



HAL
open science

La condition politique du dialogue social. Structuration et intégration du syndicalisme dans l'entreprise

Rémi Bourguignon

► **To cite this version:**

Rémi Bourguignon. La condition politique du dialogue social. Structuration et intégration du syndicalisme dans l'entreprise. Business administration. Université de Lorraine (Nancy); Ecole Doctorale SJPEG (Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion), 2018. tel-03065923

HAL Id: tel-03065923

<https://hal.science/tel-03065923>

Submitted on 15 Dec 2020

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.



**UNIVERSITÉ
DE LORRAINE**

Ecole Doctorale SJPEG

(Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion)

Mémoire de synthèse des travaux en vue de l'obtention du Diplôme d'Habilitation à Diriger
des Recherches en Sciences de Gestion

Tome 1 – Synthèse des travaux

La condition politique du dialogue social

Structuration et intégration du syndicalisme dans l'entreprise

Rémi BOURGUIGNON

Maître de Conférences à l'IAE de Paris - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Le mardi 4 décembre 2018

Jury :

Coordinateur	Patrice LAROCHE , Professeur à l'Université de Lorraine
Rapporteurs	Véronique CHANUT , Professeure à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas Mathieu DETCHESSAHAR , Professeur à l'Université de Nantes David MARSDEN , Professeur à la London School of Economics
Suffragants	José ALLOUCHE , Professeur émérite à l'IAE de Paris Géraldine SCHMIDT , Professeure à l'IAE de Paris Anne STEVENOT , Professeure à l'Université de Lorraine

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses et les mémoires ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le Professeur Patrice Laroche qui a accepté de me guider dans le travail de synthèse que constitue cette note d'Habilitation à Diriger des Recherches. Les échanges que nous avons eus à cette occasion prolongent une discussion amorcée il y a longtemps, dès le début de notre thèse de doctorat en réalité, quant à l'importance de faire vivre, en sciences de gestion, la recherche consacrée aux relations professionnelles. Cette HDR bénéficie donc directement de son soutien aussi régulier que précieux.

Je remercie également, et avec une chaleur particulière, celui qui m'aura donné le goût de la recherche autant que la capacité à comprendre le monde académique. Mon parcours d'enseignant-chercheur ne serait pas ce qu'il est sans l'ambition et l'enthousiasme du Professeur José Allouche. Les années passées à ses côtés auront été déterminantes et je lui en suis infiniment reconnaissant.

Je remercie également les Professeurs Véronique Chanut, David Marsden, Mathieu Detchessahar, Géraldine Schmidt et Anne Stévenot qui, en acceptant d'intégrer ce jury, apportent leur pierre à mon projet scientifique. Leur regard critique (et bienveillant !) sur mon parcours de recherche sera d'une grande utilité pour la suite.

Il n'est malheureusement pas possible de citer l'ensemble des personnes grâce à qui j'ai pu progresser dans ce parcours ponctué de nombreuses collaborations. Qu'ils trouvent, malgré tout ici, témoignage de ma pleine reconnaissance.

Enfin, je tiens à remercier mes proches, notamment Elise et Laure, pour leur soutien quotidien.

Contenu de la note

Introduction	1
Chapitre 1. La trajectoire de recherche comme affirmation d'une pratique, d'un objet et d'un cadre d'analyse.....	12
1. Pratique de la recherche.....	12
1.1 <i>Pratique de l'interdisciplinarité et ancrage en sciences de gestion</i>	13
1.2 <i>Quête d'une recherche socialement utile</i>	17
2. Objet de recherche.....	24
2.1 <i>De l'effet syndical aux politiques managériales en matière de dialogue social.</i>	24
2.2 <i>Des politiques managériales controversées</i>	27
3. Cadre d'analyse.....	28
3.1 <i>Le poids du fonctionnalisme dans les théories des relations professionnelles</i>	29
3.1 <i>Le dépassement par l'approche stratégique et politique</i>	31
Chapitre 2. Quand les politiques managériales structurent l'acteur syndical.....	34
1. Principaux enseignements	34
1.1 <i>L'influence managériale : une proposition à contextualiser</i>	34
1.2 <i>Le syndicat comme organisation de nature politique</i>	37
2. Cas 1 : négociation d'une restructuration chez Autotex.....	41
2.1 <i>Présentation du cas</i>	41
2.2 <i>Une stratégie de structuration de l'acteur syndical</i>	44
3. Cas 2 : employabilité et comportements de prise de parole des salariés	45
3.1 <i>Problématique de la recherche</i>	46
3.2 <i>Résultats et éléments de discussion</i>	47
4. Cas 3 : adoption du chèque syndical chez Axa	49
4.1 <i>Le chèque syndical et son histoire</i>	49
4.2 <i>Le chèque syndical et la recomposition des bases syndicales</i>	52
Chapitre 3. Quand le syndicalisme est intégré au système managérial.....	54
1. Principaux enseignements	54
1.1 <i>La théorie gestionnaire du syndicalisme</i>	54
1.2 <i>Les apports de l'analyse micropolitique des organisations</i>	55
2. Cas 1 : plans de départs volontaires	57
2.1 <i>Plans de départs volontaires et contrôle des projets professionnels</i>	57

2.2	<i>Un rôle opérationnel pour les représentants du personnel</i>	59
3.	Cas 2 : chèque syndical et le syndicat comme mécanisme intégrateur	60
3.1	<i>Axa, une entreprise en restructuration</i>	60
3.1	<i>Le syndicalisme comme mécanisme intégrateur</i>	62
4.	Cas 3 : les accords-cadres internationaux.....	63
4.1	<i>Une mobilisation du réseau syndical au service du management central</i>	63
4.2	<i>Coordination du travail syndical et managérial</i>	66
	Une Feuille de route en guise de conclusion	68
1.	Perspectives de recherche.....	69
2.	Conception de l'encadrement doctoral	72
	Références bibliographiques	76
	Curriculum Vitae détaillé	81

Introduction

A observer l'actualité, le moins que l'on puisse dire est que le dialogue social est dans une situation paradoxale. Mis en avant, notamment depuis le début des années 2000, comme le mode de régulation naturel des questions liées à l'emploi et au travail, il est simultanément décrié, dans l'opinion publique, pour son manque d'efficacité. Il contribuerait insuffisamment à la performance économique, pour certains, aux progrès sociaux, pour d'autres¹. Le dialogue social est ainsi régulièrement l'objet de jugements contrastés, la plupart du temps trop schématiques et définitifs pour en éclairer les dynamiques. Le débat académique fait du reste écho à cette polarisation du débat public en s'organisant largement autour de deux conceptions dominantes. L'approche fonctionnaliste, d'une part, héritière de John Dunlop, se concentre sur les conditions d'efficacité du dialogue social en matière de régulation de la relation d'emploi. Elle conçoit le dialogue social comme un outil de régulation sociale qui doit contribuer au fonctionnement des entreprises et, finalement, à leur performance économique. L'approche critique, d'autre part, se veut plus sceptique. Revendiquant un héritage marxiste, elle conceptualise la relation d'emploi comme une relation de domination et voit par suite le dialogue social comme une arène de la lutte de classes. Les chercheurs inscrits dans cette perspective s'attachent alors à dévoiler la logique de domination que dissimule le discours managérial sur le dialogue social.

Le contraste entre ces deux approches dont on se demande si elles n'éclairent pas chacune à leur manière une part de la réalité sociale ouvre la voie à un approfondissement théorique, ce que nous nous efforçons de faire à travers nos travaux de recherche en questionnant la dimension politique, et plus encore micro-politique, du dialogue social qui apparaît souvent délaissée par ces deux conceptions.

Les deux conceptions dominantes du dialogue social

Conception fonctionnaliste du dialogue social

Cette conception du dialogue social regroupe une diversité de travaux que ce soit sur les plans disciplinaires, théoriques ou méthodologiques qui ont toutefois en commun d'insister sur la dimension fonctionnelle du dialogue social. Celui-ci se présente comme un ensemble de

¹ Selon la première édition (2018) du [baromètre du dialogue social mis en place par le Cevipof](#), 81% de la population française salariée estiment, qu'en France, le dialogue social ne fonctionne pas bien.

techniques et de pratiques organisant la rencontre du capital et du travail en vue de faire émerger un compromis entre leurs attentes, en partie divergentes, en partie interdépendantes. Ces compromis prennent la forme de règles et on parle, à ce titre, de régulation de la relation d'emploi.

La définition la plus usuelle du dialogue social est alors celle de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : « *Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun* ». Cette définition sert autant de point d'appui pour le débat institutionnel et la conduite des politiques publiques que pour la recherche académique. C'est, par exemple, à cette définition de l'OIT que se raccrochent Ferracci et Guyot (2015) dans un ouvrage de synthèse portant sur les liens entre dialogue social et performance. C'est également à partir de cette définition que Gazier et Boylaud (2015) amorcent leur réflexion conceptuelle. A travers cette définition, le dialogue social est appréhendé sous sa dimension structurelle. Il s'agit d'un ensemble de dispositifs institutionnels, c'est-à-dire de procédures et d'instances, mais aussi de pratiques qui organise l'interaction entre les principaux acteurs du monde du travail, entendre les représentants des travailleurs et l'employeur lorsqu'on se situe dans l'entreprise. De ce point de vue, la définition résonne assez bien avec la notion de « système de relations professionnelles » conceptualisée par John Dunlop dans les années 1950 qui permet de dessiner les contours de l'arène qui servira à l'interaction entre ces acteurs. En suivant Gazier et Boylaud (2015), il est possible de voir la notion de dialogue social comme un prolongement de cette notion qui continue de faire autorité dans le champ académique des relations professionnelles. Ces auteurs précisent alors que le dialogue social comprend quatre niveaux distincts et inter-reliés :

- les dispositifs et pratiques assurant l'information et la capacité d'anticipation des travailleurs,
- les dispositifs et pratiques qui assurent leur capacité de négociation,
- les dispositifs permettant leur participation aux prises de décisions les concernant (codétermination),
- les dispositifs permettant leur participation à la gestion de divers organismes (paritarisme).

Ici, questionner le dialogue social, c'est analyser son architecture : agenda social, fréquence des rencontres, nature des procédures, partage et mise en forme de l'information, contenu des engagements.

Cet accent mis sur la dimension institutionnelle trouve, dans la dimension comportementale du dialogue social initialement conceptualisée par Walton et McKersie (1965), un complément utile. En pointant les attitudes et comportements comme condition pour amorcer un processus « intégratif », Walton et McKersie enrichissent la compréhension du processus de régulation sociale. Ce cadre d'analyse est d'ailleurs régulièrement convoqué pour expliquer les cas de dialogue social coopératif, par exemple, par Garaudel *et al.* (2008) dans le cas de deux restructurations d'entreprise en France ou par Coron et Pigeyre (2018) dans le cas de l'égalité professionnelle.

Conception critique du dialogue social

Mais le dialogue social fait aussi l'objet d'une conception plus critique, souvent sous le label de sociologie critique, tel qu'assumé récemment par « *une nouvelle génération de chercheurs* » revendiquant « *une proximité militante avec certains segments de l'espace syndical* » (Giraud *et al.*, 2018). Leur analyse puise sa source dans le marxisme (Hyman, 1975) dont ils retiennent une définition de la relation d'emploi comme une relation de domination. Le dialogue social est moins, dans cette conception, un moyen de concilier des intérêts partiellement divergents que d'assurer la domination de la classe capitaliste sur les travailleurs. Giraud (2013) s'attache ainsi à montrer combien le dialogue social sert en réalité de « vitrine » et dissimule une entreprise de « domestication » des conflits du travail. Son article est du reste publié dans un numéro spécial dont l'ambition est de « *mesurer que, à rebours d'une vision enchantée de l'entreprise où régnerait 'management participatif' et 'dialogue social', toute une série de pratiques et de modes d'action patronaux sont déployés pour contrer et contenir l'action syndicale. Dans ce cadre, l'entreprise demeure bien un lieu politique et conflictuel* » (Penissat, 2013). De même, Juillet (2016) propose, en prenant appui sur le cas de la SNIAS de Toulouse, de relire en termes de discriminations syndicales les stratégies patronales de rénovation du dialogue social dans les années 1970. Pour ces auteurs, le dialogue social, qu'il convient de mettre entre guillemets tant l'expression serait trompeuse, est bien une entreprise de dissimulation et le rôle des chercheurs est de dévoiler les rapports de domination.

