominique Tardy souligne qu'un bon traitement des questions et des demandes des personnels par l'encadrement permet d'éviter que les salarié.e.s ne sollicitent leurs représentant.e.s, et contribue donc à limiter le nombre de points à traiter lors des réunions des IRP<sup>67</sup>.

<sup>62</sup> Ce même conseil est donné par un haut dirigeant de l'ANDRH lors de la formation « Jeunes Pros RH et négociations ». Journal de terrain, Paris, juillet 2017.

<sup>63</sup> Entretien avec Laure Saint André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018.

<sup>64</sup> Un conseil similaire est donné dans le document de préparation à la grève remis à François Maury, par le cabinet d'avocats de l'entreprise dont il est DRH au milieu des années 2000. Archives de François Maury.

<sup>65</sup> Parmi les archives transmises par François Maury figure un document de formation intitulé « Le rôle social du manager », destiné aux directeur.e.s de magasins de l'entreprise Photopassion, dont il était DRH durant les années 1990.

<sup>66</sup> Entretien avec Céline Janin, RRS de site (industrie manufacturière, 3800 salarié.e.s, 15 000 dans l'entreprise), 6/11/2015.

<sup>67</sup> Entretien avec Dominique Tardy, DRH France (5000 salarié.e.s, activités de services administratifs et de soutien), 22/6/2015.

Alors que les entreprises s'équipent d'outils de gestion de plus en plus sophistiqués afin de contrôler à distance le travail des salarié.e.s (Dujarier, 2015 ; Jacquot, 2017), les pratiques en matière de gestion des relations sociales empruntent souvent à des formes beaucoup plus classiques de commandement, héritées du paternalisme patronal (Giraud, 2013, p. 41), où les interactions de face-à-face, avec les cadres et les représentant.e.s du personnel, ont la part belle. Aux yeux des professionnel.le.s, ce domaine d'activité se prête en effet assez mal à la représentation quantitative et à la standardisation : « les relations sociales, il n'y a rien de plus mouvant que ça, en RH... c'est pas la paye, hein ! », affirme par exemple Victor Blanc en souriant<sup>68</sup>. Une des raisons tient sans doute au fait que l'expertise en relations sociales est arrimée aux spécificités du droit social français, et s'accommode mal d'une standardisation internationale. Paradoxalement, l'écart croissant entre les travailleur.e.s et les gestionnaires qui organisent leur activité nourrit aussi les injonctions des expert.e.s en relations sociales à « aller sur le terrain ». Dans un contexte où les chaînes d'interdépendances hiérarchiques s'allongent et où la distance s'accroît entre les salarié.e.s subalternes et l'encadrement, sous l'effet de la diffusion des outils de gestion (Safy-Godineau, 2013 ; Cardoso, 2019)<sup>69</sup>, les expert.e.s jugent essentiels d'interagir directement avec les salarié.e.s et l'encadrement intermédiaire pour désamorcer les conflits.

Les outils formalisés de gestion visant à piloter le « climat social » à distance occupent ainsi une place limitée dans les « ficelles du métier » transmises par les expert.e.s en gestion des relations sociales. Ils préconisent également de nombreuses techniques interactionnelles, qui visent à aider les praticien.ne.s de la gestion des relations sociales à construire un rapport de forces favorable face aux salarié.e.s et à leurs représentant.e.s, à l'occasion des réunions des IRP, des négociations et des conflits au travail.

### **3.3 Faire face aux représentant.e.s syndicaux. Des savoir-faire orientés vers la construction d'un rapport de forces favorable à la direction**

Les expert.e.s invitent les gestionnaires des relations sociales à concevoir la négociation comme un véritable travail, qui requiert de l'anticipation et une préparation minutieuse (3.3.1). Les stratégies qu'ils proposent consistent à mettre à profit le pluralisme syndical, en accordant une place différenciée aux représentant.e.s syndicaux selon leur propension à collaborer aux projets de la direction (3.3.2). Les expert.e.s proposent également des techniques langagières visant à entraver l'expression d'oppositions lors des réunions de négociation et des IRP (3.3.3). Enfin, ils invitent les représentant.e.s de la direction à réfléchir au cadre spatio-temporel des négociations, afin de construire un rapport de forces favorable (3.3.4).

<sup>68</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

<sup>69</sup> Ces chercheuses montrent, dans deux contextes différents (un établissement médico-social semi-public et le Planning familial), que les préoccupations de l'encadrement sont de plus en plus éloignées des contraintes et du sens de l'activité quotidienne des salarié.e.s, sous l'effet de la montée en puissance des impératifs et des outils gestionnaires.

### 3.3.1 La négociation comme travail

Qu'ils portent une conception plutôt coopérative ou plutôt conflictuelle des relations sociales, les expert.e.s en relations sociales s'accordent tous sur un point : une bonne négociation nécessite un minutieux travail de préparation (Stimec, 2005 ; Birien, 2006 ; Laroche, 2010 ; Debande, 2012). La négociation est envisagée par les formateur.e.s non comme un don inné, mais comme un « travail » à part entière. Cette conception est ajustée aux positions qu'ils occupent : les expert.e.s légitiment ainsi la nécessité des formations ou des prestations qu'ils proposent.

Aux yeux des expert.e.s, l'activité négociatoire appelle une véritable division du travail. Ils réfléchissent ainsi à l'articulation entre les acteur.e.s de terrain – par exemple, les dirigeant.e.s du site où se déploie un conflit social – et le siège qui gouverne à distance. Selon plusieurs expert.e.s, le « principe de subsidiarité » doit être de mise, afin de légitimer les interlocuteurs intermédiaires et de garder une possibilité de coupe-circuit au cas où la négociation s'enliserait (Landier et Labbé, 2002 ; Birien, 2006). Dans le même esprit, au cours de la formation portant sur les « négociations complexes », l'intervenant insiste sur l'intérêt stratégique de la division du travail de négociation entre décisionnaires et exécutant.e.s<sup>70</sup>.

Journal de terrain, formation « Appréhender les négociations complexes », groupe local B de l'ANDRH, Paris, mars 2017

« A votre avis, quelle est l'erreur de base en négociation ? », demande Christophe Lebaron. Une voix s'élève : « Trouver une solution toute faite ? » L'intervenant répond que non. « **L'erreur de base, la première erreur en négociation, c'est quand c'est le décideur qui négocie** », affirme-t-il.

Il raconte une anecdote à ce sujet, à propos d'une négociation qu'il a accompagné au service de la direction d'un très grand groupe français dont l'Etat est actionnaire. « La première chose qu'on a dit à [nom du PDG du groupe], c'est de ne pas répondre à la CGT quand elle l'appelle. Et c'est ce qu'il a fait. Pourquoi ce conseil ? Déjà, parce que ça décrédibilise le DRH. Si [nom du PDG] répond au téléphone, le DRH ne sert plus à rien. [Des murmures d'approbation.] Et puis, parce qu'il va forcément donner plus, il va perdre sa vision stratégique. Parce que quand on parle aux décideurs, on demande toujours plus. Parce qu'il y a un enjeu narcissique. »

Les expert.e.s prodiguent des conseils sur la division du travail entre les mandant.e.s et les mandataires de la négociation, mais également sur la répartition des rôles au sein de l'équipe de négociation (voir **encadré n°1**).

<sup>70</sup> Jean-Louis Birien (2006, p. 184), souligne aussi l'intérêt de l'existence d'une telle division du travail, qui permet un contrôle des dirigeant.e.s de terrain, qui peuvent être soucieux de résoudre rapidement le conflit quel qu'en soit le coût, par les dirigeant.e.s du siège.

### Encadré n°1. La division du travail de négociation : un enjeu stratégique

Certains manuels préconisent aux acteur.e.s de se répartir différentes tâches afin que le déroulé de la négociation soit le plus favorable possible à la direction. Trois rôles sont souvent distingués (Birien, 2006 ; Debande, 2012) : « le maître d’œuvre » (ou « négociateur »), qui préside la réunion et distribue la parole, « l’expert » du dossier, qui intervient pour éclairer des points précis à la demande du maître d’œuvre, et enfin « l’observateur », qui intervient peu<sup>71</sup>. En « position méta » (Debande, 2012, p. 255), ce dernier est chargé d’analyser l’attitude et l’évolution des différents négociateur.e.s et de s’assurer que le maître d’œuvre ne s’écarte pas de la stratégie établie et n’outrepasse pas son mandat. En cas de doute, il lui est recommandé de suggérer au maître d’œuvre une suspension de séance. Jean-Christophe Debande donne aussi des conseils aux négociateur.e.s pour communiquer à l’insu des délégations syndicales (2012, p. 254).

« En pratique, plus une délégation est nombreuse, plus il est important de convenir de codes de connivence afin que ses membres puissent se faire passer des messages sans être compris par tous. **Par exemple, quand l’expert retirera sa montre, le négociateur comprendra qu’il dit une erreur technique. Ou encore, quand l’observateur ferme son stylo, le négociateur comprendra qu’un jeu lui échappe** et qu’il doit demander une suspension de séance pour se concerter avec son second. »

Selon les expert.e.s, le travail de négociation est susceptible de faire l’objet d’un apprentissage, qui passe par la présentation d’outils et de savoir-faire, ainsi que par des entraînements pour mettre en pratique ces derniers. Le formateur, Antoine Thomas, distribue par exemple aux stagiaires de la formation « Jeunes pros RH et négociations » une grille de préparation à la négociation (voir **figure n°2**).

**Figure n°2. Schéma de préparation d’une négociation distribué lors de la formation « Jeunes Pros RH et négociation »**

Principes stratégiques	Points de préparation	BESOINS	COLLECTE	ANALYSE	RESULTATS ET MISE EN OEUVRE
Economie des moyens	1) Motivations (soi-même et l'autre partie)				
	2) Solutions, justifications Zone d'Accord Possible				
	3) Ancrage				
Concentration des forces	4) Cartographie Profilage				
	5) Alternative				
	6) Communication et Argumentaire				
Liberté d'action	7) Mandat environnement légal				
	8) Logistique				
	9) Temps				

7-0  
Auteur [redacted]

Jeunes Pros RH et Négociations  
[redacted]

<sup>71</sup> On retrouve ces trois rôles dans le polycopié de la formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS au milieu des années 1990 (archives de François Maury). Dans leur manuel, Hubert Landier et Daniel Labbé se réfèrent à trois autres rôles, ceux du « bon », du « méchant » et du décideur qui arbitre entre ces deux figures (2002, p. 147-148).

La préparation à laquelle invite cet outil comporte différents aspects. Nous centrerons dans un premier temps notre propos sur les points n°1 (« Motivations »), n°2 (« Solutions, justifications, Zone d'accord possible »), n°5 (« Alternative ») et n°7 (Mandat, environnement légal »).

Les intervenants insistent beaucoup sur l'importance du respect du mandat par celui ou celle qui pilote la négociation. Commentant le point n°7 de la grille, Antoine Thomas affirme ainsi<sup>72</sup> :

« La liberté d'agir [du négociateur] est entravée par l'environnement et le cadre légal. Qu'est-ce qui se passe quand on outrepassé le mandat ? C'est dangereux. Il vaut mieux sortir de la pièce et aller voir son boss pour demander une rallonge que d'outrepasser le mandat ».

Plus tard dans la journée, lors du *debriefing* d'un exercice de négociation de salaire, les deux formateurs rappellent également à l'ordre une participante, qui jouait le rôle de la DRH et qui avait dépassé le budget maximal indiqué dans l'exercice. Dans la même perspective, dans le polycopié de la formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990, il est rappelé que « le négociateur négocie au nom de la direction »<sup>73</sup>. En rappelant l'importance du respect du mandat, les expert.e.s en relations sociales réaffirment l'ordre organisationnel et légitiment la position de subordination occupée par les DRH vis-à-vis des directions générales.

Ils conseillent parfois aux praticien.ne.s des relations sociales, pour mieux maîtriser le cadre de leur action, de négocier un mandat « non-équivoque » (Debande, 2012, p. 250) avec leur direction, comprenant des propositions de départ, et surtout les propositions limites qui constituent le « maximum acceptable » (Birien, 2006, p. 222), le point de bascule à partir duquel la direction est prête à rompre la négociation.

Dans le prolongement de cette analyse, les expert.e.s en relations sociales incitent les participant.e.s à anticiper un possible échec de la négociation, en recherchant une « alternative », selon le vocabulaire mobilisé dans la grille de préparation distribuée par Antoine Thomas<sup>74</sup>. Ainsi, l'outil proposé porte une conception selon laquelle la négociation n'est pas une fin en soi, mais une pièce du répertoire d'action dont il peut être opportun ou non de se saisir en fonction des situations. Cette conception stratégique de la négociation est également défendue, lors de la « table-ronde d'experts » de la journée « Jeunes Pros RH et négociations », par Marie Kern, DRH groupe (activités spécialisées scientifiques et techniques, 1350 salarié.e.s) et présidente d'un groupe local

<sup>72</sup> Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017.

<sup>73</sup> Archives de François Maury.

<sup>74</sup> Dans la formation « Pratique de la négociation raisonnée » organisée par le Centre européen de la négociation dans les années 1990, cette notion est qualifiée de « meilleure solution de rechange », empruntée aux théoriciens de la négociation raisonnée (Fisher, Ury et Patton, 1981). Archives de François Maury.

de l'ANDRH. « Quand il n'y a pas d'obligation à négocier, mieux vaut arrêter une négociation et faire un plan d'action, plutôt que de signer un accord défavorable à la direction », affirme-t-elle<sup>75</sup>.