Dans son effort de théorisation de cette sociologie critique, Yon (2014) propose de revenir à l'ouvrage des politistes Offe et Wiesenthal (1980), « Deux logiques d'action collective ». Dépassement marxiste de la célèbre logique de l'action collective d'Olson, l'ouvrage fait une distinction entre la logique d'action des dominés (les travailleurs) et celle des dominants (les capitalistes). Les premiers souffriraient d'une plus grande hétérogénéité en termes d'intérêts et d'une plus grande difficulté d'organisation alors que les seconds auraient un ascendant sur l'Etat qui ne peut se passer d'eux. Yon (2014) en retient qu'il ne saurait y avoir « *d'équivalence entre organisations syndicales de salariés et d'employeurs induite par le concept de 'groupe d'intérêt'* » et que « *cette représentation a des effets politiques en tant qu'elle contribue à dissimuler les asymétries de pouvoir entre travail et capital que les auteurs s'emploient à révéler* ».

Vers une prise en compte de la dimension politique du dialogue social

Malgré leurs divergences, il nous apparaît que ces deux conceptions ont en commun de sous-théoriser la dimension politique du dialogue social. Non pas qu'elles l'ignoreraient mais elles en font toutes deux une dimension secondaire, voire marginale. Pour l'approche fonctionnaliste, on le voit, la focalisation sur les aspects institutionnels et comportementaux tend à marginaliser cette dimension politique. La dynamique des relations entre acteurs apparaît moins comme le fruit de relations de pouvoir que chacun façonnerait à l'occasion du dialogue social que comme l'effet d'un contexte (économique et technique) et de pratiques. L'accent régulièrement mis sur la confiance, la transparence ou l'anticipation comme variables explicatives de l'efficacité du dialogue social en rend compte : ce sont sur les pratiques ou les structures qu'il faut agir. Pour l'approche critique, assez paradoxalement, c'est une surpolitisation qui tend à écarter la dimension politique de l'analyse. En figeant, dans la lutte des classes, les rapports de domination, les auteurs semblent adopter, parfois en s'en défendant, une lecture déterministe faisant des stratégies d'acteurs de simples reflets d'une structure qui les dépasse. De fait, et comme nous l'avons noté plus haut, leur travail de recherche vise à dévoiler des mécanismes dissimulés. Surtout, en raisonnant en termes de classes sociales, ils mettent de côté l'hétérogénéité des deux camps et donc les jeux politiques qui s'y jouent.

Les travaux de recherche que nous avons menés ces 15 dernières années se sont attachés à réintroduire cette dimension politique dans l'analyse du dialogue social. Cette perspective théorique est arrivée relativement tôt dans notre parcours, dès la thèse de doctorat alors que

nous avons l'occasion de nous arrêter sur un cas de restructuration d'entreprise que de nombreux praticiens citaient en exemple. Le cas faisait la démonstration, disaient-ils en substance, que la transparence dont l'employeur avait fait preuve avait conduit à un dialogue social coopératif et à de meilleurs résultats sur les plans économiques et sociaux. A y regarder de plus près, nous avons pu identifier que cette transparence, pour bénéfique qu'elle ait été, ne pouvait tenir lieu d'explication ultime. La stratégie mise en place par le DRH montrait qu'il y a des conditions politiques à cette transparence et qu'elle n'a été rendue possible, dans le cas étudié, que par une démarche active de **structuration de l'acteur syndical** par le DRH [1] [9].

Le prolongement de cette perspective nous a, par la suite, conduit à enrichir l'analyse en tachant d'étudier simultanément les relations de pouvoir entre employeur et syndicats, d'une part, mais aussi au sein de chacun des deux camps, d'autre part. L'idée sous-jacente est qu'à travers le dialogue social, ce sont des régulations intragroupes qui se jouent et non la seule recherche d'un équilibre entre deux groupes supposés homogènes. Dit autrement, les acteurs peuvent s'appuyer sur le dialogue social pour se renforcer dans leur propre camp. Appliquée à l'analyse du syndicalisme, cette proposition fait écho à des connaissances stabilisées en relations industrielles : la complexité de l'acteur syndical, depuis les rivalités entre courants jusqu'aux relations membres-leaders, a fait l'objet de nombreuses analyses. Elle conduit, en revanche, à des conclusions plus originales lorsqu'on l'applique au management. Par exemple, le fait pour un DRH de voir dans les organisations syndicales des alliés pour intégrer une entreprise trop hétérogène [4] ou pour déployer une politique peu acceptée par les directions opérationnelles [2]. En d'autres termes, on observe une tendance à l'**intégration des syndicats au système managérial**.

C'est à l'étayage théorique et l'exploration empirique de ces propositions qu'est consacrée cette note d'HDR. La construction théorique prendra appui sur l'analyse stratégique des relations professionnelles proposée par Kochan, Katz et McKersie (1986) qui, les premiers, proposent de compléter l'analyse systémique de Dunlop en montrant que le management ne se contente pas de réagir au contexte syndical mais qu'il le façonne par ses décisions, notamment sur le plan stratégique. Cet aménagement conceptuel invite à considérer à la fois l'importance et la diversité des stratégies managériales en matière sociale. La prise en compte de la dimension politique ainsi que la notion de jeux micropolitiques, mobilisée notamment en management international pour analyser les relations sièges-filiales dans les entreprises multinationales constitueront un second palier de l'argumentation théorique. En concevant le

dialogue social comme un échange de ressources politiques entre le DRH et les représentants du personnel, on met en effet en lumière de nouveaux arrangements entre acteurs. Il est ainsi possible de mettre en avant la tendance d'une partie du management à faire du réseau syndical une composante du système managérial. En d'autres termes, le dialogue social se présente comme une opportunité pour les DRH de structurer le système managérial lui-même et de gagner en pouvoir. Ces résultats qui ont vocation à être présentés en détail dans la note d'HDR s'appuient sur trois programmes de recherche qui se sont succédé entre 2004 (début de la thèse de doctorat) et 2018.

Programmes de recherche conduits

Un premier programme de recherche démarre avec le travail doctoral. En relation avec la dynamique d'une équipe de recherche de notre laboratoire d'accueil, le Gregor, il s'agissait de croiser la problématique du dialogue social et des restructurations d'entreprise. Dans la thèse de doctorat, nous y revenons plus bas, la question posée est celle des liens entre présence syndicale et décisions de suppression d'emplois. La recherche combine à la fois des méthodologies quantitatives avec l'exploitation de données économiques et de données d'enquête, et des méthodologies qualitatives avec la réalisation d'une étude de cas monographique dans le secteur automobile. Cette thèse de doctorat posera les fondations du travail théorique dont il est fait état dans cette note. Partant des théories économiques en relations industrielles, les résultats empiriques nous ont conduits à remettre en cause l'autonomie supposée des systèmes managériaux et syndicaux en proposant que la présence d'un syndicalisme contestataire influence le fonctionnement de l'équipe dirigeante particulièrement sous l'angle du degré de délibération dans la prise de décision managériale. Ce programme de recherche se poursuivra avec deux autres projets. L'un, en collaboration avec Pierre Garaudel (Maître de Conférences, IAE de Paris) s'appuie sur un partenariat avec le cabinet de conseil aux comités d'entreprise, Syndex, pour analyser en profondeur les plans de départs volontaires (PDV). A la suite d'une phase exploratoire qualitative qui n'a pas donné lieu à une publication propre, il s'est agi de proposer une classification quantitative des PDV pour en révéler les modes de régulation qui peuvent confier aux organisations syndicales un rôle plus ou moins opérationnel. L'autre, en collaboration avec Florent Noël et Géraldine Schmidt (Professeurs, IAE de Paris) consistait à exploiter des données d'enquête que nous avons produites dans une recherche appliquée réalisée avec Ivan Sainsaulieu (Professeur de Sociologie, Université de Lille 1). Par ce travail, lui aussi de nature quantitative, nous nous sommes efforcés de comprendre les relations entre l'employabilité perçue par les salariés et

leur propension à prendre la parole dans l'entreprise, que ce soit par la voie managériale ou la voie syndicale. Les résultats obtenus montrent également les effets, intentionnels ou non, de dispositifs managériaux sur la composition de l'acteur syndical en entreprise.

A ce programme en a succédé un second qui se focalisait, pour sa part, sur le financement des organisations syndicales. Impulsé avec le cabinet d'expertise comptable Audisol, il s'agissait dans un premier temps d'analyser les comptes publiés par les organisations syndicales suite à la réforme de 2008 les y contraignant. Cette démarche supposait de mobiliser les compétences de chercheurs en comptabilité-contrôle, ce qui a été possible grâce à la collaboration de Mathieu Floquet (Maître de Conférences, Université de Lorraine) et Stéphane Lefrancq (Maître de Conférences, CNAM, Paris). Une recherche qualitative, financée par l'association Dialogues, est venue compléter cette analyse comptable pour comprendre les effets de la transparence financière sur le fonctionnement interne des organisations syndicales. Cette phase qualitative a donné lieu à une valorisation académique avec Karel Yon (chargé de recherche en sociologie, CNRS). Un second projet de recherche, lui aussi financé par l'association Dialogues, s'inscrit dans ce programme de recherche. Il s'agissait d'étudier un dispositif de financement du syndicalisme dans l'entreprise, le chèque syndical. Cela est passé par l'étude monographique du cas Axa ainsi qu'un retour sur l'histoire en appui sur des documents d'archives et une série d'entretiens avec les protagonistes qui en étaient à l'origine. On montre que des règles de procédure issues du dialogue social, qu'il s'agisse de la transparence financière négociée au niveau national interprofessionnel ou d'un dispositif de financement négocié dans l'entreprise, participent directement d'une distribution du pouvoir au sein du système syndical.

Le troisième programme, en cours au moment de la rédaction de cette note, s'intéresse au dialogue social transnational spécifiquement sous l'angle des Accords-Cadres Internationaux (ACI). Il s'agit d'accords signés entre des entreprises multinationales et des fédérations syndicales internationales en vue de s'appliquer à l'ensemble du groupe, voire de la chaîne de valeur lorsque les sous-traitants y sont considérés, par-delà les frontières nationales. Comme il nous sera donné de l'expliquer dans cette note, les ACI sont apparus comme un terrain propice au prolongement de nos programmes de recherche antérieurs tant la complexité des entreprises multinationales rend particulièrement saillants les jeux micropolitiques. Ce programme prend la forme de deux projets de recherche dont le premier répondait à une commande du bureau de l'Organisation Internationale du Travail pour la France et pour lequel nous avons monté un partenariat avec le laboratoire de sociologie IRISSO de l'Université

Paris-Dauphine. Dans ce premier projet, une centaine d’entretiens avec des dirigeants et responsables syndicaux a permis d’analyser les politiques relatives aux ACI dans dix entreprises multinationales. Cela nous a permis de creuser la question de l’intervention des syndicats dans le système managérial. En effet, nous observons que les ACI visent à faire des organisations syndicales les acteurs du contrôle des filiales en soutien du management central. Un second projet vient nourrir ce programme. Dans le cadre d’un projet soutenu par la chaire Dialogue Social et Compétitivité des Entreprises de l’ESCP, il s’agit d’aller observer les effets des ACI signés par des entreprises françaises sur le dialogue social dans leurs filiales nord-américaines.

Tableau 1. Les projets de recherche (2004-2017)

Programme de recherche 1	
Dialogue social et restructurations d’entreprises	
Projet de recherche 1 <i>Présence syndicale et décision de suppression d’emploi</i>	[1] [9] [13]
Projet de recherche 2 <i>Les Plans de Départs Volontaires</i>	[7] [10] [12] [19]
Projet de recherche 3 <i>Employabilité et prise de parole des salariés</i>	[6]
Programme de recherche 2	
Dialogue social et financement des organisations syndicales	
Projet de recherche 4 <i>La transparence financière des organisations syndicales</i>	[3] [17] [18]
Projet de recherche 5 <i>Le chèque syndical</i>	[4] [5] [15] [16]
Programme de recherche 3	
Dialogue social international	
Projet de recherche 6 <i>Les accords-cadres internationaux : étude comparative et prospective des ACI conclus par les entreprises françaises</i>	[2] [14]
Projet de recherche 7 <i>Les accords-cadres internationaux (ACI) et leurs effets en termes de relations professionnelles</i>	

Ces trois programmes de recherche déclinés en sept projets ont d’ores et déjà donné lieu à 16 publications (hors communications de colloque qui ne seront pas mobilisées) qui nourriront cette note d’habilitation à diriger des recherches (Cf. tableau 1). D’autres publications, plus périphériques par rapport à nos travaux de recherche sont par ailleurs référencées en annexe. Ces trois programmes, donc, sont apparus de manière séquentielle et participent d’une affirmation tant d’une posture de recherche, d’un objet que d’un cadre d’analyse qui sera présentée dans le premier chapitre. Nous y montrerons que les orientations suivies dans notre parcours, avec des virages et des continuités, tiennent largement aux tensions propres à l’exercice de la recherche, des tensions dont nous pensons qu’elles doivent être entretenues.