Préparer la négociation suppose également, selon Antoine Thomas, d'identifier et d'analyser les motivations « réelles » des participant.e.s, puis de réfléchir à ce qui est acceptable pour chacun.e d'entre eux afin d'identifier une « zone d'accord possible » – notion empruntée à la sociologie des relations industrielles (Thuderoz, 2010 ; 2019). Selon le formateur, la première étape de la négociation prend donc la forme d'une collecte d'informations sur la négociation et les acteur.e.s qui y participent.

Pour recueillir ces informations, les expert.e.s recommandent parfois d'effectuer des rencontres bilatérales en amont des négociations officielles (Laroche, 2010 ; Giraud, 2013). Ainsi, d'après Jean-Louis Birien (2006, p. 176), « il est indispensable de faire précéder les négociations de rencontres bilatérales durant lesquelles chacun dévoile une partie de ses intentions et annonce certaines contraintes qui ne seront pas forcément rappelées au cours des séances plénières ». La littérature (Dugué, 2005) et nos entretiens confirment que les rencontres bilatérales en amont – ou en parallèle – des négociations pour « prendre la température » sont couramment pratiquées par les gestionnaires des relations sociales<sup>76</sup>. Certain.e.s expert.e.s en relations sociales conseillent de se saisir de l'information collectée à cette occasion pour élaborer une « stratégie d'alliés » afin d'organiser un rapport de forces favorable à la direction lors de la négociation.

### 3.3.2 *Élaborer une stratégie d'alliés : « il faut savoir à qui on vend son projet »*<sup>77</sup>

Dans le cas des négociations ou réunions d'instances multilatérales, c'est-à-dire impliquant plusieurs organisations syndicales, les expert.e.s en relations sociales recommandent d'élaborer des stratégies d'alliance. Le cadre conceptuel développé par la plupart d'entre eux semble inspiré de la théorie managériale de la « sociodynamique » produite par le publicitaire et consultant Jean-Christian Fauvet (Fauvet et Kea & Partners, 2004). Ces théories sont également relayées dans le domaine de la « conduite du changement » (Benedetto-Meyer et Willemez, 2017). Dans les manuels de gestion des relations sociales et en formation<sup>78</sup>, les professionnel.le.s sont parfois invités à classer les organisations syndicales en fonction de leur attitude attendue lors d'une négociation au travers d'un outil cartographique emprunté à la théorie sociodynamique (Birien, 2006 ; Laroche, 2010 ; Debande, 2012<sup>79</sup>). Il s'agit d'un graphique permettant de situer les différents acteurs d'une entreprise selon leur propension à la « construction » ou à « l'opposition » d'une part (axe

<sup>75</sup> Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017.

<sup>76</sup> Entretien avec Daniel Poulain, consultant en ingénierie sociale et en restructurations, 27/4/2016 ; entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

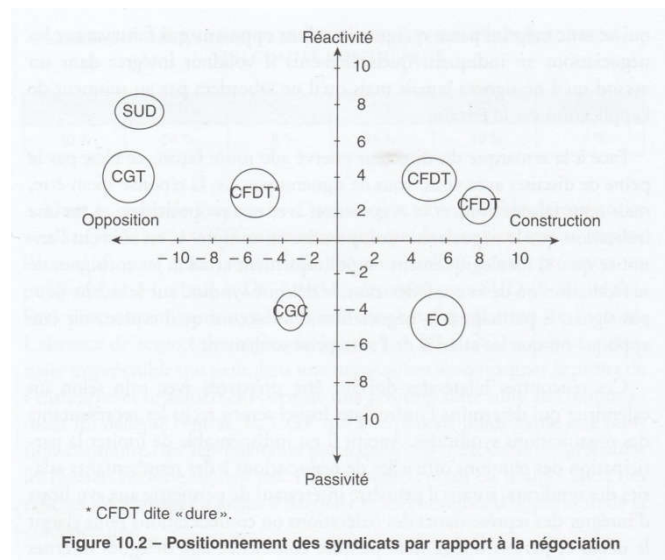
<sup>77</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

<sup>78</sup> Les intervenant.e.s de la formation « Jeunes Pros RH » et négociations et « Appréhender les négociations complexes » font référence à des outils cartographiques de ce type.

<sup>79</sup> Ce dernier cite explicitement les travaux de Jean Christian Fauvet (Debande, 2012, p. 173-175).

horizontal) et selon leur degré de « réactivité » ou de « passivité » d'autre part (axe vertical)<sup>80</sup>, en fonction des enjeux de la négociation (voir **figure n°3**).

**Figure n°3. Un exemple de cartographie sociale appliquée à une négociation sur le réaménagement de travail dans une entreprise**



Source : Birien, 2006, p. 178.

**Figure n°4. L'anticipation des réactions de différents acteur.e.s lors d'une négociation**

Points à négocier	Parties-prenantes										
	Entreprise	Cadres	Maîtrise	Employés <sup>(1)</sup>	Opérateurs < 45	Opérateurs > 45	CGT	CFDT	FO	CFTC	CFE CGE
<b>Point I</b>											
Solution A	++	+	=	=	-	-	-	-	-	-	-
Solution B	+	+	+	+	+	-	-	+	=	+	+
Solution C	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-
<b>Point II</b>											
Point A	=	+	+	+	+	+	-	+	=	+	+
Point B	++	-	-	=	=	=	=	-	-	-	-

Source : Birien, 2006, p. 180.

Lecture : « Pour chaque solution envisagée à une négociation, « les alliés, les neutres et les opposants sont répartis sur une échelle allant du “très favorable ++” ou “favorable + » au “défavorable, opposé -” ou “très défavorable, très opposé - -”, ou au “sans influence =” » (Birien, 2006, p. 180).

<sup>80</sup> Les cartographies du champ syndical proposées par Jean-Louis Birien (2006), Patrice Laroche (2010) et Jean-Jean-Christophe Debande (2012) sont construites de la même manière.



Jean-Louis Birien (2006) propose également un outil pour synthétiser les enjeux d'un projet en matière de gestion des relations sociales. Le tableau qu'il élabore résume les conséquences du projet pour divers groupes d'acteur.e.s, les différentes réponses possibles de la direction et la réaction anticipée des acteur.e.s – plus ou moins favorable ou opposée – à ces solutions (voir **figure n°4**). Ces différents outils de gestion ont pour point commun de reposer sur une anticipation des oppositions qui risquent de surgir au moment des négociations. Ils permettent de construire une image globale et synthétique des rapports de force qui se jouent.

Selon les expert.e.s en relations sociales, ce travail cartographique préalable doit permettre aux professionnel.le.s d'élaborer des stratégies d'alliance judicieuses, en fonction du poids – ou de la « réactivité » – et du positionnement des différentes organisations syndicales (Debande, 2012). Selon la théorie sociodynamique (Fauvet et Kea & Partners, 2004), l'idée de la « stratégie des alliés » consiste à consacrer l'essentiel de son temps et de son énergie à convaincre les partenaires identifié.e.s comme les plus « constructifs », et en particulier les plus influent.e.s d'entre eux – autrement dit, les acteur.e.s du quart nord-est de la cartographie de Jean-Louis Birien (voir *infra*, **figure n°3**). Selon Jean-Christian Fauvet, il est beaucoup plus judicieux de mobiliser ces acteurs que de s'épuiser à tenter de convaincre les « opposants » coûte que coûte. En effet, les acteur.e.s les plus constructifs et impliqués constituent des leviers intéressants pour mobiliser les « hésitants » dans le projet. Cette idée est reprise dans le manuel de Jean-Christophe Debande (2012). En exergue d'une des parties de l'ouvrage, cet auteur cite les propos de Jack Welch, ancien président de la *General Electrics* : « Je n'aurais pas dû perdre autant de temps à tenter de convaincre les récalcitrants » (2012, p. 239).

Les expert.e.s des relations sociales préconisent donc une gestion différenciée des relations avec les différentes organisations syndicales, qui se traduit concrètement dans la pratique des rencontres bilatérales « en *off* », en dehors des temps officiels de réunion. Cette pratique, dans les négociations d'entreprises, est attestée par ailleurs par la littérature (Benquet, 2013 ; Carbonell, 2018). Lors de la table-ronde d'expert.e.s de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », une intervenante, RRH et présidente d'un groupe local de l'ANDRH, donne des conseils sur cette pratique : « Quand vous faites du *off*, faites très attention aux mails, qui peuvent être copiés. Et le téléphone, c'est seulement quand vous êtes sûrs de ne pas être enregistrés. Le mieux, c'est de privilégier le face-à-face »<sup>81</sup>.

Comme dans les formations observées par Baptiste Giraud (2013), il est conseillé aux gestionnaires des relations sociales de commencer par rencontrer les négociateur.e.s les plus favorables au projet, puis les neutres, et enfin, en dernière instance, les « opposants » (Birien, 2006, p. 181 ; Laroche, 2010, p. 219). La stratégie préconisée est donc fondée sur la marginalisation des représentant.e.s des organisations syndicales les plus critiques, et sur l'individualisation du processus de négociation. Lors de la « table-ronde d'experts » de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », Marie Kern conseille cette même stratégie.

<sup>81</sup> Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017.

Lors de la « table-ronde d'experts », l'une des intervenantes, Marie Kern, DRH groupe (activités spécialisées scientifiques et techniques, 1350 salarié.e.s) et dirigeante du groupe local parisien A de l'ANDRH, est questionnée sur « l'appui le plus notoire » dont elle dispose lors des négociations.

Elle répond: « Notre meilleur allié, c'est les OS amies, qu'on informe avant. **Moi en général, je discute en *off* avant, pour tout régler. Et le jour J, la CGT dit non, et la CFE-CGC change trois mots avant de signer !** »

Aucun enquêté rencontré n'a explicitement cité Christian Fauvet. En revanche, plusieurs praticien.ne.s font référence à la « sociodynamique » ou à la « cartographie des acteurs », ou à la « stratégie d'alliés » au cours de l'entretien<sup>82</sup>. Victor Blanc compare cette stratégie à celle déployée par le héros de la série *House of Cards* qui cherche à se faire réélire : « Il compte ses voix, il a immense tableau avec des *magnets*, et il se dit : “bon ben lui, c'est sûr il va voter non, ça sert à rien, on laisse tomber” »<sup>83</sup>.

Plusieurs enquêté.e.s reprennent implicitement à leur compte des principes de la sociodynamique. Ainsi, certain.e.s expliquent investir prioritairement les relations avec les représentant.e.s des organisations les plus influentes dans l'entreprise<sup>84</sup>. D'autres assument une stratégie centrée sur la mobilisation des organisations syndicales les plus coopératives, comme l'explique Céline Janin au sujet de la négociation d'un accord de droit syndical<sup>85</sup>.

**« On savait qu'il y avait certaines OS qui basculeraient, qui signeraient. Donc on a plus passé d'énergie auprès d'eux, même si ce n'était pas les plus représentatifs. Notamment la CFTC, c'est ceux qui sont les plus représentatifs, mais on savait que de toute façon, ils ne voudraient pas signer. »**

Ces extraits d'entretien attestent, dans le prolongement d'autres recherches (Benquet, 2013 ; Franke, 2015 ; Gantois, 2016) de l'appropriation des stratégies de gestion différenciée des organisations syndicales par les gestionnaires des relations sociales. Dans le cadre de la formation « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences » organisé par le groupe local de l'ANDRH qu'elle préside, Delphine Loustau revient sur les choix opérés concernant l'organisation de la représentation du personnel de son groupe, informés par une stratégie de marginalisation des représentant.e.s les plus critiques.

<sup>82</sup> Entretien avec Marc Garcia, DRH de transition, 7/6/2016 ; entretien n°7 avec François Maury, ancien DRH d'entreprises de taille intermédiaire, 21/11/2015.

<sup>83</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

<sup>84</sup> Entretien avec Dominique Tardy, DRH France (5000 salarié.e.s, activités de services administratifs et de soutien), 22/6/2015.

<sup>85</sup> Entretien avec Céline Janin, RRS de site (industrie manufacturière, 3800 salarié.e.s, 15 000 dans l'entreprise), 6/11/2015.

*Delphine Loustau* (DRH, hébergement et restauration, 1200 salarié.e.s) : Moi j'ai de tout ! J'ai des entreprises [*le groupe dont elle est DRH regroupe six sociétés*] où ils s'en foutent, les élections ça leur passe là, et c'est moi qui dois trouver des élus pour pouvoir négocier des accords. Et j'en ai d'autres, la CGT, mais ils sont... de toutes les grèves... bon. Et en fait on va vers des CSE inter-entreprises<sup>86</sup>. Donc on va faire sur plein d'activités des CSEI – sauf là où ils [les représentant.e.s du personnel] sont chiants. [...]

*Stéphanie Renavot* [la formatrice] : D'accord. Avec des protocoles d'accords préélectoraux ?