Sur la base de ce cadrage, nous présenterons dans les chapitres 2 et 3, les principaux enseignements que nous tirons de nos recherches. Puisant dans chacun des trois programmes de recherche, ces deux ensembles de travaux ne doivent pas être considérés comme des démarches juxtaposées relativement indépendantes mais comme deux résultats s'inscrivant dans un même questionnement et reposant sur un cadre d'analyse partagé. Nous chercherons ainsi à mettre en avant la progression dans notre parcours de recherche en montrant comment les travaux les plus récents ont gagné en théorisation sur la base des observations des travaux antérieurs. Enfin dans le chapitre conclusif, nous présenterons notre feuille de route pour la suite à travers les perspectives de recherche et notre conception de l'encadrement doctoral.

Tableau 2. Liste des publications retenues pour la présente note d'HDR

	Titre	Co-auteur(s)	Année	
Travaux académiques	[1] L'influence syndicale sur les décisions de suppression d'emplois. Le cas français.		2009 Thèse de doctorat	
	[2] Global Framework Agreements and Trade Unions as Monitoring Agents Within Transnational Corporations	Pierre GARAUDEL Simon PORCHER	2018 En cours de soumission	
	[3] The political effects of accounting normalisation on trade unions: an analysis of financial transparency reform in France, <i>British Journal of Industrial Relations</i>	Karel YON	2018 <i>British Journal of Industrial Relations</i>	
	[4] When a union strategy meets a business strategy: The union voucher at Axa	Mathieu FLOQUET	2017 <i>Business History</i>	
	[5] Union voucher at the sickbed of French unionism? The CFDT union confederation and the AXA experiment, 1981–1993	Mathieu FLOQUET	2016 <i>Labor History</i>	
Articles dans des revues à comité de lecture	[6] Is employability detrimental to unions? An empirical assessment of the relation between self-perceived employability and voice behaviors	Florent NOEL; Géraldine SCHMIDT	2015 <i>Revue de Gestion des Ressources Humaines</i>	
	[7] L'appropriation de la règle de droit : impératif de sauvegarde de l'emploi et dispositifs de départs volontaires	Pierre GARAUDEL	2015 @grh	
	[8] Are Unions Still a Topic for Industrial Relations Research?;	Heidi WECHTLER	2014 <i>E-Journal of International and Comparative Labour Studies</i>	
	[9] La transparence dans la négociation des restructurations. Une analyse stratégique		2012 <i>Revue Française de Gestion</i>	
	[10] Le volontariat comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser	Pierre GARAUDEL	2012 <i>Revue de l'IRE</i> in Allouche J. (coord.), <i>Encyclopédie des Ressources Humaines</i> , Vuibert, 3 ^{ème} ed.	
	[11] La négociation collective d'entreprise en France	Jean KASPAR	2012 <i>Encyclopédie des Ressources Humaines</i> , Vuibert, 3 ^{ème} ed.	
	[12] Du contrôle du motif économique au contrôle des conditions de départ	Pierre GARAUDEL	2012 <i>Encyclopédie des Ressources Humaines</i> , Vuibert, 3 ^{ème} ed.	
	[13] La présence syndicale dans les entreprises permet-elle de protéger l'emploi ?		2007 in Allouche J. et Freiche J. (coord.), <i>Les restructurations : Regards croisés</i> , Vuibert.	
	Chapitres d'ouvrages			

	Titre	Co-auteur(s)	Année
[14]	Les Accords-Cadres Internationaux et le contrôle de la chaîne de valeur globale	Pierre GARAUDEL ; Simon PORCHER	2017
[15]	Le chèque syndical au chevet du syndicalisme français ? La CFDT et l'expérimentation AXA, 1981-1993	Mathieu FLOQUET	2016
[16]	Le chèque syndical chez Axa : entre mode de financement et outil de syndicalisation	Mathieu FLOQUET; Pierre GARAUDEL; Stéphane LEFRANCQ	2015
[17]	La transparence financière des organisations syndicales : entre contrôle externe et dynamisation de la démocratie interne	Mathieu FLOQUET; Stéphane LEFRANCQ	2015
[18]	La transparence financière des organisations syndicales et patronales	Mathieu FLOQUET; Stéphane LEFRANCQ	2014
[19]	La gestion des plans de restructuration en temps de crise	Mélanie GUYONVARCH	2010

Rapports de recherche

Chapitre 1. La trajectoire de recherche comme affirmation d'une pratique, d'un objet et d'un cadre d'analyse

L'objet de ce premier chapitre est de rendre compte de notre parcours de recherche au long duquel se sont progressivement affirmés notre posture, notre objet et notre cadre d'analyse. Se livrer à un tel travail réflexif n'est pas aisé car la tentation est forte de (re)construire un parcours linéaire avec des étapes bien identifiées qui participent d'une construction maîtrisée. Une note d'HDR ne vise-elle pas, selon les textes officiels, à faire reconnaître notre « *aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique ou technologique* » ? En réalité, l'exercice de la recherche ne répond à ce type de logique planificatrice et le parcours du chercheur est plus émergent qu'on ne veut bien se le dire spontanément. Il tient notamment aux collaborations avec d'autres chercheurs ou aux opportunités de terrain que l'on parvient à saisir. Mais s'il n'est pas le fruit d'une planification, il ne peut pas non plus être strictement contingent. Il n'est pas une suite de travaux qui se succèdent de manière hasardeuse. Car les opportunités dont il est question ne procèdent évidemment pas d'une génération spontanée, elles se présentent dans le prolongement de collaborations passées que ce soit avec des praticiens ou des chercheurs, elles visent à approfondir une idée avancée dans tel ou tel papier. Au final, si le processus est bien émergent, il tend vers une construction pour peu que l'on veuille bien reconnaître, voire entretenir, les tensions au cœur de l'exercice de la recherche.

Notre propre parcours est, en première analyse, marqué par une forte cohérence d'objet, disons l'étude des relations professionnelles, mais a connu des évolutions significatives dont nous tentons de rendre compte ici. Pour cela, nous proposons tout d'abord de revenir sur notre pratique de la recherche qui nous semble éclairer tant les objets étudiés que l'évolution de notre cadre d'analyse.

1. Pratique de la recherche

Parmi ces tensions, il en est deux qui ont particulièrement marqué notre pratique de la recherche. L'interdisciplinarité, d'une part, qui est inévitable ou presque lorsque l'on décide d'analyser les relations professionnelles. La quête d'une recherche socialement utile, d'autre part.

1.1 Pratique de l'interdisciplinarité et ancrage en sciences de gestion

La ministre du Travail, Muriel Pénicaud déclarait, à l'occasion des 50 ans de la Fnege, son attachement au dialogue social comme méthode pour faire face aux enjeux sociaux, sociétaux ou technologiques que rencontrent les entreprises. A cette occasion, elle émet surtout le souhait que les sciences de gestion intègrent le dialogue social dans ses travaux de recherche comme dans ses enseignements.

« Nous avons besoin d'intégrer dans les sciences de gestion et dans les formations en management, les dimensions environnementales qui sont très transversales, les dimensions de dialogue social, de management collectif et individuel qui doit être une compétence de tous les managers et puis les sujet d'égalité » (Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, en ouverture de la semaine du management 2018)

Ce n'est en effet pas peu dire que le dialogue social fait figure d'objet de recherche marginal en sciences de gestion. Ce constat que bien d'autres disciplines font avec constance (Chambarlhac et Ubbiali, 2005) nous oblige à nous arrêter quelques instants sur la spécificité de cet objet. Pour comprendre cette situation des recherches sur le dialogue social, *ie.* son faible ancrage disciplinaire, ainsi que notre propre pratique de la recherche, il est utile de les resituer dans la tension classique entre les recherches orientées résolution de problème et les recherches orientées construction théorique. Une recherche orientée résolution de problème s'efforce de saisir la complexité et la multi-dimensionnalité d'un objet pour livrer aux praticiens des recommandations. Il lui faut pour cela combiner les enseignements issus de plusieurs champs disciplinaires. Elle est, à ce titre, naturellement portée vers une pratique pluridisciplinaire de la recherche. Les travaux visant une construction théorique prennent au contraire pour point de départ un problème théorique, situé dans un champ disciplinaire bien identifié. L'objet d'étude n'y est vu que comme l'occasion de créer une connaissance théorique et cela suppose souvent de prioriser l'analyse de certaines dimensions au détriment d'autres.

Le dialogue social est, en réalité, l'objet d'étude naturel des relations professionnelles, cette discipline académique née avec le couple Webb, pour ce qui est de la Grande-Bretagne, et avec les travaux de John Commons, pour ce qui est des Etats-Unis. Dans les pays dits « anglo-saxons », les relations professionnelles se sont en effet constituées en champ académique autonome avec pour ambition d'intégrer différentes perspectives disciplinaires. Des sociologues, des économistes, des juristes jugeaient alors utiles de travailler ensemble pour mieux appréhender la multi-dimensionnalité des questions relatives au travail. C'est

qu'avec l'émergence de la grande entreprise industrielle, les difficultés économiques de la fin du 19^{ème} siècle et des méthodes de management autoritaires (Kaufman, 1993), les tensions vont grandissantes dans les entreprises américaines et une urgence, celle de leur résolution, se fait sentir. La discipline se crée donc avec l'ambition de résoudre les questions sociales. C'est la raison pour laquelle ce champ de recherche sera longtemps préoccupé moins par la construction théorique de son objet que par la résolution de problèmes. Mais en constituant une discipline à part entière, les pays anglo-saxons ont finalement permis une construction théorique des relations professionnelles, ce qui adviendra après-guerre. Les pays européens, et notamment la France, n'ont pas suivi l'exemple anglo-saxon. Les relations professionnelles y sont vues comme un objet que différentes disciplines peuvent éclairer. Dans cette logique, le débat académique est censé s'instaurer entre sociologues, entre économistes, entre gestionnaires, entre politistes ou encore entre juristes. En Europe, un primat a donc été donné à la cohérence disciplinaire sur l'approche objet.

Cette structuration académique, et plus précisément l'asymétrie entre la structuration anglo-saxonne et la structuration européenne, a des implications concrètes sur la pratique des chercheurs. Les relations professionnelles sont restées en France un objet marginal dans chaque discipline. Leurs complexités intrinsèques, mêlant institutions, comportements, stratégies, en font en effet un objet de recherche qui se prête peu à la réduction disciplinaire et n'est pas vu, notamment par les jeunes chercheurs, comme un objet pertinent pour contribuer à leur discipline de rattachement. Consacrer ses recherches aux relations professionnelles, c'est prendre le risque d'être marginalisé avec l'objet. D'ailleurs, les logiques de valorisation académique en rendent compte. Les revues en relations professionnelles – il n'en existe pas de française – sont peu reconnues par chacun des champs disciplinaires. En sciences de gestion, par exemple, le classement Fnege 2016 ne classe plus aucune revue de relations professionnelles en rang 1, c'est-à-dire parmi les revues jugées les plus remarquables des sciences de gestion (ou d'une sous-discipline des sciences de gestion). Il en résulte une série de dilemmes pour le chercheur qui compose finalement avec deux communautés de références peu articulées. Celle des chercheurs en relations professionnelles qui partagent un même objet de recherche ainsi qu'un corpus théorique et qui ont leurs propres espaces de discussions, associations savantes, congrès, journées d'études (voir encadré 1). Celle ensuite de sa discipline académique avec d'autres associations savantes, d'autres congrès et surtout d'autres références théoriques. L'interdisciplinarité est un fait naturel pour le chercheur en relations professionnelles comme en témoigne d'ailleurs notre propre parcours ponctué de

collaboration avec des chercheurs d'autres disciplines que les sciences de gestion. Nous avons également pu être associé pendant une durée de 3 ans, de mai 2015 à Juin 2018, à un laboratoire de sciences politiques (le Cevipof de Sciences Po Paris) pour instaurer un dialogue entre sciences politiques et sciences de gestion sur la question démocratique. Cette association aura permis d'organiser une journée d'études à l'IAE de Paris : « l'organisation démocratique au prisme de la gestion » ainsi qu'un colloque sur la démocratie sociale².

Encadré 1. Les relations professionnelles comme discipline académique

Comme discipline académique, les relations professionnelles ont développé leurs propres espaces de débat. Deux associations académiques y sont particulièrement reconnues :

ILERA: Cette association est née en 1967 sous le nom *International Industrial Relations Association* (IIRA) et sous l'égide de l'Organisation Internationale du Travail. Son objectif « *a un caractère purement scientifique sans égard pour les considérations politiques, philosophiques ou religieuses* ». Elle rassemble aujourd'hui plus de 1 000 membres qui se réunissent tous les 3 ans au sein de congrès régionaux (Afrique, Amérique, Asie, Europe) et d'un congrès mondial. L'association cherche à faire émerger des associations au niveau national et met en place des groupes de travail thématique. En 2010, l'association a changé de nom pour devenir l'*International Labour and Employment Relations Association* (ILERA) témoignant de la volonté d'élargir son champ d'analyse à toutes les formes de relations d'emploi et à d'autres modes de régulation que le syndicalisme.

LERA : La seconde association académique qui domine la discipline a connu une évolution comparable. Fondée en 1947 sous le nom *Industrial Relations Research Association* (IRRA), elle est renommée *Labor and Employment Relations Association* (LERA) en 2005. Cette association est probablement la plus dynamique des associations nationales adhérentes d'ILERA. Bien qu'elle organise les chercheurs aux Etats-Unis, elle a acquis une influence véritablement internationale.

Les principales revues à caractère international, en relations professionnelles sont :

- *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*
- *Industrial and Labor Relations Review*
- *British Journal of Industrial Relations*
- *European Journal of Industrial Relations*
- *Industrial Relations/Relations Industrielles*

A partir de l'analyse lexicométrique des résumés de 3621 articles publiés entre 1990 et 2008 dans 8 revues de relations professionnelles, nous avons montré avec Heidi Wechtler comment les débats sur l'objet d'étude des relations professionnelles se reflètent dans les publications

² Dont les actes ont été publiés aux éditions du CNRS.

académiques. Plus précisément, nous montrons que, malgré les intenses débats des années 2000, le syndicalisme continue d'être au cœur de 40% des articles publiés en relations professionnelles. Ce qui différencie fondamentalement ces revues, c'est plutôt le mode d'appréhension de la question syndicale : sous l'angle institutionnel, sociétal ou managérial [8].

Mais cette interdisciplinarité se heurte à la question de la valorisation, notamment en sciences de gestion où la publication sous forme d'articles dans les revues référencées s'est fortement accrue ces dernières années. Lorsqu'il s'adresse à la communauté en relations professionnelles, le chercheur est invité à mobiliser les théories en relations professionnelles qui constituent en quelques sortes le support de cette interdisciplinarité. En revanche, ces théories n'étant pas partagées avec la communauté en sciences de gestion, il doit changer de référentiel s'il s'adresse aux revues de gestion. Difficile, dans ces conditions, de conduire un programme de recherche. Ce difficile dialogue interdisciplinaire conduit également à une insuffisante prise en compte des logiques managériales dans la littérature en relations professionnelles et une insuffisante prise en compte des relations professionnelles dans la littérature en sciences de gestion. Pour ces raisons, un enjeu important que nous cherchons à travers nos recherches est l'instauration de ponts théoriques entre relations professionnelles et sciences de gestion. Cela s'est traduit par des contributions visant à réintroduire l'objet relations professionnelles en sciences de gestion. C'est le cas avec un article publié dans la Revue de Gestion des Ressources Humaines cherchant à mesurer les effets des politiques de développement de l'employabilité sur les comportements de prise de parole des salariés [6]. C'est également le cas avec un article publié dans la revue Business History retraçant l'histoire de l'entreprise AXA au tournant des années 1990. Nous y montrons que le chèque syndical, un dispositif de financement du syndicalisme dans l'entreprise, avait partie liée avec la stratégie de croissance externe de l'entreprise [4]. Le dialogue entre ces disciplines doit également être d'ordre théorique. Dans la revue British Journal of Industrial Relations, nous avons ainsi mobilisé des connaissances établies en théories des organisations pour éclairer sous un nouveau jour un débat ancien en relations professionnelles, celui de la tension entre rationalité administrative et rationalité représentative au sein des organisations syndicales. Nous avons pour cela pris appui sur l'analyse des pratiques comptables [3]. Dans un article en cours de soumission sur les accords-cadres internationaux, nous cherchons cette fois à articuler Responsabilité Sociale de l'Entreprise, management international et relations professionnelles [2].

1.2 Quête d'une recherche socialement utile

En dépit de ce défaut de dialogue, relations professionnelles et sciences de gestion ont en commun d'être des sciences de l'action. Elles se sont créées avec l'ambition d'être utiles, de servir l'action en apportant aux praticiens des connaissances, parfois dites actionnables. A la suite de Pelz (1978), on rappelle régulièrement que la recherche sert la pratique quand elle améliore des pratiques ou outils de gestion (dimension instrumentale), lorsqu'elle aide les praticiens à analyser leur environnement (dimension conceptuelle) ou lorsqu'elle vient légitimer des pratiques (dimension symbolique). Dans notre propre parcours de recherche, cette question de l'utilité de la recherche s'est posée relativement tôt du fait de notre participation à un Groupe de Recherche Thématique AGRH consacré aux restructurations d'entreprise que pilotaient Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt. Dans ce cadre, nous avons participé à un travail collectif, valorisé sous forme d'ouvrage³, dont le parti-pris assumé était de « *conférer aux travaux de recherche un rôle d'accompagnement de transformations, voire d'innovations* ». Ce positionnement fait néanmoins débat dans chacun des deux champs disciplinaires, que sont les relations professionnelles et les sciences de gestion, ce qui nous amène à préciser notre propre positionnement. Si en relations professionnelles, comme nous l'avons souligné, il oppose les tenants d'une approche résolution de problème aux tenants d'une approche construction théorique, c'est en termes de pertinence *versus* rigueur qu'il se pose en sciences de gestion.

Menger, Marchika et Hanet (2015) rappellent que « *l'histoire des business schools, aux Etats-Unis, et en Europe plus récemment, par décalage imitatif, est tout entière façonnée par la tension entre le modèle académique et le modèle professionnel de production éducative des écoles* ». Ce sont deux rapports, Pierson *et al.* (1959) et Gordon et Howell (1959), que l'on tient habituellement pour point de départ de cette controverse. Pour le modèle académique, c'est bien la rigueur qui doit primer sur la pertinence. L'objectif des sciences de gestion, comme discipline académique, est prioritairement de produire un savoir fondé sur des méthodes scientifiques et non de produire et diffuser un savoir à usage immédiat. La discipline tend ainsi à s'autonomiser des attentes opérationnelles des praticiens pour poursuivre son propre agenda théorique. Par contraste, le modèle professionnel valorise la connaissance au regard de sa pertinence pratique. Les sciences de gestion ont, dans ce modèle, pour projet d'accompagner les praticiens dans la résolution des problèmes qu'ils rencontrent.

³ Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (coord.), 2008, *Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action ?* Vuibert. Nous avons participé à deux des chapitres de l'ouvrage : Bourguignon *et al.* (2008) et Aubert *et al.* (2008).

Il est donc fondé sur une densité plus forte des relations entre le monde académique et le monde professionnel. Ce débat, relativement ancien, connaît une actualité nouvelle en France et a donné lieu à plusieurs publications récentes en sciences de gestion (notamment Kalika, Liarte et Moscarola, 2016 ; Soparnot, Arreola et Borel, 2017 ; Carton et Mouricou, 2017). Selon l'étude réalisée par Kalika *et al.* (2016) pour la Fnege, 61,3% des managers se disent non-informés de la recherche en sciences de gestion. Lorsqu'on leur demande si cette recherche est utile pour la conduite des affaires, c'est près de la moitié d'entre eux qui répond par la négative. Devant ce constat, perçu comme un échec pour les sciences de gestion, les auteurs suggèrent d'aménager l'évaluation des productions scientifiques en considérant non seulement l'impact académique tel que mesuré par l'impact factor, le *h*-index, *etc.* mais également l'impact managérial. Ils invitent également les chercheurs en sciences de gestion à repenser la communication de leurs résultats de recherche. Ce faisant, ils rejoignent les propos d'Eric Lamarque⁴ qui dit espérer, à l'occasion de la première édition du baromètre Fnege sur les préoccupations des managers, une évolution des critères d'évaluation de la recherche pour donner à la pertinence au moins autant d'importance que la rigueur.

Ce débat prend un tour particulier pour le chercheur s'efforçant de lier sciences de gestion et relations professionnelles. Comme le note Barthelemy (2012), « *s'intéresser à la pertinence de la recherche en gestion, donc à son utilité consiste finalement à introduire les destinataires de la science dans l'activité scientifique* ». Et, il semble aller de soi, à la lecture de ces différentes enquêtes, que les destinataires sont les managers. Or, cela percute un autre clivage structurant en relations professionnelles entre les chercheurs développant une recherche au service des managers et ceux développant une recherche au service des syndicats. Ce que l'on peut illustrer à partir du cas des psychosociologues qui ont particulièrement influencé l'école des relations humaines et donc la pensée managériale. Leurs travaux ont régulièrement été contestés, dans le champ des relations professionnelles, sur la base d'un biais pro-management. Zickar (2004) explique, par exemple, ce biais en pointant un accès aux données plus aisé pour les psychologues employés par les dirigeants que pour les psychologues employés par les syndicats. Il s'appuie pour cela sur le travail de Bramel et McKnight (1990) dans lequel les auteurs envisagent de distribuer à des étudiants un questionnaire pour connaître leurs perceptions des syndicats. Là n'est pas le véritable objet de la recherche

⁴ Cette prise de position sera diffusée sous forme d'un entretien vidéo réalisée et diffusée par Xerfi-Canal le 28 octobre 2014 ([Ce que les entreprises attendent de la recherche en management](#)). Eric Lamarque est alors le coordinateur du baromètre des grandes préoccupations des cadres dirigeants du secteur privé pour la FNEGE et également Président du Conseil National des Universités en Sciences de Gestion.

puisqu'ils observent en réalité la réaction des dirigeants d'école face à cette demande. Trois versions de la lettre d'accompagnement du questionnaire sont rédigées et les auteurs observent que les courriers laissant transparaître une posture pro-syndicat⁵ sont plus fréquemment rejetés que les courriers neutres ou anti-syndicat. Les syndicats, par hostilité à l'endroit de psychologues souvent perçus comme producteurs d'outils au service du management (Gordon, 1981), ont pu eux-mêmes limiter l'accès à leurs données. Le mode de financement des recherches a également pu être pointé comme source d'un biais pro-management même parmi les psychologues se disant équidistants des managers et des syndicats. A la suite du travail de Hugo Munsterberg, influent psychologue allemand devenu professeur à l'université de Harvard en 1892, nombre de chercheurs auraient pris le parti de mener leurs recherches en écartant la question de l'utilisation qui sera faite de leurs résultats par leurs clients. Cette vision technique, pour reprendre le terme de Munsterberg (1913) lui-même, repose sur l'idée qu'il ne revient pas au psychologue de questionner les fins mais seulement les moyens permettant de les atteindre. Cette croyance dans le caractère purement instrumental de la science (Gordon et Nurick, 1981) conduira les psychologues à ne traiter principalement que les demandes de la direction au détriment des syndicats et ce en raison des moyens financiers à la disposition des dirigeants d'entreprise pour solliciter leur intervention. C'est ainsi que la neutralité revendiquée par les psychologues les aurait paradoxalement enfermés dans une posture « pro-management » de fait. Les difficiles relations entre les psychosociologues et les chercheurs en relations professionnelles sont également de nature théorique, notamment au regard la place accordée au conflit d'intérêts⁶. Si l'école des relations humaines s'est construite, pour une large part, en réaction aux principes de l'organisation scientifique du travail de Taylor, la place accordée au conflit d'intérêts n'y est guère plus conséquente. Les travaux pionniers de Mayo ont très tôt fait une description des salariés comme des individus gouvernés par leurs émotions et besoins psychologiques. Et comme chez Taylor, on retrouve l'idée d'une communauté naturelle d'intérêts (Gordon, 1981). En répondant aux besoins psychologiques des salariés, les dirigeants en feraient des partenaires satisfaits et impliqués qui seront plus productifs au travail. La combinaison de ces deux dimensions – communauté naturelle d'intérêts et poids des émotions dans le comportement des salariés – conduit à voir dans le conflit et la présence syndicale les

⁵ Il est, dans ce cas, explicitement précisé que la recherche s'inscrit dans une volonté de renverser le déclin du pouvoir syndical.

⁶ Le caractère inévitable du conflit d'intérêts est largement accepté dans le champ des relations professionnelles qui en a fait son objet de recherche principal. Faucheux et Rojot (1979) reconnaissent au conflit le statut de « *force motrice* » du système de relations industrielles.

symptômes d'un mal qui trouve son origine dans l'irrationalité des salariés. C'est à l'étude de cette irrationalité que la psychologie se serait cantonnée (Strauss, 1979). Pour Hartley et Kelly (1986), cette approche unitariste conduit à résoudre les conflits – simples dysfonctionnements ponctuels – en changeant non les conditions objectives de travail mais « *ce qu'il y a dans la tête des individus* ». Cette vision sera notamment entretenue par l'approche comportementale dominant la psychologie à ce moment-là. L'individu est considéré comme une boîte noire et son comportement comme réponse à un stimulus externe. A nouveau, apparaît chez les psychologues du travail une posture pro-management cette fois d'origine théorique⁷.