*Delphine Loustau* : Ouais. Pour **diminuer le nombre de structures. Pour avoir moins d'heures de délég.** [...] Et du coup, donc **on va avoir à verser les œuvres sociales et les frais de fonctionnement que je n'ai pas si je multiplie les CSE** – ce que je pourrais aussi, hein, j'ai plein de sociétés. C'est pas des établissements, c'est des sociétés. Mais du coup [sans les CSEI], **managérialement, tu passes ta vie en réunion**, c'est pas possible, donc moi ça m'arrange. Et en plus, du coup, **ça va leur donner des moyens**, donc socialement c'est bien. [...] Alors après, il **s'avère que je bosse bien avec un syndicat** [*elle sourit*] [il s'agit de FO]. Que je connais, je m'entends très bien avec quelqu'un de la fédé, qui va me... venir pour le protocole d'accord. Et **comme** c'est un truc réglo, qui va être bien pour les salariés... [...] **Par contre, là où ils sont chiants, je ne touche pas. Je ferais un CSE rien que pour eux, pour ne pas qu'il y ait pas de porosité avec le reste.**

*Une participante, RRH dans une entreprise d'assurances* : [*Avec humour*] Qu'ils ne contaminent pas. [*Des sourires dans l'assistance.*] »

Cet extrait d'entretien atteste de la manière dont certain.e.s DRH adaptent les possibilités de modelage de la représentation du personnel offertes par les ordonnances de l'automne 2017, en fonction des configurations syndicales. La définition des périmètres de représentation répond, du point de vue de cette DRH, à plusieurs logiques. Il s'agit, d'une part, de fusionner les CSE de certaines sociétés afin de limiter le temps consacré aux réunions des IRP et de limiter le nombre d'heures de délégation des délégué.e.s. Dans le même temps, Delphine Loustau souhaite garder une structure de représentation séparée dans la société où les représentant.e.s de la CGT sont les plus contestataires. L'enjeu, du point de vue de la DRH, n'est donc pas tant gestionnaire – réduire les coûts de prise en charge des IRP – que politique et professionnel, au sens où l'objectif est de marginaliser les syndicalistes perçus comme oppositionnels et de gagner du temps dans les procédures de consultation. Ce type de stratégie repose donc sur une gestion différenciée des représentant.e.s du personnel en fonction de leur étiquette syndicale. Comme elle passe par la signature d'un accord pré-électoral, elle suppose que la DRH s'appuie sur une organisation syndicale prête à donner son accord – en l'occurrence FO, avec qui Delphine Loustau entretient des relations de long terme. Pour obtenir le consentement de ce syndicat, la DRH met en avant les moyens financiers supérieurs dont va disposer le CSE inter-entreprises, en matière de budget, grâce à la fusion – le budget étant indexé à la masse salariale du périmètre de l'instance.

<sup>86</sup> Selon le Code du travail, lorsque la nature et l'importance de problèmes communs aux entreprises d'un même site ou d'une même zone le justifient, un accord collectif interentreprises peut mettre en place un comité social et économique interentreprises.

Ces « cartographies sociales » sont réappropriées, selon des degrés divers, par les gestionnaires des relations sociales. Sans nécessairement citer explicitement ces outils, plusieurs professionnel.le.s se réfèrent aux principes qui le sous-tendent : la gestion différenciée des organisations syndicales et la stratégie de marginalisation de celles qui sont les plus critiques.

Une partie des techniques de gestion de la négociation visent donc à informer un travail de coulisses destiné à élaborer une stratégie de négociation. Les expert.e.s en relations sociales diffusent également des savoir-faire langagiers et communicationnels destinés à faciliter les interactions *en situation* avec les représentant.e.s syndicaux, à l'occasion des réunions de négociation ou d'instances.

### *3.3.3 Comprendre, répondre et convaincre : des techniques langagières pour apaiser les échanges et produire le consentement*

La qualité de la communication est souvent présentée par les expert.e.s comme un enjeu crucial pour préserver un bon « climat social ». Les tenant.e.s d'une approche coopérative des relations sociales investissent particulièrement les enjeux de communication, qui constituent selon eux la principale cause des conflits et des oppositions syndicales.

Loin d'être spécifique à la GRS, cet intérêt pour la communication traverse de larges pans de l'expertise gestionnaire, imprégnée de longue date de savoir-faire issus de la psychologie (Salman, 2019). Depuis les années 1990, le discours managérial s'est largement emparé de la question des compétences relationnelles des cadres (Stevens, 2011 ; Salman, 2019) et de la communication. Ce regain d'intérêt est parfois imputé à l'endogénéisation par le capitalisme de la « critique artiste » formulée par les mouvements sociaux dans les années 1970, qui ont conduit à délégitimer les formes autoritaires de commandement au profit d'un management moins directif et plus horizontal (Boltanski et Chiapello, 1999).

Les auteur.e.s de manuels en gestion des relations sociales insistent sur l'attention à porter à la communication interne autour des négociations. Selon eux, celle-ci doit être dirigée vers les autres membres de la direction, mais surtout vers l'encadrement intermédiaire, afin d'appuyer ce dernier dans son rôle de relais de l'information (Birien, 2006 ; Laroche, 2010 ; Debande, 2012). En cas de conflit social impliquant un arrêt de travail, les expert.e.s recommandent également de maintenir le contact avec les salarié.e.s, grévistes et non-grévistes (Birien, 2006).

Surtout, la question des relations et de la communication avec les représentant.e.s syndicaux cristallise l'attention des expert.e.s en relations sociales. Tout d'abord, ces dernier.e.s donnent des conseils pour déterminer le champ de la communication auprès des représentant.e.s syndicaux. Selon eux, préparer les réunions des IRP nécessite d'opérer un premier arbitrage qui consiste à sélectionner les questions dignes d'être traitées, dont à contrôler leur mise sur agenda. Concrètement, cet arbitrage consiste à repérer si les questions reçues relèvent ou non du ressort de l'instance (Birien, 2006, p. 94). Le jeu sur les périmètres des différentes instances permet de gagner du temps,

mais aussi d'éluider des questions gênantes ou perçues comme non pertinentes, comme l'explicite Céline Janin, responsable relations sociales d'un grand site industriel<sup>87</sup>.

« On a l'impression qu'entre eux [les représentant.e.s des différentes instances du site], ils ne se parlent pas. Donc ce qu'on dit dans une instance, ils nous re-posent la même question... Et donc nous, on essaye un peu d'en jouer, de ça, et de leur dire : “non non, mais ça... on ne le traite pas en CE, on l'a déjà traité en CHSCT”. Parce que sinon on ne fait que répéter, et là pour le coup, on perd de l'énergie quoi. »

Les expert.e.s conseillent également aux professionnel.le.s des relations sociales d'opérer un retour réflexif sur le vocabulaire et les catégories qu'ils emploient, afin de mieux comprendre les prises de position de leurs interlocuteur.e.s. L'appel à l'empathie est équipé par des techniques de communication. Par exemple, certains manuels proposent des glossaires qui déclinent les différentes connotations, pour l'employeur et pour les organisations syndicales, des termes clés des relations professionnelles – comme « congés payés », « partenaires sociaux », ou encore « salaire ». Ainsi, on peut lire à l'entrée « liberté » du glossaire de Jean-Louis Birien (2006, p. 205) :

- Liberté contractuelle, liberté individuelle du travail *pour l'employeur*.
- Libertés syndicales, libertés politiques, absence de discrimination *pour le délégué*.

Les glossaires de ce type permettent de sensibiliser les gestionnaires des relations sociales à l'univers de sens et aux enjeux politiques et sociaux du syndicalisme, dont ils sont parfois peu familiers. Les professionnel.le.s des relations sociales sont également invité.e.s à se préparer aux joutes verbales avec les représentant.e.s du personnel, en imaginant, en amont de la réunion, différentes objections que ces dernier.e.s pourraient produire (Laroche, 2010). Le travail sur la communication commence donc, aux yeux des expert.e.s, en amont de la réunion de négociation.

Les expert.e.s formulent également des recommandations concernant les modalités de la communication, verbale et non-verbale, qui s'engage *en situation*, lors des réunions de négociations ou d'instances. Ils donnent des conseils aux gestionnaires des relations sociales visant à composer avec leurs affects et leurs émotions. Ainsi, la « maîtrise de soi » est parfois présentée comme une qualité majeure des négociateur.e.s (Debande, 2012). Ceux-ci sont enjoint.e.s à « gérer leur hostilité et leur agressivité à l'égard des organisations syndicales » (Laroche, 2010, p. 226). Cette idée est reprise par Christian Thuderoz (2019), qui citant Georg Simmel, invite les négociateur.e.s à « ne pas laisser l'antipathie personnelle envahir un domaine où elle n'a rien à faire ». La difficulté à garder son calme évoquée par les expert.e.s s'explique sans doute par la spécificité du contexte d'interaction que constituent les réunions des IRP et de négociation. Dans ces espaces, le lien de subordination entre les représentant.e.s de l'employeur et les salarié.e.s que sont les élu.e.s et mandaté.e.s est affaibli. En dépit de leur position subalterne dans la hiérarchie de l'entreprise, ces

<sup>87</sup> Entretien avec Céline Janin, RRS de site (industrie manufacturière, 3800 salarié.e.s, 15 000 dans l'entreprise), 6/11/2015.

dernier.e.s peuvent manifester leur mécontentement, contredire ouvertement les décisions de la direction, voire prendre à parti les représentant.e.s de la direction – ce qui rebute certain.e.s cadres des ressources humaines.

Les expert.e.s recommandent de ne pas répliquer face à d'éventuelles mises en cause personnelles. Ainsi, Jean-Louis Birien (2006, p. 213) conseille de ne pas répondre aux « attaques culpabilisantes [telles que] “et vous, vous êtes capable de vivre avec le SMIC ?” ». Patrice Laroche invite à ne pas « répondre aux provocations des grévistes » et à éviter de « ridiculiser les délégués du personnel » (Laroche, 2010, p. 116). On retrouve cette même injonction à la maîtrise des émotions et de la communication dans la formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990<sup>88</sup>.

Dans la section « Attitude et comportement » de la rubrique « Le déroulement de la négociation » du polycopié de la formation apparaissent les conseils suivants :

- « - Rester maître du jeu par son sang-froid et en restant l'animateur de la réunion ;
- Ne pas s'impliquer personnellement et éviter les attaques personnelles ;
- Face à une attaque personnelle, ne pas répondre [...]
- Ne pas contrer, rester calme, maître de soi »

Dans les notes prises par François Maury au cours de cette formation, on peut lire également l'indication suivante : « Ne pas répondre aux provocations. On n'attaque jamais les personnes. Pas d'ironie » (souligné dans le texte).

À l'image des coach.e.s (Salman, 2017), les expert.e.s en relations sociales conseillent d'aborder les interactions avec les représentant.e.s avec distance et d'éviter au maximum que les échanges ne prennent un ton conflictuel. L'injonction à la maîtrise de soi est très classique dans les milieux de directions d'entreprises (Guillaume et Pochic, 2007). Pour y parvenir, les expert.e.s invitent les professionnel.le.s des relations sociales à mettre en œuvre des formes de travail émotionnel (Hochschild, 1983). Cette dimension du travail de GRS est souvent occultée dans les rhétoriques professionnelles, qui mettent en avant sa rationalité supposée.

Ces conseils sont parfois repris à leur compte par les professionnel.le.s au cours des entretiens. Certain.e.s insistent sur le fait que l'attitude agressive des représentant.e.s syndicaux est dirigée vers la fonction de direction et non vers leur personne, et affirment qu'il est préférable de « prendre sur soi », de se « détacher » et de ne pas « contre-attaquer » en cas de mises en cause personnelles<sup>89</sup>. Thierry Bloch affirme également qu'il est important de permettre aux représentant.e.s syndicaux de garder la face, y compris lorsqu'ils sont dans une position délicate : « il ne faut jamais mettre les gens dans un corner », estime-t-il<sup>90</sup>.

A l'instar des formateur.e.s en coiffure (Desprat, 2015), les expert.e.s en relations sociales participent d'une socialisation au travail émotionnel, en proposant des « astuces », inspirées de

<sup>88</sup> Archives de François Maury.

<sup>89</sup> Entretien avec Delphine Loustau, DRH France (hébergement et restauration, 1200 salarié.e.s), 2/3/2018 ; entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

<sup>90</sup> Entretien avec Thierry Bloch, ancien DRS groupe (information et communication, 150 000 salarié.e.s), 24/9/2019.

théories psychologiques, pour aider les gestionnaires des relations sociales à garder leur calme lors des réunions de négociations. Dans son manuel, Jean-Christophe Debande (2012, p. 268-269) propose plusieurs techniques pour ce faire : recourir « à la technique de la visualisation positive »<sup>91</sup>, « rester silencieux »<sup>92</sup>, ou encore « se poser la question de ses enjeux narcissiques ». Lors de la formation « Pratique de la négociation raisonnée », organisée par le Centre européen de négociation dans les années 1990, l'accent est mis sur le travail émotionnel nécessaire pour négocier, comme en atteste cet extrait du livret de formation<sup>93</sup>.

« Comment répondre à l'agressivité et aux gens difficiles ? [...] En ne réagissant pas. Laissez l'autre se défouler et ne répondez pas à l'attaque. Celle-ci, tout comme une grosse vague, si elle ne rencontre pas d'opposition, ira s'échouer sur le rivage avec une légère écume. **En tant qu'être humain, vous pouvez couper le lien entre l'émotion que vous éprouvez et la réaction naturelle qui en découle.** »

Les stagiaires sont donc invité.e.s à réguler leurs émotions et à les mettre au service des intérêts de la négociation. L'auteur du livret exhorte également les stagiaires à engager un travail corporel pour éviter l'expression de tensions lors des négociations. Il les enjoint notamment à réfléchir à leur manière de regarder leurs interlocuteur.e.s : « Le regard, “portée globale” évitant toute rupture dans la relation, va permettre de mesurer en permanence le vécu de l'autre et de s'y adapter »<sup>94</sup>.