Le débat, déjà compliqué en sciences de gestion sur le couple pertinence/rigueur de la recherche, se complique donc encore lorsqu'on traite de relations professionnelles ou de dialogue social et peut perturber l'exercice de la recherche. Il ne s'agit plus uniquement de savoir si la recherche doit ou non être pertinente mais pour qui elle doit l'être. Une posture ambivalente peut, de ce point de vue, nuire aux coopérations interdisciplinaires évoquées plus tôt. A titre anecdotique, il nous est arrivé de nous voir reprocher, dans une réunion de travail pluridisciplinaire, un biais pro-management : « *il est normal que vous défendiez le point de vue des entreprises puisque vous êtes chercheur en gestion* ». Au fond, cet éclairage croisé entre sciences de gestion et relations professionnelles conduit à mettre à distance une lecture unidimensionnelle selon laquelle l'enjeu serait de positionner le curseur sur un continuum allant de la pertinence à la rigueur. D'une part, il n'est pas sûr que l'un se fasse inévitablement au détriment de l'autre (Barthelemy, 2012). Si les auteurs qui prennent part à cette controverse ne semblent que faiblement motivés par sa clôture (Carton et Mourisou, 2017), cela s'explique évidemment par la volonté de concilier ces impératifs qui dessinent, en réalité, le jeu de tensions dont le chercheur en gestion doit avoir conscience dans l'exercice de son métier. D'autre part, et plus spécifiquement en lien avec notre objet, il faut se garder de tenir la catégorie de praticiens comme une catégorie homogène au service de laquelle le chercheur pourrait se mettre à disposition. En réalité, le monde des praticiens est, comme celui des chercheurs, traversé de nombreux clivages et l'ignorer, c'est finalement maintenir le flou quant aux finalités des recherches menées. Au regard de ces dilemmes, nous pouvons caractériser la manière dont notre démarche de chercheur s'est affirmée tout au long de notre parcours.

⁷ Bramel et Freind (1981) proposent une lecture marxiste de cette posture en testant l'hypothèse d'un biais de classe dont auraient été victimes les psychologues du travail dont Mayo au premier plan. Les auteurs se livrent en effet à une exégèse des écrits relatifs à la série d'expériences menée à Hawthorne et constatent que Mayo et son équipe ont minimisé voire ignoré les événements conflictuels qui ont eu cours le temps de leurs observations.

- Une recherche dédiée à l'analyse des mécanismes de régulation

Nos recherches, nous les avons d'emblée souhaitées utiles – ou pertinentes pour reprendre cette notion structurante en sciences de gestion – mais cela ne consiste pas à nous adresser aux seuls managers. Comme vu plus haut, cette manière d'affirmer la quête de pertinence prend un sens particulier dans le champ des relations professionnelles qui constituent notre source théorique principale. Produire de la recherche utile aux managers peut vite y être compris comme la production d'une recherche antisyndicale, ce qui n'était pas notre perspective. En nous situant à l'interface des relations professionnelles et des sciences de gestion (nous précisons dans les sections suivantes nos objets et cadres d'analyse), nous nous proposons moins de choisir un camp contre l'autre que d'enrichir la compréhension des mécanismes de régulation. En d'autres termes, l'enjeu est moins de savoir s'il faut ou non collaborer avec les praticiens mais de constituer un réseau de praticiens qui partagent le projet d'une analyse rigoureuse des mécanismes de régulation (voir des exemples de partenariat dans le tableau ci-dessous). Que l'on regarde du côté des managers ou des organisations syndicales, on trouvera des « ennemis » du dialogue social, pour reprendre l'expression d'un DRH avec qui nous collaborons régulièrement. Des managers qui considèrent le dialogue social comme une contrainte à contenir, voire à éliminer, ou des syndicats qui se considèrent agents de la lutte des classes ne constituent pas des partenaires naturels. Aborder le dialogue social sous l'angle de la régulation ne revient pas, il convient de le préciser, à revendiquer une prétendue neutralité axiologique ou une équidistance entre des acteurs en conflit. Il ne s'agit pas de produire une recherche qui s'interdirait de questionner ses propres effets. La notion de dialogue social est porteuse d'une certaine normativité que le chercheur ne peut pas ignorer dans sa pratique. Ainsi, le choix des praticiens avec qui travailler n'est pas spontané : il résulte d'un travail réflexif et d'un positionnement théorique assumé. L'opposition qu'on met en scène entre la rigueur et la pertinence montre ici toutes ses limites. Plutôt que de choisir entre un agenda théorique ou pratique, nous considérons que le cadre théorique permet de définir le périmètre de la collaboration avec les praticiens.

- Le choix d'entretenir les tensions

Pour cette raison, le chercheur qui souhaite renforcer l'utilité sociale de ses travaux doit, poursuivre simultanément l'objectif de rigueur sur les plans théoriques et méthodologiques et l'objectif de pertinence en collaborant avec des praticiens. Comme le soulignent Soparnot *et al.* (2017), ce double objectif est générateur de tensions. Nous considérons, pour notre part, que ces tensions, le chercheur ne doit pas les éviter en choisissant parmi ces approches mais

doit, au contraire, les entretenir. Nous nous sommes ainsi, et de manière de plus en plus marquée dans notre parcours, attaché à éviter deux écueils : (1) se réfugier dans le monde académique, avec une définition autonome des projets de recherche et une valorisation dans les seules revues académiques et (2) une participation dense aux débats de praticiens qui ne soit pas fondée sur des travaux de recherche validés académiquement.

Tableau 3. Exemples de deux projets de recherche.

Projet de recherche	Origine du projet	Commanditaire	Restitution au commanditaire	Valorisation dans le débat public	Valorisation académique
Chèque syndical	En 2014, le premier ministre ouvre la voie à une généralisation de ce dispositif à l'ensemble des entreprises françaises. De nombreux acteurs du dialogue social sont en attente une étude du dispositif	Dialogues, une association née en 2003 avec le projet d'être un lieu d'échange et de réflexion pour les responsables d'entreprises et les syndicalistes souhaitant développer le dialogue social	Remise d'un rapport sous un format court d'une dizaine de pages	Le Monde : article dans l'édition du 31/05/2016 Les Echos : article dans l'édition du 17/08/2017 Libération : Tribune dans l'édition du 28/08/2017 Fnege Medias : diffusion sous format vidéo des principaux résultats	1 article dans <i>Labor History</i> 1 article dans <i>Business History</i>
Accords-cadres internationaux	Suite à la résolution concernant le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales adoptée par l'Organisation internationale du Travail en 2016, le bureau de l'OIT pour la France et le gouvernement français décident de travailler sur la question du dialogue social dans les entreprises multinationales.	Bureau de l'OIT pour la France	Remise d'un rapport et participation au colloque organisé par l'OIT à destination des d acteurs publics et des responsables d'entreprises	ActuEL-RH : interview publiée le 16/01/2018 Le Monde : article dans l'édition du 10/022018 Participation à un séminaire de travail sous l'égide de l'ANDRH en février 2018	1 article en cours de soumission dans <i>Journal of Business Ethics</i>

Concrètement, cela s'est traduit par une double exigence que nous nous efforçons de tenir sur chacun des projets que nous avons pilotés, à savoir un financement privé nous conduisant à une co-construction des projets de recherche et une valorisation multiple des résultats, dans la sphère académique et dans la sphère publique (voir tableau 3).

- *Mode de financement.* Nos recherches sont systématiquement financées par des partenaires privés se donnant pour projet de développer le dialogue social *via* l'amélioration de pratiques ou *via* une réforme du système de relations professionnelles. Ce mode de financement permet donc d'orienter nos recherches vers les thématiques que ces praticiens estiment importantes, ce qui nous a conduits à prendre régulièrement part au débat public (Plans de Départs Volontaires, transparence financière des syndicats, chèque syndical, Accords-Cadres Internationaux...). Mais encore, ce type de collaboration conduit à discuter en continu avec les commanditaires, aux différents stades de la recherche que sont la définition du projet de recherche, sa mise en œuvre et sa restitution. Pour que ces collaborations ne se fassent pas au détriment de la rigueur et de l'intérêt académique, le chercheur doit prendre quelques précautions car chercheurs et praticiens ne parlent pas spontanément, c'est le moins que l'on puisse dire, le même langage. Il nous est donc régulièrement apparu indispensable, pour soutenir la discussion, de formaliser une « note problématique » qui permet de resituer la demande initiale du commanditaire dans la littérature académique. De la même manière, une vigilance toute particulière doit être portée à l'alignement entre les ressources consacrées à la recherche et les exigences méthodologiques des revues académiques les mieux cotées. L'expérience montre rapidement que les praticiens perçoivent comme excessives ces exigences méthodologiques et non moins excessifs les délais de réalisation que cela implique. Il appartient alors au chercheur de démontrer que c'est là que se situe la plus-value d'une étude scientifique.
- *Valorisation multiple des résultats.* En collaborant avec des praticiens, le chercheur est, de fait, mis dans la situation d'une valorisation multiple de ses résultats. Au commanditaire, il doit contractuellement remettre un rapport sous un format accessible (entendre plus court et moins jargonnant qu'un article académique), rapport souvent accompagné d'un temps de présentation/discussion. Il appartient en revanche au chercheur lui-même de ne pas négliger la valorisation académique, notamment sous forme d'article dans une revue à comité de lecture. Comme vu précédemment, cette

exigence a d'autant plus de chance d'aboutir qu'elle a été intégrée dès les premières discussions avec le commanditaire. Il nous est également apparu utile de valoriser au-delà, dans la sphère publique, en sollicitant largement les médias. De cette manière, on élargit, d'une part, l'audience de nos travaux de recherche et on les met, d'autre part, à l'épreuve car les grilles de lecture mobilisées peuvent alors servir à analyser d'autres faits d'actualité.

2. Objet de recherche

Notre parcours s'est également accompagné d'une affirmation de notre objet de recherche. Alors que notre thèse de doctorat s'inscrivait explicitement dans l'exploration de « l'effet syndical », un virage est très vite amorcé vers l'analyse des politiques managériales en matière de dialogue social. Dès lors, il s'agissait moins pour nous d'analyser les effets du syndicalisme sur l'entreprise que les stratégies menées par les dirigeants pour façonner le dialogue social. Cela nous a ainsi conduit à nous intéresser à des pratiques controversées au sens où elles donnent prises à des interprétations radicalement opposées selon qu'elles sont appréhendées dans une logique fonctionnaliste ou dans une logique critique.

2.1 De l'effet syndical aux politiques managériales en matière de dialogue social.

Un courant de recherche relativement ancien en relations professionnelles est celui dit de l'effet syndical. Fondamentalement, il s'agit de mesurer l'effet de la présence de syndicats sur le fonctionnement des entreprises. On retrouve, là, la marque du projet initial des relations professionnelles comme discipline académique puisque c'est bien un questionnement pragmatique qui fonde ces travaux. Faut-il freiner ou encourager l'implantation de syndicats dans les entreprises ? On y perçoit aussi combien cette discipline s'est, d'emblée, donnée pour ambition de mettre en débat l'économie standard. De fait, les économistes, majoritairement néo-classiques à l'époque, apportaient une réponse définitive à cette question. Le syndicalisme est source d'une distorsion dans les prix et nuit à l'autorégulation du marché : il agit comme un monopole qui vient retirer une rente. Il convient donc de contenir son développement si l'on souhaite protéger les entreprises et plus généralement l'économie. Pour les fondateurs des relations professionnelles, il s'agit alors de démontrer le contraire pour appuyer une conviction qui sera d'ailleurs au cœur de la création de l'Organisation Internationale du Travail en 1919 : la liberté syndicale et la participation des travailleurs est une condition indispensable du progrès économique et de la paix. Ce sont donc les économistes qui se sont le plus directement impliqués dans l'analyse de l'effet syndical en employant notamment des méthodes quantitatives. L'effort de théorisation le plus remarqué

viendra, en 1960, de Slichter, Healy et Livernash. Dans leur ouvrage *The Impact of Collective Bargaining on Management*, ces trois auteurs s'efforcent, après avoir objectivé empiriquement les effets de la présence syndicale dans différents domaines (recrutement, rémunération, formation, temps de travail, protection sociale...), de conceptualiser les implications pour l'exercice du management dans les entreprises. Ils argumenteront que les procédures contraignantes et coûteuses imposées par les syndicats incitent le management à optimiser le fonctionnement de l'entreprise et à rechercher les gains de productivité. Cet effet, Freeman et Medoff (1984) l'appelleront *effet-choc* dans un livre qui marquera lui aussi une étape décisive dans la théorisation de l'effet syndical. Pour ces auteurs, la présence syndicale est certes facteur de coûts (effet monopole) mais également de gains de productivité (effet voix collective). Lorsque ces gains de productivité sont supérieurs aux coûts, la présence syndicale est bénéfique pour la performance de l'entreprise. Il s'en suivra donc un grand nombre de travaux empiriques visant à mesurer l'effet syndical sur la productivité (voir notamment Doucouliagos et Laroche, 2003).

Notre propre travail doctoral s'est initialement inscrit dans ce courant. Il s'agissait, pour nous, de mesurer l'effet syndical sur l'emploi. La présence syndicale est-elle bénéfique ou néfaste au développement de l'emploi dans les entreprises ? Là aussi, les économistes néo-classiques apportaient une réponse définitive : puisque les syndicats augmentent le coût du travail, ils accélèrent le processus de substitution capital/travail. En suivant cette ligne d'argumentation, on peut prédire que la présence syndicale sera associée à une moindre croissance de l'emploi si ce n'est à une destruction nette. Si la littérature académique mettait à notre disposition de nombreuses études empiriques, aucune n'avait été menée en contexte français. Sans entrer ici dans le détail des résultats ou de l'argumentation théorique, nous avons ainsi pu constater, de manière statistique, une absence d'effet lié à la présence syndicale en général mais un effet négatif sur l'emploi, comparable à celui observé en contexte anglo-saxon, en cas de majorité CGT aux élections professionnelles. Mais, dans le même temps, nous ne constatons pas d'effet de cette même majorité sur les salaires, soit le coût du travail. C'est donc un résultat inattendu que nous livrait l'analyse statistique : un effet négatif sur l'emploi qui n'est pas la contrepartie d'une hausse des salaires. Pour résoudre ce paradoxe, nous proposons alors d'en passer par une explication alternative. S'il y a bien un effet syndical, il n'est pas seulement sur les variables économiques mais également sur le fonctionnement du management. Concrètement, et dans le prolongement des nombreuses recherches sur les décisions de suppressions d'emplois (Beaujolin, 1999 ; Noël, 2004), nous pouvions montrer qu'un climat

de relations sociales tendu induisait une moindre transparence sur l'information économique et finalement des biais décisionnels au sein du top management. Pour compléter les observations statistiques qui corroboraient cette analyse, nous avons mené une étude de cas au sein de l'entreprise Autotex. Equipementier automobile de rang 1, l'entreprise est confrontée aux tensions qui commencent à s'exercer sur le marché français au début des années 2000. Sous l'effet du grand plan stratégique engagé en 2006 par Renault et son PDG Carlos Ghosn, l'entreprise se voit contrainte de faire des gains de productivité passant par des suppressions d'emplois. Le cas nous apparaissait alors intéressant au regard de nos propres réflexions car les acteurs vantaient la grande transparence du DRH et la densité du dialogue sur les aspects économiques. Ce cas devait donc nous permettre d'illustrer le lien entre climat des relations sociales et processus décisionnels en matière d'emploi.

Le véritable enseignement du cas n'aura finalement pas été là et ce n'est du reste pas la qualité du climat des relations sociales qui expliquait la transparence dont faisait preuve le DRH. Nous pouvons même dire que, sans être particulièrement difficiles, les relations sociales dans cette entreprise n'étaient pas spontanément propices à la transparence économique. C'est en tout cas l'analyse que faisait le DRH lui-même : comme dans beaucoup d'entreprise familiale à tendance paternaliste, l'habitude du dialogue social manquait. La bienveillance habituelle de l'employeur combinée à une situation économique relativement stable avait conduit les acteurs à délaissé le dialogue économique dans l'entreprise. Les délégués syndicaux concédaient à l'employeur de larges marges de manœuvre en termes de gestion tant que chacun y trouvait son compte au final. Cet équilibre, que l'on peut assimiler au traditionnel compromis fordien, s'est trouvé déstabilisé avec le projet de restructuration de l'entreprise. Il fallait engager un dialogue économique et social complexe alors même que les acteurs, notamment syndicaux, n'y étaient pas prêts. Pour faire face au défaut de préparation et de formation des représentants du personnel, le DRH s'est engagé dans une refonte des relations sociales de l'entreprise en créant une instance de dialogue *ad hoc*, le Groupe Paritaire d'Echange et de Négociation, dont la principale caractéristique était de confier le leadership syndical non aux représentants des salariés de l'entreprise comme le prévoit le cadre légal, mais aux responsables des fédérations syndicales. A ses yeux, c'était une condition de la transparence économique. Sans cela, le risque existait que l'information économique alimente la conflictualité (le cas est présenté plus en détail dans le chapitre suivant).

Le cas ne mettait ainsi pas en avant un effet syndical au sens où il est habituellement entendu dans la littérature en relations professionnelles mais plutôt une stratégie managériale mise en œuvre pour favoriser le dialogue social. C'est d'ailleurs sous cet angle qu'il sera analysé dans un article publié dans la Revue Française de Gestion [9]. En suivant les enseignements de ce cas, c'est donc un changement d'objet de recherche que nous opérons et, avec lui, un changement de cadre d'analyse que nous détaillons plus bas dans la section 3. De fait, il ne s'agit plus d'isoler le facteur syndical pour en évaluer les effets mais de considérer un ensemble plus large de pratiques, stratégies et dispositifs soutenant le dialogue entre l'employeur et les salariés. C'est ce que nous entendons par la notion de dialogue social que nous définissons ici comme un périmètre de recherche recouvrant un spectre relativement large d'objets. Il peut s'agir d'acteurs (leurs organisations, leurs stratégies...), d'institutions (les syndicats, le comité d'entreprise...), de procédures (information, consultation, négociation...) ou encore de dispositifs (par exemple un mode de financement du syndicalisme)... Cette définition lâche de la notion de dialogue social permet d'englober des phénomènes très différents qui ont partie liée avec la régulation des relations entre l'employeur et les salariés.

2.2 Des politiques managériales controversées

Une constante dans nos travaux de recherche est ensuite d'avoir exploré des objets ou des cas qui prêtent à controverses. Dans le cas Autotex, nous l'avons vu, la négociation menée par le DRH a largement été mise en avant par les acteurs eux-mêmes qui y voyaient un cas de bonne pratique à généraliser. Il démontrait, selon eux, que la transparence est un facteur d'effectivité du dialogue social. Dans une perspective plus critique, on peut en revanche y voir une ingérence du DRH dans le fonctionnement syndical. Sous couvert de dialogue social, on aurait à faire à ce que Yon et Bérout (2013) appellent une opération de « *gestion du fait syndical* » par laquelle les syndicats seraient transformés en « *rouage utiles et intégrés à l'ordre entrepreneurial s'ils ajustent leurs revendications [aux] impératifs gestionnaires* ». Prise sous un angle fonctionnaliste, la transparence économique est jugée vertueuse. Prise sous l'angle critique, elle apparaît comme une ruse. Une même tension interprétative est observable à propos de la transparence financière imposée aux organisations syndicales elles-mêmes depuis la loi 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale. Cette obligation est habituellement présentée comme un moyen de légitimer les organisations syndicales à un moment où la confiance que leur prêtent les salariés décline significativement. En faisant toute la lumière sur leurs sources de financement et sur l'utilisation des fonds, les

organisations syndicales renforceraient de surcroît leur démocratie interne. Pour les tenants d'une analyse critique, c'est au contraire une manière de contraindre l'action syndicale qui se joue là. Julliard (2018) s'appuie, par exemple, sur le cas américain pour « *démontrer que les utilisations variées de ce dispositif de transparence au fil du temps restent étroitement dépendantes d'une vision négative du fait syndical, et en particulier des dirigeants syndicaux, dont la légitimité à représenter les travailleurs est remise en cause* ». Le chèque syndical dont nous avons étudié l'adoption par l'entreprise Axa au début des années 1990, entre également dans cette catégorie des objets controversés. Régulièrement mis en avant dans le débat public, sa généralisation est présentée comme un moyen de renforcer les syndicats par nombre de défenseurs du dialogue social mais comme une forme de discrimination syndicale, pour d'autres. Il nous a été donné de prendre directement part à cette controverse lors d'un colloque co-organisé par l'Institut des Sciences Sociales du Travail (Paris 1) et l'observatoire des discriminations et répressions syndicales. Le colloque se proposait d'analyser la gestion ou la promotion du syndicalisme comme des formes d'empêchement du syndicalisme. Quant aux Accords-Cadres Internationaux, ils font eux-aussi l'objet d'un procès en instrumentalisation des organisations syndicales du fait de leur caractère volontaire et peu contraignant pour les employeurs.

Cette polarisation du débat académique nous met en alerte quant aux limites de chacun des deux cadres d'analyse dominants. Ils conduisent à des conclusions trop définitives et générales pour ne pas être suspectés de laisser une partie du problème dans l'ombre. Car si les acteurs étaient mus par une rationalité fonctionnelle et que ces pratiques avaient effectivement les effets vertueux qu'on leur prête, on ne comprend pas qu'elles ne soient pas déjà généralisées. Symétriquement, si ces pratiques relèvent d'une stricte domination managériale, on peine à comprendre qu'elles aient pu être adoptées et promues par des acteurs syndicaux. A minima, le caractère définitif de ces différentes conclusions tranche avec l'ambivalence et la complexité éprouvée sur le terrain.

3. Cadre d'analyse

Pour des raisons didactiques, nous avons distingué l'affirmation de notre objet d'étude et l'affirmation de notre cadre d'analyse. Les deux aspects sont pourtant bien liés et notre volonté de nous positionner par rapport à l'approche fonctionnaliste tient précisément au changement d'objet d'étude évoqué dans la section précédente. En passant de l'étude de l'effet syndical aux stratégies managériales, c'est un saut conceptuel vers l'analyse stratégique et politique que nous avons réalisé.

3.1 Le poids du fonctionnalisme dans les théories des relations professionnelles

A l'instar de la théorie des organisations avec la théorie de la contingence structurelle, les relations professionnelles ont été lourdement influencées par le paradigme fonctionnaliste et notamment la théorie des systèmes de relations professionnelles de John Dunlop⁸. Avec son ouvrage *Industrial Relations Systems* publié en 1958, Dunlop fait figure de pionnier parmi les théoriciens des relations professionnelles. Rappelons que, jusque-là, la discipline se voulait plus portée vers la résolution de problème que la construction théorique. Selon Mias (2012), une des raisons qui le pousse à théoriser les relations professionnelles est la montée en puissance de l'école des relations humaines qui formera du reste, et aujourd'hui encore, le fondement théorique dominant de la gestion des ressources humaines. De nombreux désaccords existent entre l'école des relations humaines et les relations professionnelles, notamment sur la reconnaissance du conflit ou sur l'importance à accorder au contexte et c'est pour livrer un cadre d'analyse alternatif que Dunlop s'efforce de systématiser les nombreuses observations qu'il a accumulées comme praticien et chercheur.

Il n'est pas question ici de faire une présentation approfondie de l'analyse dunlopienne mais il nous faut en présenter les dimensions dominantes pour comprendre le tournant stratégique que proposeront Kochan, Katz et McKersie en 1986. L'héritage fonctionnaliste est explicite chez Dunlop puisqu'il prend appui sur la sociologie de Talcott Parsons (avec qui il collaborait alors à Harvard) pour montrer comment les systèmes de relations professionnelles tendent à s'équilibrer. L'enjeu d'un système de relations professionnelles est bien de réguler les conflits d'intérêts considérés comme légitimes et inévitables. Il s'agit de produire les règles qui encadreront la relation d'emploi et il faut, pour cela, structurer les interactions entre les employeurs et les représentants des travailleurs. C'est un premier point central : il existe des structures institutionnelles qui dessinent l'arène des interactions. Ce sont, par exemple, les organisations syndicales qui participent à l'interaction comme représentant des salariés. Ces structures sont organisées de telle sorte que la diversité des intérêts, habituellement le capital, le travail et l'Etat, soit représentée dans le système. Le second point central est l'influence des variables contextuelles. En suivant Dunlop, on peut comprendre, voire prédire, ce que produiront les interactions en les replaçant dans leur contexte qui se caractérise par trois dimensions : une dimension technique, soit la situation de travail, une dimension économique, soit l'intensité concurrentielle sur le marché de l'entreprise et une dimension politique, soit la répartition du pouvoir à l'extérieur du système, dans la société. Au final, la vision systémique

⁸ Pour une synthèse, voir : Mias A. (2012), *John T. Dunlop*, Ellipses

de Dunlop consiste à considérer la divergence d'intérêts comme l'*input* dont la présence est assurée grâce aux structures de représentation, les règles comme l'*output* et le contexte comme facteur explicatif. Dans une conception idéale, un système de relations professionnelles transforme continuellement le conflit d'intérêt en règles et assure ainsi la stabilité du système. Chaque évolution du contexte, qu'elle soit technique, économique ou politique, doit se traduire par une adaptation des règles en place.