A l'instar des coach.e.s (Salman, 2017) et des formateur.e.s en développement personnel (Stevens, 2005), les expert.e.s en GRS proposent diverses techniques discursives afin de désamorcer les tensions et de produire le consentement des représentant.e.s syndicaux. Certaines, qui mettent l'accent sur l'empathie et l'écoute active, sont inspirées des travaux sur la « communication non-violente » du psychologue américain Thomas Gordon (1995), qui a élaboré des outils visant à résoudre des conflits « sans perdant »<sup>95</sup>. Les gestionnaires des relations sociales sont invité.e.s à s'exprimer sans blâmer ou dévaloriser leurs interlocuteur.e.s, en privilégiant les informations de nature factuelle plutôt que les interprétations (Birien, 2006 ; Debande, 2012)<sup>96</sup>. Les techniques langagières proposées visent plus généralement à décourager l'expression de désaccords (voir **encadré n°2**).

La majorité des stratégies de communication présentées sont inspirées de la théorie de la « communication non-violente », et visent à éviter que les échanges ne prennent un ton trop conflictuel ou agressif. D'autres, cependant, s'en écartent, à l'instar des techniques dites de « la surdité » ou du « gommage » qui consistent à faire semblant de ne pas avoir entendu l'objection

<sup>91</sup> Cette technique fait partie des méthodes de développement personnel se référant au « New Age » qui se sont développées dans les entreprises dans les années 1970 (Stevens, 2011, p. 64).

<sup>92</sup> Le recours au silence, qui permet de dissimuler les émotions, est une composante connue du travail émotionnel (Desprat, 2015).

<sup>93</sup> Archives de François Maury.

<sup>94</sup> *Idem*.

<sup>95</sup> Les travaux de Thomas Gordon portaient initialement sur la communication dans le cadre de la famille. Il a ensuite élargi ses théories à d'autres publics, comme les enseignant.e.s et les dirigeant.e.s d'entreprises.

<sup>96</sup> Le même conseil est donné dans le livret de la formation « Pratique de la négociation raisonnée » organisée par le Centre européen de la négociation au milieu des années 1990. Archives de François Maury.

pour ne pas y répondre<sup>97</sup>. Elles partagent toutefois le même objectif de découragement de l'expression d'oppositions.

### **Encadré n°2. La « communication non-violente ». Des techniques langagières visant à étouffer les désaccords**

Lorsque les échanges sont tendus, les expert.e.s recommandent de bien écouter les propos des interlocuteurs et de les reformuler sous forme de questions, sans agressivité (Laroche, 2010), comme le propose la « méthode Gordon » (1995). La « méthode ERIC » est également convoquée par certain.e.s expert.e.s (Laroche, 2010, p. 225-226). Cet acronyme fait référence aux quatre étapes de communication décrites comme essentielles dans la négociation : « écouter le mécontentement », « reformuler ses dires » sans agressivité, « interroger le mécontent » et « conclure »<sup>98</sup>. Pour éviter les tensions, Jean-Christophe Debande recommande aussi de préférer la formulation « qu'est-ce que » au terme « pourquoi » qui « indisposerait » davantage l'interlocuteur.e, en « pouvant être ressenti comme une demande de justification et non comme une demande d'information » (2012, p. 263).

Les expert.e.s en gestion des relations sociales donnent aussi des conseils destinés à répondre aux objections. Dans son manuel, Jean-Louis Birien (2006, p. 217-219) identifie dix « méthodes de réponse aux objections ou à des attaques à utiliser systématiquement », parmi lesquelles figurent notamment les méthodes du « oui... mais » et de « l'effritement » :

« - “Oui... mais”. Acceptez la question tout en étant d'un avis différent en variant le “oui” : “Je comprends ce que vous dites... mais”, “votre question est intéressante... mais...” [...] »

- L'effritement. Vous obligez l'interpellateur à répondre lui-même en partie à sa question ou à en reconnaître le peu de fondement par une série de questions. “Pouvez-vous me préciser votre pensée ? Qu'est-ce qui vous fait dire... Pouvez-vous me citer un exemple précis ?” »

On retrouve certaines méthodes de réponse, comme le « oui... mais » et l'effritement, mais aussi la réduction, qui consiste à regrouper différentes questions en plusieurs grands chapitres et à répondre globalement<sup>99</sup>, dans plusieurs manuels et formations à la gestion des relations sociales.

Certaines de ses techniques verbales relèvent clairement de l'usage de la rhétorique, à l'instar de la méthode de « l'objection-appui » présentée dans le polycopié de la formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » proposée par la CEGOS dans les années 1990<sup>100</sup>.

« L'objection-appui. Vous vous servez de la question ou de l'objection comme preuve de ce que vous développez. “C'est justement parce que...” »

<sup>97</sup> Ces méthodes sont évoquées lors de formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS ainsi que dans une formation à la conduite du changement organisée par la DRH du groupe où François Maury travaillait dans les années 1990, et destinée aux cadres dirigeants dudit groupe (archives de François Maury). Dans la première, il est toutefois précisé que cette technique est « dangereuse en cas de répétition ». La technique dite de la « surdité » est déconseillée par d'autres expert.e.s en relations sociales (Birien, 2006).

<sup>98</sup> On trouve les mêmes conseils dans les formations « Pratique de la négociation raisonnée » (Centre européen de la négociation) et « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » (CEGOS) organisées dans les années 1990. Archives de François Maury.

<sup>99</sup> Formation « Se perfectionner avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990 (archives de François Maury). Il est conseillé de commencer par répondre par le chapitre sur lequel le négociateur est le plus à l'aise et peut répondre le plus favorablement, afin de prouver son attitude constructive.

<sup>100</sup> Archives de François Maury.



*Exemple* : Les salaires n'ont augmenté que de 2% : «C'est justement ce qui nous a permis non seulement de maintenir l'emploi mais d'engager quatre personnes.» »

Cette méthode de « l'objection-appui » vise ainsi à esquiver certains arguments avancés par les représentant.e.s syndicaux. La communication dite « non-violente » peut à ce titre être interprétée comme une forme de manipulation symbolique visant à circonscrire le débat en décourageant l'expression d'oppositions.

Les expert.e.s en ingénierie sociale formulent parfois des conseils plus précis encore, qui portent sur la structure des phrases ou sur le vocabulaire à utiliser. Dans la formation relative aux « négociations complexes », Christophe Lebaron défend l'idée qu'un enchaînement raisonné de trois questions peut débloquer une négociation. Sa stratégie consiste à poser d'abord une « question fermée qui provoque un oui », puis une question ouverte, puis une nouvelle question fermée qui appelle une réponse positive.

Journal de terrain, formation « Appréhender les négociations complexes », groupe local B de l'ANDRH, Paris, mars 2017

Christophe Lebaron demande à l'assistance : « Qu'est-ce que vous faites, quand une situation de négociation est bloquée ? » Il mime une scène, probablement entre un DRH et un syndicaliste.

« “Je veux voir le boss”. “Il n'est pas là, le boss”. [*Du tac au tac, d'un ton un peu agressif* :] “Il est pas là ? Bah faites le venir !” Comment vous faites alors, face à un syndicaliste qui ne veut pas négocier avec vous ? [*Silence. Christophe Lebaron mime une scène avec emphase.*] Question fermée qui suscite un oui : “Donc vous voulez une discussion ?” “Oui”. Puis question ouverte : “Donc vous voulez quoi ?” [*Le syndicaliste* : ] “Je veux X, Y...” Puis question fermée qui provoque un oui : “Donc si j'ai un mandat, c'est OK ?” “Oui”. Et c'est gagné. »

Selon Christophe Lebaron, l'ordonnancement de différents types de questions favoriserait donc la production du consentement des négociateur.e.s. Dans le même esprit, le choix des mots doit faire l'objet d'un grand soin selon certains expert.e.s en relations sociales. Ainsi, il est conseillé aux gestionnaires des relations sociales de faire preuve de fermeté face à des demandes outrepassant leur mandat, sans toutefois utiliser le terme « jamais », afin d'assurer leurs arrières en cas de revirement de leurs supérieur.e.s (Landier et Labbé, 2002, p. 135 ).

Pour accompagner les gestionnaires des relations sociales dans leur stratégie de communication, certains expert.e.s leur proposent également des phrases-types à dire dans certaines situations, par exemple si les grévistes occupent les locaux et refusent de laisser un huissier y pénétrer pour effectuer un constat (Birien, 2006, p. 324-325)<sup>101</sup>. Dans la même veine, on trouve dans certains manuels des scénarios d'échanges verbaux entre représentant.e.s de la direction et des organisations syndicales pour illustrer les stratégies de « traitement des objections » (Debande, 2012, p. 260).

<sup>101</sup> « Face à un piquet de grève qui refuse l'accès aux non-grévistes : “Je vous demande de me laisser passer et de laisser passer les personnes qui veulent entrer dans l'usine pour travailler ! Vous faites une entrave à la liberté du travail...” Recommencer en interpellant une dizaine de personnes. »

Les DRH suisses du secteur de l'horlogerie et de la banque font parfois référence aux préceptes de la « communication non-violente » (Surdez, Zufferey, Sainsaulieu *et al.*, 2016). Lors de nos entretiens, les gestionnaires des relations sociales évoquent rarement ces techniques discursives. Plusieurs d'entre elles et eux manifestent cependant un intérêt pour les enjeux de communication, dont dépendent parfois à leurs yeux la réussite ou l'échec d'une réunion de négociation. Laure Saint-André estime ainsi que l'humour est une qualité importante pour réussir à « désamorcer les postures syndicales »<sup>102</sup>. Victor Blanc, qui se décrit comme un « fan de Michel Audiard », juge que la « répartie » et le « sens du bon mot » sont des atouts pour conduire une négociation. Il raconte une anecdote, qu'il tient d'un collègue, où une simple blague de la part d'un représentant de la direction aurait « miraculeusement » débloqué une réunion à un moment de vives tensions<sup>103</sup>.

« Moi j'ai des DRH qui m'ont dit... “Une situation complètement bloquée devant les OS. Et là, je ne sais pas pourquoi, quelqu'un a dit quelque chose. Je rebondis. Et la blague marche ! Ça fait rire tout le monde. Bah, ça passe.” C'est miraculeux, c'est... incroyable... Ah bon, bah... 4 oui, 2 abstentions, 1 non... Voilà ! A cause d'un mot qui a fait rire au bon moment. Puis *a contrario*, un projet où on se dit : “alors là, c'est bétonné, on a fait 30 millions de bilatérales, tout le monde est OK”, bah la question qu'on n'avait pas prévue, posée au PDG qui n'était pas là aux bilatérales, machin, la réponse qui crispe tout ! [*Il rit.*] Bah c'est tout foutu, faut tout reprendre à zéro ! C'est ça, les relations sociales. »

Les expert.e.s en relations sociales proposent ainsi des stratégies et techniques langagières, destinées à contrôler la dimension conflictuelle des interactions, et à répondre aux objections des représentant.e.s du personnel et des organisations syndicales. Les recommandations des expert.e.s sont parfois très détaillées, et s'apparentent à de véritables scénarios de communication. La diffusion de ces techniques répond sans doute à l'inquiétude des praticien.ne.s des relations sociales. Au-delà de la rationalisation des stratégies patronales, les expert.e.s en relations sociales jouent également un rôle de réassurance pour des gestionnaires des relations sociales parfois mal à l'aise vis-à-vis des interactions conflictuelles qui se déploient dans les arènes du « dialogue social ».

Pour désamorcer les conflits et construire un cadre de négociation favorable à l'employeur, les expert.e.s exhortent enfin les professionnel.le.s à investir stratégiquement les cadres temporels et spatiaux dans lesquels se déploient les relations professionnelles.

<sup>102</sup> Entretien avec Laure Saint-André, RRH adjointe de site (industrie manufacturière, 300 salarié.e.s sur le site, 7000 en France), 28/3/2018. Dans le polycopié de la formation « Se perfectionner avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990, l'humour figure également parmi « les qualités demandées au parfait négociateur ». Archives de François Maury.

<sup>103</sup> Entretien avec Victor Blanc, cadre RH généraliste (transports et entreposage, 6000 salarié.e.s), 28/11/2016.

### 2.3.4 Maîtriser le cadre spatio-temporel des relations professionnelles

Aux yeux des expert.e.s en relations sociales, la maîtrise de la temporalité des négociations constitue un élément stratégique de premier ordre. L'enjeu, pour les cadres qui pilotent les relations sociales, est de gagner du temps dans la gestion des IRP, tout en évitant des conflits collectifs. Diverses stratégies sont proposées par les expert.e.s à cette fin. La première consiste à anticiper les conflits collectifs pour mieux s'y préparer (voir **encadré n°3**).

#### **Encadré n°3. Se préparer à la survenue d'une grève : un travail méthodique d'anticipation**

Selon les expert.e.s, une bonne gestion des grèves implique un travail de préparation avant que la crise ne survienne. Cela suppose d'abord de désigner méthodiquement les acteur.e.s de la « cellule de crise » (Landier et Labbé, 2002 ; Laroche, 2010). Composée de membres-clés de la direction et de l'encadrement, cette dernière est chargée, en temps de conflit, de recueillir des informations, de prendre en charge la communication – vis-à-vis des salarié.e.s, des médias, mais aussi des fournisseurs et des entreprises clientes – et de trouver des « solutions de remplacement » (Laroche, 2010, p. 174) pour que l'activité perdure (Giraud, 2013). Les manuels conseillent de conserver les coordonnées professionnelles et personnelles des membres de la cellule « en format papier sous pli confidentiel au domicile de chacun des membres de la cellule », (Debande, 2012, p. 295), afin que ses membres puissent échanger en cas d'occupation des locaux de l'entreprise.