Sur le plan analytique, conceptualiser les relations professionnelles, ou le dialogue social, sous l'angle de l'approche systémique conduit ainsi à mettre l'accent sur la résolution de conflit et sur la structure, c'est-à-dire les instances de représentations des acteurs et les procédures encadrant l'interaction. Cette approche a fait l'objet de critiques, par exemple de la part des marxistes (Hyman, 1975) qui y voient une vision conservatrice consistant à stabiliser les rapports capitalistes de travail. De fait, si le conflit d'intérêts est pleinement reconnu, c'est comme un point de départ qui a vocation à s'effacer grâce aux structures de régulation. D'autres critiques nous apparaissent plus importantes au regard de nos propres recherches et tiennent au structuralisme de la pensée dunlopienne. En expliquant la dynamique du dialogue social par des variables contextuelles, cette approche tend à ignorer les tensions au niveau local. Par exemple, et peut-être parce qu'elle cherche précisément à se distinguer de l'école des relations humaines, elle ne dit rien des dimensions comportementales. Quant aux relations de pouvoir, elles ne sont considérées qu'au niveau macro mais pas dans l'interaction entre les acteurs eux-mêmes. En ce sens, Dunlop semble verser dans une forme de déterminisme au sens où le contexte s'imposerait finalement aux individus dont l'influence ne serait que marginale. De même, en accordant aux structures de représentation une place centrale, ce cadre d'analyse laisse de côté les relations informelles entre acteurs.

Une même tendance au structuralisme est présente chez les économistes institutionnalistes qui se sont intéressés aux relations professionnelles, notamment sous l'angle de l'effet syndical. Comme nous l'avons déjà noté, ce courant de recherche s'efforce de mesurer les conséquences de la présence syndicale sur la productivité, la performance, l'emploi ou encore l'innovation. Ce faisant il accorde lui aussi une place centrale aux structures de représentation du personnel qui sont supposées déterminantes. L'effet-choc de Slichter *et al.* (1960) est particulièrement illustratif des hypothèses qui sous-tendent ces recherches. Les institutions sont supposées produire un effet indépendant des comportements et stratégies des acteurs au niveau local. En d'autres termes, les organisations syndicales se voient attribuées, *a priori*, une fonction d'utilité universelle. C'est d'ailleurs Dunlop (1944) qui avait formalisé cette

hypothèse en proposant de considérer les syndicats comme des agents économiques cherchant à maximiser la rémunération des salariés. C'est à ce prix qu'il est possible de ramener une institution à une fonction. Quant au management, il ne lui est reconnu aucun rôle si ce n'est celui de s'adapter à la contrainte syndicale. En suivant l'idée d'effet-choc, en effet, le management est supposé développer des pratiques de gestion en réaction à la présence syndicale. Ses marges de manœuvre apparaissent extrêmement limitées, voire nulles. Bien qu'elles se soient développées de manière relativement parallèle, l'analyse systémique et l'analyse institutionnaliste partagent un certain nombre d'hypothèses que nous étions rapidement conduits à identifier comme limites.

3.1 Le dépassement par l'approche stratégique et politique

De fait, les observations recueillies à l'occasion du cas Autotex venaient infirmer les hypothèses fondatrices de l'approche « effet syndical » dans laquelle nous avons pourtant inscrit notre travail doctoral. Non seulement le DRH n'avait pas réagi conformément aux prédictions théoriques, mais encore avait-il su exploiter ses marges de manœuvre pour déployer une stratégie originale.

Sur le plan conceptuel, on doit à Kochan *et al.* (1986) d'avoir tiré les conséquences de telles observations. Dans leur ouvrage *The Transformation of American Industrial Relations*, ces auteurs appliquent, dans le champ des relations professionnelles, les enseignements de la pensée en management stratégique. Leur idée centrale est de mettre le management au cœur de l'analyse là où il était confiné en périphérie dans les conceptualisations dominantes en relations professionnelles. A cet égard, ils se veulent aux relations professionnelles ce que Chandler a pu être aux théories des organisations. La théorie de la contingence structurelle a, en effet, longtemps dominé l'analyse organisationnelle et faisait du contexte de l'entreprise la principale explication de sa structuration. Les travaux de Burns et Stalker ou encore Lawrence et Lorsch en sont probablement les plus emblématiques et figurent au rang d'incontournables de l'analyse des organisations. Le propos de Chandler (1977) consistait alors à prendre un angle très différent en faisant des managers les éléments clés de l'entreprise moderne : ils disposent de marges de manœuvre qu'ils investissent largement pour piloter l'organisation. Ce n'est qu'en intégrant le manager dans l'analyse que l'on peut comprendre l'essence et la dynamique de l'entreprise moderne. Pour Kochan *et al.* (1986, p.10), « *le travail classique d'Alfred Chandler sur les liens entre stratégie et structure a des implications évidentes pour comprendre l'évolution des politiques de relations professionnelles et des structures de management dans l'entreprise* ». A minima, et de manière symétrique aux débats qui animent

l'analyse organisationnelle, ils considèrent qu'il faut compléter l'analyse systémique de Dunlop en considérant les stratégies managériales. A travers l'histoire des relations professionnelles aux Etats-Unis, ils montrent ensuite que le déclin du syndicalisme et de la négociation collective tient moins aux changements dans l'environnement qu'à des stratégies managériales explicites. Sur la base de leurs observations, les auteurs plaident finalement pour le développement d'une approche partenariale des relations professionnelles tant seraient vouées à l'échec les pratiques syndicales traditionnelles consistant à négocier, sur un mode conflictuel, les conditions d'emploi sans intervention sur le niveau stratégique de l'entreprise. Au contraire, en acceptant d'accompagner la flexibilisation du travail, les syndicats pourraient gagner une place dans la prise de décision managériale et ainsi sauvegarder la capacité d'influence des salariés. L'ouvrage de Kochan et al (1986) a joué un rôle majeur dans le champ des relations professionnelles. Il a clairement contribué à rapprocher les relations professionnelles et la gestion des ressources humaines et a stimulé les recherches sur l'approche partenariale de la négociation collective (voir par exemple : Godard et Delaney, 2000). Il a également conduit les économistes institutionnalistes à ajuster leurs modèles empiriques, par exemple en prenant en considération le type de réponse managériale dans la compréhension de l'effet syndical (par exemple : Bryson, Charlwood et Forth, 2006 ou encore Pohler et Luchak, 2015).

Une seconde dimension de notre cadre d'analyse, cohérente avec l'analyse stratégique, s'est affirmé avec nos recherches. Il s'agit de la dimension politique. Alors que l'analyse stratégique invite à reconnaître les marges de manœuvre dont disposent les individus, l'analyse politique offre une grille de lecture pour comprendre la manière dont les individus exploitent ces marges de manœuvre. En affirmant que les acteurs cherchent à accroître leur pouvoir pour atteindre leurs objectifs, elle offre un principe général qui ouvre la voie à de multiples théorisations. En théories des organisations, cette tradition trouve son origine dans les célèbres travaux de Cyert et March (1963) et dans la sociologie des organisations française avec Crozier et Friedberg (1977). En relations professionnelles, l'analyse politique trouve ses premières formalisations théoriques avec les travaux de Ross (1948) et a, ensuite, fait l'objet de travaux dispersés comme ceux de Rojot (1977), Weiss (1978), Pizzorno (1978) ou encore Reynaud (1989). L'analyse politique conçoit les organisations comme des ensembles hétérogènes qui se composent de membres aux intérêts partiellement divergents. Suivant la formule de Cyert et March, les organisations sont des coalitions d'acteurs. Pour comprendre les dynamiques organisationnelles, il faut alors comprendre les relations entre ses membres.

Cette idée est particulièrement intéressante pour l'analyse du dialogue social car elle fait écho à la critique menée plus tôt sur l'excès de structuralisme dans l'analyse des relations professionnelles. Elle prend le contre-pied de l'analyse systémique de Dunlop qui invite à penser l'interaction entre deux organisations supposées homogènes.

Ce sont finalement deux idées forces qui traversent nos travaux et se sont progressivement révélées pour fonder notre propre cadre d'analyse. La prise en compte des dimensions stratégiques et politiques permet en effet de dépasser les limites éprouvées très tôt avec les théories dominantes en relations professionnelles et permet, nous semble-t-il, de faire dialoguer relations professionnelles et sciences de gestion. A ce stade, il ne s'agit toutefois pas de théories mais plutôt d'un cadre d'analyse large autorisant la mobilisation de diverses théories.

Chapitre 2. Quand les politiques managériales structurent l'acteur syndical

En cohérence avec ces deux idées forces, nos travaux participent à un renversement de la question qui domine la littérature en relations professionnelles. Comme nous l'avons vu plus tôt, cette littérature s'est largement intéressée aux conséquences de la présence syndicale dans le souci d'informer les décideurs publics quant aux politiques à mener : fallait-il encourager l'expression du conflit d'intérêts par la liberté syndicale ou fallait-il, au contraire, protéger la liberté de gestion des employeurs ? Poser ainsi la question a deux implications conceptuelles majeures. Le syndicat est défini comme une fonction économique plus qu'une institution politique et l'acteur managérial est approché de manière réactive. Une de nos principales préoccupations de recherche a ainsi consisté à poser la question dans l'autre sens. Que fait le management aux syndicats et plus généralement au dialogue social ? L'enjeu pratique d'une telle question est évident. En reconnaissant que le dialogue social, dans ses formes et effets, est autant l'œuvre du management que des syndicats, ce sont les pratiques managériales que l'on met alors en débat. Dans ce chapitre, nous présentons tout d'abord nos principaux enseignements sur cette question puis les illustrons en revenant sur trois projets de recherche. Ce faisant, nous soulignons les apports théoriques et pratiques de nos travaux et rendons visible la manière dont ils se sont progressivement construits.

1. Principaux enseignements

1.1 L'influence managériale : une proposition à contextualiser

Les cadres théoriques qui permettent d'analyser le dialogue social sont influencés par leurs environnements tant historiques qu'institutionnels. Que l'approche systémique de Dunlop ait surestimé le poids des variables contextuels et sous-estimé les dimensions individuelles (stratégiques ou comportementales) tient en bonne partie de l'environnement dans lequel Dunlop élabore son cadre théorique. Les Etats-Unis connaissent, en effet, dans les années 1950 ce qu'on appelle l'âge d'or des relations professionnelles. Les effets du New Deal se font sentir : les organisations syndicales sont fortes et partagent avec les chefs d'entreprise l'idée selon laquelle la négociation collective est un bon moyen de protéger le régime de croissance économique. Cette reconnaissance mutuelle des acteurs et cette vision partagée des buts du système de relations professionnelles sont d'ailleurs ce que Dunlop nomme l'idéologie du système dont il fait une condition nécessaire. Sans idéologie partagée ou lorsque les idéologies en présence, c'est-à-dire la manière dont les acteurs se représentent le

système lui-même, se révèlent incompatibles, le système est dysfonctionnel. Il ne transforme plus le conflit naturel d'intérêts en règles stabilisatrices. La raison pour laquelle Kochan *et al.* (1986) proposeront un rééquilibrage en donnant au pouvoir managérial un rôle plus central est le changement qu'a connu au début des années 1980 le système américain de négociation collective. Sous l'effet cumulé du déclin syndical et de la récession économique, les managers prennent de sérieuses distances avec l'idée de négociation collective et vont développer des stratégies pour contourner les organisations syndicales. En pointant cette transformation fondamentale du comportement des managers américains, la proposition de Kochan *et al.* a ainsi ouvert tout un champ de recherche sur les attitudes managériales et sur les stratégies de contournement des syndicats. Nos propres observations faisaient à ces travaux un écho toutefois paradoxal. Si elles confirmaient l'intérêt de considérer les stratégies managériales, elles reposaient plutôt sur des pratiques de promotion du syndicalisme et du dialogue social, à rebours donc du comportement du « manager américain ». Pour comprendre les raisons d'un tel comportement, il convient, nous semble-t-il, de pointer les spécificités du contexte institutionnel français. Les modalités d'implantation des syndicats dans les entreprises y sont en effet bien plus souples que dans le modèle anglo-saxon, ce qui rend peu opérantes les stratégies managériales visant à empêcher l'implantation de syndicats dans l'entreprise. Les managers français sont donc incités à développer des stratégies différentes pour « faire avec » les syndicats (voir encadré 2). La promotion du syndicalisme et du dialogue social est alors un moyen pour développer une approche partenariale qui préserve la liberté de gestion en présence de syndicats. Derrière des comportements a priori très différents, les managers américains et français peuvent suivre des objectifs tout à fait comparables, consistant à se ménager une liberté de gestion la plus large possible.