Hors temps de conflit, il est conseillé aux cadres de la cellule de crise de mener un méthodique travail d'anticipation. Ils sont invité.e.s à identifier différentes formes possibles de conflits – par exemple le ralentissement d'un service, l'effacement d'un programme informatique, un piquet de grève devant un magasin – et à rechercher, « à froid », des solutions possibles (Birien, 2006, p. 271-272). Il leur est également recommandé d'identifier les « postes-clés » à préserver pour établir une organisation de travail alternative en cas de grève, afin que l'activité puisse continuer avec un minimum de pertes.

La cellule de crise est également censée prévoir des dispositions pour parer une éventuelle occupation, en protégeant les documents confidentiels et le plan détaillé des locaux, et en sécurisant l'accès aux installations pour que l'activité puisse se poursuivre. Dans certains manuels, l'accent est également mis sur les dispositions pratiques en cas de conflits sociaux : prévoir un haut-parleur (Laroche, 2010), se reposer et s'alimenter correctement (Landier et Labbé, 2002), etc.

Les expert.e.s en relations sociales conseillent également de préparer et de conserver en lieu sûr une liste de coordonnées des interlocuteurs pertinents en cas de grève (Landier et Labbé, 2002 ; Laroche, 2010). Il s'agit d'acteur.e.s administratifs – inspection du travail, direction départementale du travail, mairie, préfecture, gendarmerie – mais également de journalistes, des organisations syndicales et patronales, et des principaux cadres dirigeant.e.s de l'entreprise. D'après les expert.e.s, il faut aussi prévoir un plan de communication en direction de ces différents acteur.e.s (Birien, 2006).

Concernant les négociations, les expert.e.s en relations sociales recommandent de s'interroger sur leur échelonnement. Il est parfois conseillé de répartir les différentes négociations potentiellement conflictuelles tout au long de l'année afin de maintenir un lien continu avec les représentant.e.s du personnel et des organisations syndicales et de limiter la conflictualité. « Il faut [établir le calendrier social de manière à] éviter d'avoir des périodes en cours d'année de "surcharge" sociale, et d'autres au contraire de "vide social" » affirme par exemple Jean-Christophe Debande (2012, p. 178). Cette idée est reprise en entretien par François Maury. Selon lui, l'enjeu de certaines négociations qu'il a mené alors qu'il était DRH, n'était autre que de « donner

du grain à moudre au dialogue social » et de maintenir le contact avec les organisations syndicales autour de sujets de négociations peu conflictuels<sup>104</sup>.

« Parfois, je faisais... j'alimentais les réunions, ça donnait du grain à moudre, mais en fait ça patinait dans le vide, ça n'aboutissait jamais. Parce que... personne ne voulait signer ! C'était juste pour... **occuper une place, pour voir les délégués syndicaux, maintenir le contact...** voilà. [...] Pour un DRH, c'est vital. **Trouver les occasions de se parler sur des enjeux... qui sont détournés de l'opposition frontale**, c'est quand même important. »

La pratique consistant à multiplier les négociations permet également aux directions d'« occuper » les représentant.e.s syndicaux, dès lors moins disponibles pour mener une action syndicale de terrain (Bérout, Le Crom et Yon, 2012 ; Franke, 2015 ; Giraud, Pélisse et Penissat, 2018). Une stratégie de gestion des relations sociales, identifiée par plusieurs chercheurs (Franke, 2015 ; Giraud et Ponge, 2016) consiste à saturer le calendrier de négociations, en diluant les négociations potentiellement conflictuelles dans un agenda chargé de négociations sur des thèmes supposément plus consensuels. Lors des entretiens, les professionnel.le.s des relations sociales soulignent parfois l'intérêt de ces négociations, qui permettent d'améliorer les relations avec les représentant.e.s syndicaux. Dominique Tardy, DRH d'une entreprise de 5000 salarié.e.s, explique comment il s'est saisi d'une négociation sur la communication syndicale et patronale pour renouer le dialogue avec les syndicalistes six mois après une grève sur les salaires, déclenchée à l'occasion des NAO<sup>105</sup>.

« Le problème de la grève, c'est aussi qu'il faut gérer l'après. Donc là, typiquement, ni la direction, ni les organisations syndicales n'ont souhaité se rencontrer officiellement pendant au moins trois mois. Même s'il y a eu des contacts, bien évidemment. [...] Il faut savoir revivre après ça. Il y a eu une période de latence, observation, préparation de la suite. Qui nous met aujourd'hui dans une situation relativement... saine, pour repartir sur de bonnes bases. [...] On s'est revus après deux ou trois mois, **et en fait le point d'accroche pour se revoir, ça a été cet accord** [sur la communication syndicale et patronale, à l'initiative de la direction]. [...] C'est un travail plutôt constructif, il y a consensus. Je pense que c'est une bonne accroche pour... **renouer le dialogue**. [...]

[Il évoque ensuite les négociations menées sur le handicap et l'égalité professionnelle, motivées à la fois par « un enjeu sociétal » et « un enjeu financier, par rapport aux taxes qu'on doit payer autour de ça. »] On est arrivé à... des accords sur ces sujets. **Qui sont des sujets faciles, entre guillemets**. Enfin, ce sont des sujets sensibles, mais autour desquels on arrive à... trouver des convergences. Et je pense que ce **sont des bons accords pour mettre en place une relation sociale**. Ce sont des accords qui ne rapportent pas grand-chose, entre guillemets, si ce n'est de la cohésion sociale, et je pense que c'est énorme. [*Petit rire.*] »

<sup>104</sup> Entretien n°5 avec François Maury, ancien DRH d'entreprises de taille intermédiaire, 24/9/2015.

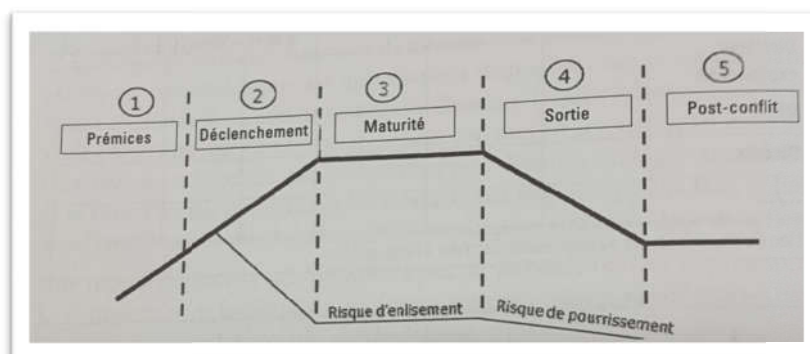
<sup>105</sup> Entretien avec Dominique Tardy, DRH France (5000 salarié.e.s, activités de services administratifs et de soutien), 22/6/2015.

Des stratégies temporelles sont également déployées à l'échelle de chaque négociation. En effet, loin d'être neutres, les conditions temporelles de la négociation ont des effets sur les rapports de force qui s'y nouent. Or, ces choix sont à l'initiative des directions : le silence législatif laisse des marges de manœuvre importantes à ces dernières pour déterminer les conditions qui leur sont les plus favorables (Franke, 2015). Les formateur.e.s incitent justement les gestionnaires de relations sociales à se saisir de ces zones de pouvoir pour renforcer l'ascendant des représentant.e.s de la direction. La date de lancement des négociations à forts enjeux, comme les NAO sur les salaires, fait parfois l'objet de stratégies. Dans la grande entreprise dont il est le DRH, Jean-François Keller explique par exemple avoir déplacé les NAO du mois d'avril au mois de décembre afin de décourager les grèves du fait des conditions climatiques et du calendrier, marqué en fin d'année par les fêtes de Noël et les vacances scolaires<sup>106</sup>.

« [Quand j'ai pris le poste,] il y avait trop de grèves au moment des NAO, ça ne m'allait pas. Et je me suis dit ... **si c'est en décembre, après, s'ils font des grèves, il fait froid... il y a les vacances... Ça fait un peu un mur, quoi, les vacances.** Vous voyez, les gens vont forcément prendre des vacances, et après reprendre les grèves, après les vacances... Ça peut arriver, m'enfin c'est... c'est pas fréquent. »

Contrairement aux organisations syndicales, qui tentent souvent de ralentir le processus de négociation pour disposer du temps nécessaire à la construction d'un rapport de forces favorable, notamment en contexte de restructurations (Bingen, 2016 ; Collectif du 9 août, 2017), la stratégie des directions d'entreprises consiste à les conclure rapidement (Bouffartigue et Bouteiller, 2020). Les expert.e.s en relations sociales conseillent parfois d'élaborer un calendrier indicatif pour chaque négociation, afin d'éviter que les représentant.e.s des organisations syndicales ne les fassent durer le plus longtemps possible (Debande, 2012, p. 253). Cette stratégie, bien identifiée dans la littérature sur la négociation (Altmann, 1980 ; Bellenger, 2017 [1984]), consiste à mettre les organisations syndicales sous la contrainte du temps.

**Figure n°4. Les phases d'un conflit social selon Jean-Christophe Debande (2012)**



Source : Debande, 2012, p. 296.

<sup>106</sup> Entretien avec Jean-François Keller, DRH France (industrie manufacturière, 3700 salarié.e.s) et DRS groupe (30 000 salarié.e.s), 20/12/2016.

Les expert.e.s en relations sociales proposent également des outils pour gérer finement la temporalité des conflits sociaux avec arrêt de travail. Ils distinguent généralement plusieurs étapes dans le conflit social (voir **figure n°4**).

À une phase de « déclenchement », au cours de laquelle le mouvement connaît une expansion, autour de revendications protéiformes et jugées « irrationnelles », succéderait une phase de « maturité » – ou de « retour à la raison » (Landier et Labbé, 2002), caractérisée par la diminution ou la stabilisation du nombre de revendications et de salarié.e.s mobilisés (Laroche, 2010 ; Debande, 2012).

Pour les expert.e.s en relations sociales, le temps est un élément central du rapport de forces entre la direction et les salarié.e.s grévistes. Selon eux, plus la durée du conflit s'allonge, plus ses coûts – financiers et moraux – s'alourdissent, pour la direction mais surtout pour les grévistes. Cette idée est développée dans le manuel d'Hubert Landier et Daniel Labbé sur la gestion des conflits sociaux dans l'entreprise (2002). Les auteurs utilisent une métaphore empruntée aux sciences physiques, en comparant le schéma de déroulement des conflits sociaux à une « thermodynamique sociale » (p. 111). Selon cette théorie, au fur et à mesure que le conflit se développe, il consomme de l'énergie. Certains éléments, comme le soutien de grévistes issu.e.s d'autres entreprises, de l'opinion publique ou des médias constituerait « un apport énergétique positif pour le conflit » (p. 133-134). Toutefois, selon ces auteurs, au bout d'un certain temps, un basculement du « bilan énergétique » s'opère (Landier et Labbé, 2002, p. 131).

« La phase de croissance du conflit durera tant que son “bilan énergétique” sera positif. C'est-à-dire tant qu'il recevra plus de “carburant” qu'il n'en consomme. Au plan subjectif, le conflit se développera tant que les espérances de gain des salariés en grève resteront supérieures au coût que le conflit engendrera pour eux. »

Dans ces conditions, le conseil des expert.e.s consiste avant tout à ne pas négocier trop vite (Landier et Labbé, 2002 ; Laroche, 2010 ; Debande, 2012). Avant d'engager le processus de négociation, ils recommandent d'attendre le moment où le conflit est « mature », autrement dit, où le nombre de salarié.e.s mobilisés se stabilise ou diminue<sup>107</sup>. Dans cette perspective, Jean-Louis Birien propose dans son manuel un outil visant à « évaluer le rapport de forces » au cours d'un conflit (voir **tableau n°3**). Il déconseille aux gestionnaires d'engager les négociations si le nombre de points négatifs est supérieur au nombre de points positifs.

Au travers de ce genre de tableaux, les expert.e.s en relations sociales entendent outiller les praticien.ne.s des relations sociales pour analyser le rapport de forces entre la direction et les salarié.e.s mobilisés, au regard des ressources et des coûts, matériels et symboliques, que le conflit engage pour chacune des parties. Selon cet outil de gestion, les dirigeant.e.s ont intérêt à ne pas négocier immédiatement du fait de la pression financière qui s'accroît, au fil du temps, sur les

<sup>107</sup> D'autres modalités de gestion sont recommandées aux gestionnaires des relations sociales lors de la phase de déclenchement des conflits. Il leur est conseillé d'écouter et de décrypter les « revendications réelles » des grévistes (Landier et Labbé, 2002), mais également d'engager des procédures de contentieux en cas de fautes lourdes (Birien, 2006, p. 277).

salarié.e.s, mais également de l'usure psychique que le conflit produit (« fatigue », « doute »). Jean-Louis Birien conseille d'engager les négociations lorsque le nombre de « points positifs » devient supérieur au nombre de « points négatifs ».

**Tableau n°3. L'évaluation du rapport de forces en cas de grève selon Jean-Louis Birien**

Rapports de force	+ Positif ++ Très positif	- Négatif -- Très négatif
Coût actuel de la grève depuis son début Coût si elle se prolonge encore		150 000 € par jour
Pourcentage des grévistes	En diminution.	Maintien ou augmentation.
Intensité des motivations des grévistes	Fatigue, difficultés financières, doute, reprise du travail par certains grévistes.  De moins en moins de grévistes aux assemblées générales.	Grévistes et leurs familles décidés à aller jusqu'au bout. Succès des actions de « popularisation » du conflit.
Quels sont les fonds des grévistes	Faibles ou nuls.	Fonds alimentés régulièrement, aidés par l'extérieur : ville, confédération, autres.
Réaction des familles	Fatiguées.	Motivées, soutiennent les grévistes, manifestent.
<b>Total</b>	<b>Nombre de +</b>	<b>Nombre de –</b>

Source : Birien, 2006, p. 298-300 (extraits du tableau)

On retrouve cette modélisation de la temporalité des conflits, ainsi que l'injonction à ne pas négocier trop tôt, dans le discours de Jean-François Keller, DRH et DRS d'une grande entreprise, qui revient sur les savoir-faire qu'il a développé au cours de sa carrière en matière de gestion des conflits sociaux<sup>108</sup>.

« Ce que j'ai appris à sentir, c'est ce que j'appelle, moi, la courbe du conflit. La tension monte, monte, monte. **Et puis, il se trouve qu'à un moment, il y a un espèce de point de bascule.** Et puis, ça va s'améliorer. Et... en fait, il faut faire attention, **on ne peut pas négocier vraiment avant le point de bascule. C'est pas mûr.** Si vous le faites trop tôt, si c'est pas encore mûr, ça ne va servir à rien, au contraire ça va énerver tout le monde. On ne peut pas y arriver, par définition. »

La stratégie préconisée par les expert.e.s en relations sociales est donc avant tout une stratégie d'usure (Giraud, 2013, p. 56). Selon eux, engager trop rapidement une négociation risque de conforter les grévistes dans l'idée que la direction est en position de faiblesse et les encourager à

<sup>108</sup> Entretien avec Jean-François Keller, DRH France (industrie manufacturière, 3700 salarié.e.s) et DRS groupe (30 000 salarié.e.s), 20/12/2016.

prolonger leur mouvement (Landier et Labbé, 2002, p. 134 ; Birien, 2006, p. 277). Hubert Landier et Daniel Labbé conseillent, dans la même perspective, de ne pas faire de concessions trop importantes au début des négociations, afin de ne pas donner l'avantage aux grévistes les plus radicaux au détriment de ceux qui souhaitent reprendre rapidement le travail (2002, p. 157).

Les expert.e.s en relations sociales donnent ainsi des recommandations pour choisir le moment auquel engager une négociation, en période ordinaire et en cas de grève. À un niveau plus fin, certains formateurs et formatrices incitent les gestionnaires des relations sociales à se saisir stratégiquement des enjeux liés au choix de l'horaire des réunions de négociation. Selon eux, plusieurs éléments gagnent à être pris en considération.

Le premier est le rythme propre de la personne qui négocie. Ainsi, lors de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », Antoine Thomas donne le conseil suivant : « Il faut choisir le *timing* aussi selon votre temps à vous : si vous êtes du matin, ce n'est pas la peine de commencer une négo à 17 heures »<sup>109</sup>. Les expert.e.s incitent également les professionnel.le.s à choisir un horaire et un contexte de négociation favorable à l'apaisement des interactions avec les représentant.e.s syndicaux. Ainsi, Antoine Thomas affirme « qu'il peut être intéressant de faire une négo le lundi matin : comme ça les gens sont bien disposés »<sup>110</sup>. Dans le même esprit, lors de la « table-ronde d'experts » de la journée « Jeunes Pros RH et négociations », Marie Kern (DRH, activités spécialisées scientifiques et techniques, 1350 salarié.e.s) justifie ainsi son choix d'organiser les réunions de négociation le midi, autour d'un plateau-repas : « ça permet d'avoir un cadre convivial, et ça permet aussi de dire, si on n'a pas fini à 14 heures une négo sur une fusion-acquisition : “on arrête et on re-programme une séance” »<sup>111</sup>.

La stratégie de Marie Kern consiste ainsi à border temporellement les réunions de négociation. D'autres expert.e.s recommandent de choisir un horaire propice à accélérer le rythme de la négociation, en incitant les interlocuteur.e.s à signer le projet proposé par la direction. Ainsi, Antoine Thomas affirme qu'il peut être judicieux d'organiser une négociation « un vendredi à 15 heures : la personne sera plus conciliante, car elle aura hâte de partir en week-end »<sup>112</sup>. L'enjeu est alors de mettre les négociateur.e.s syndicaux sous la contrainte du temps pour construire un rapport de forces favorable à la direction. Lors de la formation « Appréhender les négociations complexes », l'intervenant cite, parmi les « recettes de grand-mère » concernant la gestion de la négociation, la stratégie qui consiste à « négocier après le déjeuner pour que les interlocuteurs s'assoupissent »<sup>113</sup>. Il propose également un scénario de négociation qui consiste à jouer sur l'horaire et le rythme de la négociation pour favoriser une signature rapide des représentant.e.s syndicaux.

<sup>109</sup> Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017.

<sup>110</sup> *Idem.*

<sup>111</sup> *Idem.*

<sup>112</sup> *Idem.*

<sup>113</sup> Journal de terrain, formation « Appréhender les négociations complexes », groupe local B de l'ANDRH, Paris, mars 2017. Jörg Franke remarque, sur son propre terrain, que les représentant.e.s syndicaux sont moins attentifs l'après-midi, après un copieux repas et une longue pause déjeuner, que le matin au début de la réunion (2015, p. 81-82).



Christophe Lebaron : « A la dernière négo que j'ai accompagnée, on a fait toutes les négos sans enjeu le matin. Et la DRH avait pris les trains des délégués à 17h30. Donc on a fait durer, durer, et c'est comme ça qu'on a fait le *closing*, parce que tout le monde avait envie de rentrer chez soi. C'est un classique, ça, on l'a tous fait ! [Des murmures. *Quelqu'un souligne que les délégués peuvent demander une deuxième journée de négociation.*] Oui, c'est vrai. Mais à ce moment-là, on dit : [Il prend un ton ferme] "d'accord, mais on reprend toute la négociation depuis le début, et nos positions peuvent changer. C'est vous qui voyez" ».

En cohérence avec l'approche conflictuelle des relations sociales qu'il défend par ailleurs<sup>114</sup>, Christophe Lebaron propose donc une stratégie de négociation fondée sur la mise sous pression temporelle des représentant.e.s syndicaux.

Les expert.e.s en relations sociales mettent également l'accent sur l'enjeu de la maîtrise du déroulement temporel de chaque réunion de négociation, afin de favoriser son aboutissement. Lors de la formation « Se perfectionner à la négociation avec les partenaires sociaux » organisée par la CEGOS dans les années 1990, il est conseillé de commencer la négociation par un point sur lequel l'accord est aisé à obtenir, portant par exemple sur la méthode de travail et le calendrier<sup>115</sup>. Lors de la table-ronde d'expert.e.s de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », une intervenante, RRH et présidente d'un groupe local de l'ANDRH, conseille en outre de réserver une « petite gratte », c'est-à-dire une petite concession, pour la fin de la réunion, afin de favoriser la signature de l'accord par les représentant.e.s<sup>116</sup>.

« Il faut garder une petite gratte à donner pour chaque signataire au moment de la signature. Donc il ne faut pas tout lâcher en avance. Moi j'ai sept syndicats dans ma structure, donc c'est parfois compliqué. »

A l'image de ce que nous avons montré concernant les conflits, les expert.e.s en relations sociales distinguent volontiers différentes étapes dans une réunion de négociation. Lors de la première phase, parfois dite « d'ajustement » (Birien, 2006), il est préconisé aux négociateur.e.s qui représentent la direction de peu s'exprimer, d'écouter, de questionner et de reformuler les différentes interventions (Laroche, 2010, p. 122). Christophe Lebaron, qui défend par ailleurs une conception de la négociation plutôt conflictuelle, affirme qu'il est préférable de privilégier à ce stade une attitude d'écoute empathique, plutôt que d'argumenter sur les positions de la direction<sup>117</sup>. Les expert.e.s espèrent ainsi mettre les représentant.e.s des organisations syndicales dans de bonnes dispositions vis-à-vis de la direction, en prouvant l'intérêt de cette dernière pour leurs opinions (Birien, 2006, p. 208). Ce n'est que dans un second temps de la réunion, lors de la « phase

<sup>114</sup> Sur ce point, nous renvoyons le lecteur ou la lectrice à la première partie de cette communication.

<sup>115</sup> Archives de François Maury.

<sup>116</sup> Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017.

<sup>117</sup> Journal de terrain, formation « Appréhender les négociations complexes », groupe local B de l'ANDRH, Paris, mars 2017.

d'engagement », qu'il est conseillé aux gestionnaires des relations sociales d'argumenter et de faire des propositions (Laroche, 2010).

Toutefois, cette préconisation ne fait pas l'unanimité chez les expert.e.s en relations sociales. Antoine Thomas, qui porte une conception plutôt conflictuelle des relations sociales, conseille plutôt aux jeunes gestionnaires de relations sociales d'« ancrer » en premier, c'est-à-dire de faire une première proposition, lors d'une négociation à forts enjeux financiers. La notion d'« ancrage » a été élaborée par les psychologues Amos Tversky et Daniel Kahneman (1974). Ceux-ci ont mis en évidence un biais cognitif, « l'ancrage », qui consiste à comparer un fait à une valeur préalablement déterminée<sup>118</sup>. Le biais d'ancrage désigne donc la difficulté de se départir du cadrage initial d'un problème ou d'une question.

Lors de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », Antoine Thomas incite les participant.e.s à se saisir de ce biais cognitif supposé : « l'objectif de l'ancrage, c'est de mettre un verrou psychologique dans le cerveau de l'autre », affirme-t-il. Il leur conseille de toujours « ancrer en premier » lors d'une négociation, c'est-à-dire d'être à l'initiative d'une première proposition, sauf lorsqu'il y a une asymétrie d'informations en leur défaveur.

La diversité des approches portées par les expert.e.s en relations sociales, plus ou moins coopératives ou conflictuelles, se traduisent donc par des techniques de négociation différentes. Tandis que certain.e.s mettent plutôt l'accent sur l'empathie et l'écoute active, d'autres insistent davantage sur des techniques plus offensives, à l'instar du biais d'ancrage. Toutefois, tou.te.s ont pour point commun de porter l'attention des praticien.ne.s sur les enjeux stratégiques liés à la temporalité des interactions de négociation.

Le jeu sur le rythme de la négociation passe également par les suspensions de séance. Celles-ci peuvent être utilisées par les représentant.e.s de la direction pour se concerter (Debande, 2012, p. 254) ou pour faire valider une proposition par leur mandant (Landier et Labbé, 2002). Les expert.e.s jugent également que les suspensions de séances sont utiles pour débloquer des situations conflictuelles ou pour faire face à l'agressivité des représentant.e.s (Birien, 2006, p. 102 ; Debande, 2012, p. 270-271). Dans la même perspective, une des intervenantes de la table-ronde de la formation « Jeunes Pros RH et négociations », RRH et membre du bureau national de l'ANDRH, recommande de ne pas hésiter à demander une suspension de séance pour « rythmer la négociation » en cas de « tensions »<sup>119</sup>.

Les savoir-faire déployés par les expert.e.s en relations sociales intègrent ainsi la dimension temporelle de la négociation et des conflits. A leurs yeux, la maîtrise de la temporalité des relations sociales est cruciale, car elle permet de contraindre l'expression de contestation de la part des représentant.e.s des organisations syndicales et de construire un rapport de forces favorable à la direction.

<sup>118</sup> La notion fait référence à l'expérience réalisée par ces deux psychologues. Ces derniers ont demandé à des groupes d'individus d'estimer des quantités en pourcentage, comme par exemple le nombre de pays africains à l'ONU. Une quantité fictive était proposée aux différents groupes au début de l'expérience. Les participant.e.s devaient indiquer si, à leur avis, la quantité « réelle » était inférieure ou supérieure à la quantité proposée, puis proposer leur propre estimation. L'expérience a montré que les estimations suggérées dépendent largement de la quantité fictive initialement proposée.

<sup>119</sup> Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017.

Plus généralement, les intervenant.e.s de la formation « Jeunes Pros RH et négociations » insistent sur l'importance à accorder aux conditions matérielles de la négociation. Ils conseillent par exemple aux jeunes gestionnaires des relations sociales de prendre de l'avance lorsqu'ils se rendent à une réunion de négociation afin de ne pas risquer d'être en retard « à cause d'une grève de la SNCF », mais également de prendre garde à ne pas oublier leur chargeur d'ordinateur ou leur adaptateur Mac. Selon Antoine Thomas, « beaucoup de négociations sont ratées parce qu'à 19 heures, les gens n'ont plus de batterie »<sup>120</sup>.

Tout comme la temporalité, le lieu et l'espace de la négociation ont des effets sur son déroulement, comme l'a montré Jörg Franke (2015) sur son propre terrain<sup>121</sup>. Les intervenant.e.s de la formation « Jeunes Pros RH et négociations » invitent les participant.e.s à réfléchir à l'organisation spatiale de la scène de négociation. Lors de la « table ronde d'experts », un échange a lieu, à ce sujet, entre Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, et les participant.e.s de la formation.

Journal de terrain, formation « Jeunes Pros RH et négociations », ANDRH, Paris, juillet 2017

Lors de la « table-ronde d'experts », un débat s'engage sur les conditions pratiques de la négociation.

*Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH* : « Le cadre est important. **Par exemple, une pente forte comme à l'Assemblée Nationale, ça favorise une certaine dramaturgie.** Pour éviter cette dramaturgie, vous pouvez par exemple plutôt utiliser une **table ronde.** »

Une jeune participante réagit à ce propos : « Comment faire quand les représentants du personnel se mettent en triangle autour de vous ? »

*Florence Robin* : « C'est vous l'employeur, donc **il faut que vous gardiez la main sur l'ambiance.** Si le cadre ne vous convient pas, vous pouvez toujours dire qu'il y a une salle mieux ailleurs, ou qu'il faut un vidéo-projecteur, etc. »

*Une autre intervenante, RRH et dirigeante locale de l'ANDRH* : « Moi je dis toujours : “Le dompteur entre dans la salle avant les fauves”. [*Des rires dans l'assistance.*] Il faut garder la main là-dessus. Une fois, SUD avait fermé tous les volets avant la réunion. Je leur ai dit que ce n'était pas possible ! »

*Florence Robin* : « Plus quelqu'un est casse-pieds, agressif, plus vous avez intérêt à vous approcher de lui. Car on tue plus facilement en appuyant sur le bouton à distance qu'à proximité. Mais surtout, **partez du principe qu'à la fin, c'est vous qui avez le pouvoir : sur les places, le lieu, le timing...** »

Consciente que l'agencement d'un espace matérialise des normes et des attentes (Anteby, 2015), et qu'il peut donc faciliter ou décourager l'expression de contestations, Florence Robin enjoint les jeunes cadres des ressources humaines à s'interroger sur le choix de la salle de réunion de

<sup>120</sup> *Idem.*

<sup>121</sup> L'auteur montre notamment comment l'organisation des réunions de négociation au siège social, loin de leurs lieux de travail habituels, déstabilise et éloigne les syndicalistes de leur base. Le long déplacement matinal pour se rendre sur au siège, qui produit de la fatigue, est également défavorable aux syndicalistes.

négociation et son organisation (forme de la table, disposition des sièges, etc.). Elle rappelle qu'en tant que représentant.e.s de l'employeur, les gestionnaires des relations sociales ont le pouvoir de déterminer ces conditions matérielles de négociation. Dans le même ordre d'idées, Jean-Christophe Debande recommande d'organiser les réunions de négociation dans une salle située à proximité « d'un coin avec cafetières et boissons » (2012, p. 271).

Pour certains expert.e.s en relations sociales, rien, dans l'organisation des réunions de négociations, ne doit être laissé au hasard. La recherche de maîtrise, qui fonde le *logos* gestionnaire (Boussard, 2008), n'épargne aucun aspect de l'organisation des réunions de négociation. Les conseils des expert.e.s en relations sociales touchent aux domaines les plus divers : le lieu, l'horaire, l'apparence corporelle des négociateur.e.s, le style de communication. Même le contenu des repas fait parfois l'objet de recommandations. Lors de la formation sur les négociations complexes, Christophe Lebaron déconseille ainsi formellement aux gestionnaires des relations sociales de manger des sushis avant une réunion de négociation.

Journal de terrain, formation « Appréhender les négociations complexes », groupe local B de l'ANDRH, Paris, mars 2017

La fin de la session de formation approche. Christophe Lebaron donne des conseils à l'assistance concernant le sommeil et l'alimentation.

*Christophe Lebaron* : Il faut bien dormir avant une négo. Le sommeil, c'est des cycles de 90 minutes. Donc si vous vous réveillez à la fin d'un cycle, même si vous avez très peu dormi, c'est suffisant. Moi je ne dors que 4h30 par nuit depuis 10 ans, et je suis toujours en forme. Et pensez aussi à ce que vous mangez au déjeuner. Surtout pas de sushis !

*Une participante, en riant* : Ah bon ? On m'avait dit que c'était bien, les sushis !

*Christophe Lebaron* : Non, les sushis, c'est une bombe, car vous associez des glucides et des protéines. Or pour digérer les glucides l'estomac doit être basique, et pour les protéines l'estomac doit être acide.

*Un participant* : Donc il faut offrir des sushis aux syndicats ! [*Des rires dans la salle.*]

*Christophe Lebaron* : En *run* de négo, **il ne faut surtout pas mélanger les protéines et les féculents, sinon on est bon pour le coup de barre de 14h. Préférez un steak salade (en plus, la vinaigrette acidifie l'estomac), ou bien des légumes sans protéines.**

Ces conseils peuvent surprendre par l'illusion de maîtrise qu'ils véhiculent. A l'image des scénarios de communication, ils témoignent sans doute du besoin ressenti par les professionnel.le.s des relations sociales de se rassurer. L'expertise en matière de gestion de crise se nourrit, de ce point de vue, des appréhensions des professionnel.le.s face à une activité très exigeante émotionnellement.

Dans *L'âge de la négociation collective* (2019), Christian Thuderoz, à la suite de Jean-Daniel Reynaud, affirme que la négociation collective en entreprise aboutit à un « ordre négocié », qui amène à critiquer l'idée d'un « système social global ». Notre étude montre au contraire que le cadre spatio-temporel des négociations collectives est largement déterminé par l'une des parties – les directions d'entreprises. Les cadres qui représentent la direction sont en mesure de jouer

stratégiquement de leurs marges de manœuvre afin d'infléchir le processus à leur avantage. L'analyse de la négociation collective gagne ainsi à réinscrire cette activité et le sens qui lui est donné dans les rapports sociaux plus larges qui unissent les représentant.e.s des directions d'entreprise et leurs homologues syndicaux.



Par rapport à d'autres domaines du « management humain », l'expertise en gestion des relations sociales présente des spécificités, qui tiennent d'abord à la place centrale occupée par les savoir-faire de nature juridique. Dans un contexte de juridicisation des relations de travail (Pélisse, 2009 ; 2018), la maîtrise du droit et l'élaboration de stratégies judiciaires circonstanciées constituent des compétences centrales en matière de GRS. Les expert.e.s invitent cependant les professionnel.le.s à développer un rapport distancié et instrumental au droit. Le recours aux outils juridiques n'est pas pensé comme une fin en soi, mais comme un élément du répertoire d'action dont les usages gagnent à être modulés, en fonction des situations.

Au-delà du droit, l'activité de gestion des relations sociales suppose de mobiliser bien d'autres savoir-faire. La gestion de la négociation et des relations professionnelles est une activité pratique, incarnée, qui se déploie dans le temps et dans l'espace et qui engage le corps et les émotions des professionnel.le.s dans des interactions de face-à-face avec les salarié.e.s et leurs représentant.e.s. Les différentes stratégies proposées par les expert.e.s visent justement à rationaliser ces interactions. Les outils de gestion standardisés et déployés à distance occupent une place limitée dans les techniques qu'ils proposent. Ces dernières visent moins à limiter les interactions entre salarié.e.s et encadrement en les médiant par un dispositif sociotechnique<sup>122</sup>, qu'à organiser les interactions de face-à-face avec les représentant.e.s syndicaux. Cela révèle l'importance de la dimension relationnelle du rôle de pilote des relations sociales.

Ainsi, l'étude de l'expertise en gestion des relations sociales vient mettre en lumière la pluralité des formes et des acteur.e.s de la domination patronale (Giraud, 2013). Le développement de dispositifs d'encadrement du travail à distance mis en lumière par la littérature (Dujarier, 2015) va de pair avec le maintien de pratiques d'encadrement de terrain, pris en charge par les cadres intermédiaires (Martin, 2013), mais aussi par les cadres des RH qui pilotent les relations sociales.

Les savoir-faire en matière de GRS sont très hétéroclites, et inspirés de savoirs disciplinaires variés, dans lesquels les acteur.e.s puisent, le plus souvent sans se référer à un cadre théorique unifié (Surdez, Zufferey, Sainsaulieu *et al.*, 2016). La variété des « ficelles du métier » proposées par les expert.e.s est à l'image de la diversité interne des mondes de la gestion. Certains outils, comme les tableaux de bord sociaux, rattachent la GRS au pôle de la gestion qui se réclame de la rationalité, de la prévisibilité et du calcul – et qui s'incarne dans des dispositifs formalisés (Boussard, 2008 ; Chiapello et Gilbert, 2013b ; Maugeri et Metzger, 2014). D'autres savoir-faire, inspirés des sciences

<sup>122</sup> Comme c'est le cas par exemple pour un dispositif tel que le pointage par badge, qui est un des exemples d'outils de gestion donné en introduction du manuel de Eve Chiapello et Patrick Gilbert (2013a, p. 10).

humaines et de la psychologie, s'inscrivent plutôt dans la continuité des approches du « management humain » qui fondent la gestion sur les compétences relationnelles et la maîtrise des émotions (Stevens, 2005 ; Donauer, 2013 ; Salman, 2019). De ce point de vue, s'il est clair que l'expertise en GRS participe à rationaliser la domination patronale, son développement révèle également les inquiétudes des professionnel.le.s des relations sociales, soucieux d'obtenir des solutions « clés-en-main » pour prendre en charge les interactions avec les représentant.e.s syndicaux, qu'ils redoutent parfois.

Les « ficelles du métier » de la gestion des relations sociales diffèrent également par leurs objectifs. Certaines visent à contrôler la dimension conflictuelle des interactions avec les représentant.e.s syndicaux, à l'instar des savoir-faire de « communication non-violente ». Ces derniers visent moins à prendre en considération les revendications des représentant.e.s syndicaux qu'à éviter l'expression de désaccords. Ils se rapprochent des techniques de gestion portés par les *coach.e.s* (Salman, 2017) ou les formateurs et formatrices en développement personnel (Stevens, 2005). D'autres savoir-faire, diffusés par des expert.e.s portant une vision plus conflictuelle de la négociation, sont plus explicitement orientés vers la marginalisation des représentant.e.s du personnel contestataires, comme les outils issus de la sociodynamique, également mobilisés dans les formations en conduite du changement (Benedetto-Meyer et Willemez, 2017).

En dépit de ces différences, ces savoir-faire présentent certains traits communs. Ils sont porteurs d'une même conception « descendante » de la gestion des relations sociales, qui contredit la rhétorique professionnelle du « dialogue social ». En effet, les techniques de gestion élaborées visent moins à rendre possible et à organiser un débat contradictoire entre représentant.e.s de la direction et des syndicats, qu'à faire accepter à ces derniers – en les séduisant ou en les désarmant – les positions de la direction. La conception des relations professionnelles sous-jacente à ces techniques réduit donc les arènes du « dialogue social » à des espaces de communication et de production du consensus autour des objectifs de la direction, plutôt qu'à des lieux où se co-construisent des politiques d'entreprises. L'analyse des « ficelles du métier » du pilotage des relations sociales révèle ainsi la dimension politique de cette activité (Mispelblom Beyer, 2015 [2007]), qui s'inscrit dans les rapports de pouvoir et de domination qui se nouent entre les dirigeant.e.s et les représentant.e.s syndicaux.

## Bibliographie

ALTMANN Jean-Christian (1980), *Les techniques de la négociation. Guide pratique pour tous les dirigeants qui veulent développer leur talent oratoire et accroître leur pouvoir de persuasion*, Paris, Éditions Weka.

ANTEBY Michel (2015), *L'école des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm.

BASTARD Benoit, CARDIA-VONÈCHE Laura et GONIK Viviane (2003), « Judicialisation et déformalisation. Le “Groupe H” et le traitement institutionnel du harcèlement psychologique », *Droit et Société*, n°53, p. 185-208.

BAUD Céline (2013), « L'extension du capitalisme financier par les instruments : la réforme de la réglementation de Bâle sur le risque de crédit », in Ève Chiapello et Patrick Gilbert (dir.), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, p. 219-240.

BELLENGER Lionel (2017 [1984]), *La négociation*, Paris, PUF.

BELORGEY Nicolas (2013), « Pourquoi attend-on aux urgences ? Un indicateur du New Public Management aux prises avec la réalité hospitalière », *Travail et emploi*, vol. 1, n°133, p. 25-38.

BENEDETTO-MEYER Marie et WILLEMEZ Laurent (2017), « “Vous prendrez en charge le côté humain du projet”. Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir / Agir*, n°40, p. 45-52.

BENQUET Marlène (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.

BERNIER Philippe (2018), *Relations sociales en entreprise. Engager avec succès dialogue et négociation*, Paris, Dunod.

BEROUD Sophie, LE CROM Jean-Pierre et YON Karel (2012) « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », *Travail et emploi*, vol. 3, n° 131, p. 5-22.

BIAGGI Chloé (2021a), « Quand les “relations sociales” sont un travail. Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines », thèse de doctorat en sociologie politique, Paris, École Normale Supérieure de Paris.

BIAGGI Chloé (2021b), « Monographie de “AGROEQUIP”. Au-delà de l'atonie. L'ambivalence des relations sociales dans une petite entreprise “familiale” en croissance », in Baptiste Giraud et Camille Signoretto (dir.), « Reconfigurations des usages et des pratiques du “dialogue social” en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel », Rapport de recherche DARES, Tome 2, LEST, p. 181-212.

BIETRY Franck (2007), *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*, Cormelles-le-Royal, EMS Éditions.

BINGEN Aline (2016), « La maîtrise du temps lors des annonces de licenciements collectifs. L'effet de la loi Renault en Belgique », *La nouvelle revue du travail*, [en ligne], n°8, mis en ligne le 14 juin 2016, consulté le 08 septembre 2020. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/2576>

BIRIEN Jean-Louis (2006), *Pratique des relations et négociations sociales*, Paris, Dunod.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BONI-LE GOFF Isabel (2013), « Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamiques des inégalités dans l'espace du conseil en management », thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS.

BONI-LE GOFF Isabel (2019), « Des expert-e-s respectables ? Esthétique vestimentaire et production de la confiance », *Travail, genre et sociétés*, n°41, p. 67-86.

BOUFFARTIGUE Paul et BOUTEILLER Jacques (2020), *Du facteur au livreur ? Dans les coulisses d'un service public en péril*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

BOUSSARD Valérie (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n°43, p. 533-551.

BOUSSARD Valérie (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

BOUSSARD Valérie (2009a), « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n°1, p. 99-113.

BOUSSARD Valérie (2009b), « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8, p. 37-52.

BOUSSARD Valérie (2016), « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, n°35, p. 47-65.

- BREDA Thomas (2016), *Les représentants du personnel*, Paris, Presses de Sciences Po.
- CANAVESE Caroline, THOMAS Marie-Béatrice et PORCHER-STOUVENEL Pascale (2012), *Piloter les relations sociales. Les clés d'un bon climat social*, Paris, EFE.
- CARBONELL Juan Sebastián (2018), « Les ouvriers de Peugeot-Mulhouse après la crise (2008-2018) », thèse de doctorat de sociologie, Paris, ENS de Paris, PSL.
- CARDOSO Auréline (2019), « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning familial », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n°15, mis en ligne le 01 novembre 2019, consulté le 08 septembre 2020. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/5780>
- CARRE Boris et DROUET François-Xavier, (2008), « L'initiation » [vidéo en ligne], documentaire produit par Superlux, Vimeo, mis en ligne le 5 novembre 2018, consultée le 1/4/2020. URL : <https://vimeo.com/299015920>
- CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine, DELATTRE Miguel et NOGUERA Florence (2017), « Les apports de la veille sociale aux ressources humaines : cas d'une entreprise de service de transport », *Management & Avenir*, vol. 5, n°95, p.153-170.
- CHAMBOST Isabelle (2013), « De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n°3, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 27 mai 2019. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/1012>
- CHEMIN-BOUZIR Carine (2013), « Construire la solidarité : les dispositifs de l'action sociale ont des effets », in Ève Chiapello et Patrick Gilbert (dir.), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, p. 207-218.
- CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick (dir.) (2013a), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.
- CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick (2013b), « La gestion comme technologie économique », in Philippe Steiner *et al.* (dir.), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, p. 359-398.
- COLLECTIF DU 9 AOÛT (2017), *Quand ils ont fermé l'usine. Lutter contre la délocalisation dans une économie globalisée*, Marseille, Agone.
- CRISTOFALO Paula (2011), « Syndicalisme et expertise : la structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours) », thèse de doctorat en sociologie, Nanterre, Université Paris Nanterre.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard (1977), *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- DEBANDE Jean-Christophe (2012), *Les relations sociales en entreprise en 100 points clés*, Paris, Vuibert.
- DESPRAT Diane (2015), « Une socialisation au travail émotionnel dans le métier de coiffeur », *La nouvelle revue du travail*, [en ligne], n°6, mis en ligne le 30 avril 2015, consulté le 27 mai 2019. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/2149>
- DONAUER Sabine (2013), « Emotions at Work – Working on Emotions : The Production of Economic Selves in Twentieth-Century Germany », thèse de doctorat en histoire et études culturelles, Berlin, Freie Universität Berlin.
- DUGUÉ Bernard (2005), *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- DUJARIER Marie-Anne (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- EDELMAN Lauren B., SUCHMAN Mark C. (1999), « When the “Haves” Hold Court : Speculations on the Organizational Internalization of Law », *Law and Society Review*, n°33, p. 941-991.
- EDELMAN Lauren B., UGGEN Christopher et ERLANGER Howard S. (1999), « The Endogeneity of Legal Regulation : Grievance Procedures as Rational Myth », *American Journal of Sociology*, vol. 105, n°2, p. 406-454.



- EYRAUD Corine (2013), « Mesurer l'action publique par des indicateurs. Systèmes de valeurs et jeux de pouvoir », in Ève Chiapello et Patrick Gilbert (dir.), *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, p. 183-196.
- FAUVET Jean-Christian et KEA & PARTNERS (2004), *L'élan sociodynamique*, Paris, les Éditions d'Organisation.
- FAVIER Elsa (2020), « Enarques et femmes. Le genre dans la haute fonction publique », thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS.
- FISHER Roger, URY William et PATTON Bruce (1981), *Getting to yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, London, Penguin Group.
- FRANKE Jörg (2015), « De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités », *La Revue de l'IRE*, vol. 2-3, n°85-86, p. 73-97.
- GANTOIS Maïlys (2016), « La négociation collective en France : institutions, usages et pratiques. Contribution à une sociologie politique des relations professionnelles », thèse de doctorat en science politique, Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- GARFINKEL Harold (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge, Polity Press.
- GENÈSES (dossier de revue) (2019), « Passing », vol. 1, n°114.
- GHAFFARI Sarah, MISSET Séverine, PAVIS Fabienne, PONNET Marie (2013), « Généalogie des outils de gestion. Introduction », *Travail et Emploi*, 2013, n°1, p. 5-12.
- GIRAUD Baptiste (2007), « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements différenciés », *Politix*, n°79, p. 125-147.
- GIRAUD Baptiste (2009), « Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France », thèse de doctorat en science politique, Paris, Université Paris 1.
- GIRAUD Baptiste (2013), « Derrière la vitrine du "dialogue social" : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n°50, p. 33-63.
- GIRAUD Baptiste (2014), « Un apprentissage sous tension : la formation des adhérents syndicaux du commerce à l'usage de la grève en France », *Critique internationale*, vol. 3, n°64, p. 47-62.
- GIRAUD Baptiste, PÉLISSÉ Jérôme et PENISSAT Etienne (2018), « Adapting While Resisting: The Ambivalence of Union Action in the Face of Lean Production », *Sociologia Del Lavoro*, n°151, p. 193-209.
- GIRAUD Baptiste et PONGE Rémy (2016), « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail*, [en ligne], n°8, mis en ligne le 1 juin 2016, consulté le 27 mai 2019. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/2591>
- GIRAUD Baptiste et SIGNORETTO Camille (dir.) (2021), « Reconfigurations des usages et des pratiques du "dialogue social" en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel », Rapport de recherche DARES, Tome 1, LEST.
- GORDON Thomas (1995), *Cadres et dirigeants efficaces. La méthode Gordon pour un management heureux et performant*, Paris, Marabout.
- GUERRERO Sylvie (2014), *Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH*, Paris, Dunod.
- GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n°17, p. 79-103.
- GUYONVARC'H Mélanie (2017), *Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- HOCHSCHILD Arlie Russell (1983), *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.

- HUGRÉE Cédric (2017), « Une photographie statistique des patronats en France (Années 1990, Années 2010) », in Michel Offerlé (dir.), *Patrons en France*, Paris, La Découverte, p. 28-46.
- JACQUOT Lionel (2017), « Management par les dispositifs et dispositions à manager. De la standardisation du travail d'encadrement au travail d'organisation des encadrants », *Savoir / Agir*, vol. 2, n°40, p. 13-20.
- LAGNEAU-YMONET Paul (2007), « La masculinité d'affaires. Le cas de la Bourse de Paris (1724-1988) », in Régis Revenin (dir.), *Hommes et masculinités de 1789 à nos jours*, Paris, Autrement, p. 113-127.
- LAGROYE Jacques (1997), « On ne subit pas son rôle : entretien avec Jacques Lagroye », *Politix*, n°38, p. 1-17.
- LANDIER Hubert et LABBE Daniel (2002), *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Paris, Éditions Liaisons.
- LAROCHE Patrice (2010), *Gérer les relations avec les partenaires sociaux*, Paris, Dunod.
- LORDON Frédéric (2000), « La "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie de la "valeur actionnariale" », *L'Année de la régulation*, vol. 4, p. 117-165.
- MARTIN Emmanuel (2013), « Pourquoi a-t-on encore besoin de *managers* de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF », *La Revue de l'Ires*, vol 1, n°76, p. 3-27.
- MASSOT Christophe (2013) « La mise sous silence du travail de conception par la création de la valeur actionnariale », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n°3, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 27 mai 2019. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/1059>
- MAUGERI Salvatore et METZGER Jean-Luc (2014), « La sociologie de la gestion : une posture critique revendiquée », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n°4, mis en ligne le 26 avril 2014, consulté le 27 mai 2019. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/1548>
- MELOT Romain (2005), « Les transactions lors de ruptures du contrat de travail », *Travail et emploi*, n°104, p. 85-95.
- METZGER Jean-Luc, MAUGERI Salvatore et BACHET Daniel (2013), « Refonder l'entreprise ? Éléments de réflexion pour une autre gestion », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n°3, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 27 mai 2019. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/1081>
- MISPELBLUM BEYER Frederik (2015 [2007]), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- MONCOURRIER Philippe (2006), « La négociation est une démarche par laquelle la direction et les organisations syndicales se rencontrent pour exprimer leurs positions en vue d'aboutir à un accord... », *Négociations*, vol. 1, n°5, p. 81-92.
- NARRITSENS André et PIGENET Michel (2014), *Pratiques syndicales du droit. France XXe-XXIe siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- OFFERLÉ Michel (2009), *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte.
- OFFERLÉ Michel (2021), *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*, Paris, Gallimard.
- PALPACUER Florence, SEIGNOUR Amélie et VERCHER Corinne (2007), *Sorties de cadres. Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte.
- PÉLISSE Jérôme (2007), « Les usages syndicaux du droit et de la justice », in Jacques Commaille et Martine Kaluszynski (dir.), *La fonction politique de la justice*, Paris, La Découverte, p. 165-189.
- PÉLISSE Jérôme (2009), « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, vol. 2, n°86, p. 73-96.
- PÉLISSE Jérôme (2011), « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », *Droit et société*, vol. 77, n°1, p. 39-65.

- PELISSE Jérôme (2018), « Travailler le droit : lectures et perspectives sociologiques », *Revue française de sociologie*, vol. 59, p. 99-125.
- PÉLISSE Jérôme (2019), « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*, vol. 1, n°31, p. 61-81.
- POLITIX (dossier de revue) (2017), « Justice au travail », vol. 2, n°118.
- RÉAU Bertrand (2009), « Les modalités de l'embauche dans une multinationale des loisirs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 3, n° 178, p. 100-113.
- RICCIARDI Ferruccio (2013), « “Equal pay for a similar work”, le mythe régulateur du salaire au poste dans l'Europe de la CEE (années 1950-1960) », *Travail et Emploi*, n°133, p. 13-24.
- SAFY-GODINEAU Fatéma (2013), « La souffrance au travail des soignants : une analyse des conséquences délétères des outils de gestion », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n°3, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 08 septembre 2020. URL : <https://journals.openedition.org/nrt/1042>
- SALMAN Scarlett (2017), « Le travail et les carrières des cadres au prisme du *coaching* en entreprise. Vers une pacification des rapports sociaux de travail ? », *Savoir / Agir*, vol. 2, n°40, p. 37-43.
- SALMAN Scarlett (2019), « Aux sources du coaching et de ses morales (1930-2018) », *Ethnologie française*, vol. 4, n°176, p. 653-670.
- STEVENS Hélène (2005), « Entre désenchantement social et réenchantement subjectif. Le développement personnel dans l'entreprise », thèse de doctorat en sociologie, Saint-Quentin-en-Yvelines, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- STEVENS Hélène (2011), « De l'intervention psychosociologique au “développement personnel” dans l'entreprise. Esquisse d'une généalogie des relations entre management et psychologie en France », *Regards sociologiques*, n°41-42, p. 52-69.
- STEVENS Hélène (2013), « Entre émancipation symbolique et reproduction sociale. Ethnographie d'une formation de “développement personnel” », *Travail et Emploi*, vol. 1, n°133, p. 39-51.
- STEVENS Hélène et WILLEMEZ Laurent (2017), « Les cadres pris dans la gestion », *Savoir / Agir*, vol. 2, n°40, p. 9-11.
- STIMEC Arnaud (2005), *La négociation*, Paris, Dunod.
- SURDEZ Muriel, ZUFFEREY Eric, SAINSAULIEU Ivan, PLOMB Fabrice et POGLIA MILETI Francesca (2016), *L'enracinement professionnel des opinions politiques. Enquête auprès d'agriculteurs, d'ingénieurs et de directeurs de ressources humaines exerçant en Suisse*, Zurich, Éditions Seismo.
- TAPONAT Gérard (2016), *RH et management des relations sociales*, Levallois-Perret, Studyrama.
- THUDEROZ Christian (2010), *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- THUDEROZ Christian (2019), *L'âge de la négociation collective*, Paris, Presses Universitaires de France.
- TVERSKY Amos et KAHNEMAN Daniel (1974), « Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases », *Science*, vol. 185, issue 4157, p. 1124-1131.
- VILLETTE Michel (2003), *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte.
- WAJCMAN Judy (1998), *Managing like a man. Women and Men in Corporate Management*, University Park, Pennsylvania State University Press.
- WILLEMEZ Laurent (2017), *Le travail dans son droit. Sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017)*, Paris, LGDJ.

YAZDANPANAÏ H  l  na (2018), « Faire du droit une arme de domination patronale. L'intervention des avocats dans la mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi », *Agone*, n  62, p. 37-52.

YON Karel et B  ROUD Sophie (2013), « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression », *Agone*, n  50, p. 159-173.