Encadré 2. Contexte institutionnel français et stratégies managériales vis-à-vis des syndicats Extrait de [4]

Dans les pays anglo-saxons, et au-delà de leurs spécificités institutionnelles propres, l'implantation d'une organisation syndicale dans une entreprise repose sur le vote des salariés. Si les salariés repoussent, par le vote, la proposition de représentation par un syndicat, l'entreprise sera dite non syndiquée et l'employeur sauvegardera son espace discrétionnaire puisqu'il n'aura pas à négocier les règles. Ainsi, et comme le montrent Freeman et Medoff (1984), l'employeur qui souhaite se prémunir d'une implantation syndicale peut donc mettre en place un certain nombre de stratégies « *union-prevention* » de manière à peser sur le vote des salariés : une politique sociale satisfaisante, une propagande antisyndicale, une maîtrise des modalités du vote ou encore des pratiques plus illégales de discrimination syndicale. En France, les choses sont plus complexes du fait des règles d'implantation syndicale. Entre 1968

et 2008, cinq organisations syndicales identifiées au niveau national par l'Etat bénéficiaient d'une présomption irréfragable de représentativité les autorisant à s'implanter dans toute entreprise d'au moins 50 salariés. Dans ce régime, il n'est pas nécessaire pour une organisation syndicale d'obtenir le soutien de l'employeur ou des salariés. L'implantation syndicale est, pour cette raison, bien plus élevée en France que dans les pays anglo-saxons. Selon l'enquête Réponse, une représentation syndicale existe dans 95% des établissements d'au moins 300 salariés sous la forme d'une section syndicale. Cette configuration institutionnelle a des implications pour les managers qui ne peuvent pas vraiment peser sur l'implantation syndicale. Alors que les managers américains, tentent de « faire sans » les syndicats en influençant le vote des salariés, les employeurs français n'ont pas d'autres choix que de « faire avec » des syndicats qui s'imposent. Les principales stratégies patronales visent, dans ce cas, soit à marginaliser le syndicalisme, soit à le détourner de ses revendications.

Par exemple, certaines stratégies patronales ont pu s'appuyer sur les facilités d'implantation pour susciter la création d'un syndicat « maison » ou « jaune ». Il s'agit d'encourager certains salariés, les plus loyaux vis-à-vis de l'employeur, à créer un syndicat à même de rivaliser avec les organisations syndicales classiques. Au début du siècle, les cas de l'entreprise Schneider et Cie en France (Floquet et Laroche, 2014) et de Taff Vale au Royaume-Uni (Harvey et Press, 2000) sont caractéristiques de cette stratégie. Dans les deux cas, il s'agit de casser une grève, en fragilisant le syndicalisme par la création d'un contre-syndicat. Puisque le pluralisme syndical français revient à mettre les syndicats de l'entreprise en concurrence dans la négociation, cette stratégie de contournement a aussi permis de faire aboutir des accords collectifs tout en contournant les syndicats les plus radicaux et les moins disposés à trouver un compromis. D'autres stratégies visent à détourner l'activité syndicale du volet revendicatif ou de la cogestion de l'entreprise au profit d'une gestion des activités sociales et culturelles. En effet, les instances représentatives du personnel, notamment le comité d'entreprise, remplit plusieurs fonctions dans les entreprises françaises : une fonction sociale (gestion des cantines, des jardins ouvriers, assurance maladie) et une fonction économique par laquelle les salariés participent à la gestion de l'entreprise. Ces deux fonctions sont de natures fort différentes et entrent, dans les faits, en tension comme cela avait du reste été identifié par le législateur dès l'élaboration de la loi. On a ainsi pu constater que les comités d'entreprise pouvaient avoir tendance à privilégier la fonction sociale sur la fonction économique et qu'ils ont pu y être encouragés par des employeurs qui concédaient un soutien financier significatif à cette fonction. Détournés des activités revendicatrices et de leur fonction économique, les syndicats se consacrent alors à des activités s'approchant du paternalisme telles que l'organisation d'un arbre Noël. Ces deux types de stratégie aboutissent l'une et l'autre à une gestion des relations sociales qui cherchent non à évincer le syndicat mais à faire avec soit en encourageant l'implantation de syndicats modérés pour marginaliser les plus radicaux soit en les détournant de l'action revendicative.

1.2 *Le syndicat comme organisation de nature politique*

L'exploration des tensions auxquelles se confrontent les managers français entre la quête d'une liberté de gestion et la nécessité de composer avec des organisations syndicales nous a conduits à préciser les mécanismes par lesquels les politiques managériales pèsent sur le syndicalisme. C'est à ce stade qu'entre en jeu la seconde idée force selon laquelle les syndicats doivent être conceptualisés comme des organisations de nature politique. Cette conceptualisation n'est pas nouvelle dans l'étude des relations professionnelles. Présente dès les travaux fondateurs des Webb ou de Commons, on peut même la dire consubstantielle à l'étude des relations professionnelles et fonde les nombreux travaux sur la démocratie syndicale. Il nous semble toutefois qu'elle a été sous-exploitée s'agissant de la compréhension des stratégies managériales. Pour souligner les enjeux théoriques de cette conceptualisation, on fait classiquement référence à la controverse entre John Dunlop (1944) et Arthur Ross (1948). Dans un ouvrage consacré aux politiques syndicales en matière de salaires, Dunlop prend appui sur une définition strictement économique du syndicalisme. Pour modéliser la négociation collective, il propose de concevoir les syndicats comme des agents économiques qui maximisent une fonction d'utilité, à savoir l'augmentation du salaire de ses membres. En fixant cette fonction d'utilité, il fait entrer le syndicalisme et la négociation collective dans le champ d'étude de la microéconomie standard mais au prix d'une simplification qui lui sera reprochée quatre ans plus tard par Arthur Ross. Pour lui, il convient de voir l'organisation syndicale comme une organisation essentiellement politique même si elle intervient dans le champ économique. Cela signifie que le contenu des politiques syndicales ne peut être défini a priori. Une organisation syndicale peut tout aussi bien viser l'établissement de pratiques justes ou équitables que l'augmentation des salaires. Et si le contenu de ces politiques syndicales est *a priori* indéterminé, c'est qu'il résulte des relations de pouvoir au sein des organisations syndicales. Ross attire alors l'attention sur les relations internes aux organisations syndicales, et notamment sur les relations complexes entre les leaders syndicaux et les membres dont les intérêts divergent fréquemment. On ne peut également ignorer la question des divergences entre courants au sein des organisations et le travail du leader syndical est précisément de réconcilier ces différentes attentes. Il s'ensuit que le contenu des politiques syndicales résulte de processus politiques complexes qui tiennent à la composition du syndicat, à l'allocation des ressources en internes et plus généralement à ses règles de fonctionnement. Les économistes du syndicalisme vont d'ailleurs développer de nombreux modèles théoriques pour dépasser cette controverse comme le modèle du travailleur médian ou le modèle des droits de propriété (Kaufman 2002) avec l'ambition de proposer des

modèles mathématiques plus réalistes. Mais leurs limites sont telles que Kaufman (2002) conclura, un demi-siècle après la controverse, que les progrès théoriques ne sont que très partiels. Ces limites tiennent largement à l'incomplétude des modèles et au fait qu'ils tiennent les règles officielles pour la réalité des arbitrages politiques.

Nos travaux ont mis en lumière une autre limite. Ces modèles, et plus généralement les études sur la démocratie syndicale, reposent systématiquement, quoiqu'implicitement, sur une hypothèse d'autonomie du syndicalisme. Les processus politiques internes (jeux de pouvoir, règles de gouvernance...) sont décontextualisés et supposés indépendants de leur environnement et notamment des politiques managériales. Dans un article co-écrit avec Karel Yon et publié dans la revue *British Journal of Industrial Relations* [3], nous avons ainsi questionné la littérature classique sur la démocratie syndicale au regard des enjeux gestionnaires (voir encadré 3). Nous y montrons que l'obligation de transparence financière qui est faite aux organisations syndicales est venue transformer les relations de pouvoir internes avec une tendance à la centralisation. Nous y montrons également que l'effet n'est pas homogène selon les organisations syndicales. Un syndicat comme la CFDT a su profiter de cette obligation légale pour renforcer ses processus démocratiques là où la CGT et FO ont été mises en difficultés. Par-delà l'effet de la loi sur le syndicalisme français, nous tirons de ce travail un enseignement théorique : en modifiant les rapports de pouvoir internes, les politiques encadrant l'exercice du syndicalisme peuvent favoriser telle ou telle faction des organisations syndicales. Cet article complète donc les enseignements que nous avons tirés de plusieurs projets de recherche. Une manière pour les managers de peser sur le syndicalisme et le dialogue social est d'influencer les rapports de pouvoir internes aux organisations syndicales. Les stratégies managériales tendent de cette manière à façonner les politiques syndicales en pesant sur la composition des syndicats. Nous proposons, dans les sections qui suivent, d'illustrer ces mécanismes en revenant sur trois projets de recherche.

Encadré 3. Les effets de la transparence financière sur le fonctionnement des organisations syndicales [3]

Cette recherche se présente comme l'analyse des effets d'une réforme, la loi de 2008 sur la représentativité syndicale, sur le fonctionnement interne des organisations syndicales. En effet, cette réforme inclue la transparence financière parmi les critères de représentativité. Avec des contraintes variables suivant leur taille, les différents échelons des organisations syndicales (les syndicats, les fédérations, les unions territoriales et les confédérations) doivent tenir une comptabilité normalisée. Les études qui ont fait suite à cette réforme posent régulièrement la question de son effectivité : « a-t-on rendu transparents les comptes des syndicats ? » est en somme leur question. Dans cette recherche, c'est un autre angle qui a été retenu puisque nous mettons à distance l'idée que la comptabilité serait un outil neutre de mesure d'une réalité : la situation financière. Au contraire, nous cherchons dans une démarche qui se veut exploratoire à comprendre les effets de l'introduction de la comptabilité sur le fonctionnement interne lui-même et notamment sur les relations entre les différents échelons des appareils syndicaux.

Poser le débat en ces termes renvoie classiquement à deux thèses dominantes : celle de la 'compatibilité' pour laquelle le système administratif et le système représentatif (rappelons que les syndicats ont un fonctionnement démocratique) coexistent de manière pacifique. C'est, par exemple, la thèse qui apparaît dans les travaux pionniers des Webb sur la démocratie industrielle. D'autres défendent plutôt l'idée d'une 'colonisation' de la gestion sur les logiques démocratiques. C'est ce que pointe, par exemple, Robert Mitchels lorsqu'il élabore sa « loi d'airain de l'oligarchie ». Le système administratif viendrait en contradiction du système représentatif. La thèse au cœur de la présente recherche se veut à distance de ces lectures instrumentales ou déterministes et se situe dans le prolongement des études critiques sur les outils de gestion.

Principales conclusions

Les observations recueillies par entretiens auprès de dirigeants syndicaux de la CFDT, de la CGT et de FO montrent effectivement une relation dialectique entre techniques gestionnaires et enjeux politiques, la comptabilité pouvant être utilisée pour mettre en avant des notions politiques telles que l'autonomie ou la solidarité. D'une manière générale, on observe que la question financière occupe, depuis la loi, une place plus centrale dans les débats syndicaux mais suivant des trajectoires différentes. La CFDT, qui avait saisi la question financière avec une certaine avance sur ses alter-égos, s'efforce par exemple de connecter le discours politique et le discours financiers et a forgé, à cette fin, la notion de « politique financière » qui devient alors un terrain de discussion dominant pour orienter la stratégie syndicale. D'autres se tournent plutôt vers les enjeux externes dans une logique de conformation aux pressions institutionnelles pour se prémunir de toute mise en cause publique. D'autres encore en font un enjeu essentiellement administratif vidé des enjeux politiques. On constate également que l'introduction de cette transparence financière tend à modifier les relations entre les différents échelons syndicaux avec une tendance vers la concentration du pouvoir dans les instances centrales. Alors que ces différents échelons sont tenus par des liens

d'adhésion, la divulgation de comptes normalisés introduit une logique de comparaison qui ouvre la voie à une forme de « contrôle » des affiliés par les échelons supérieurs. D'autant que certains pointent le risque réputationnel qui menace l'ensemble de l'appareil si l'une des structures affiliées devait faire l'objet d'une mise en cause publique. Enfin, nous pouvons observer que la sophistication grandissante de la technique comptable fait l'objet d'une plus ou moins grande maîtrise par les appareils. En cohérence avec l'observation précédente, la CFDT, par exemple, développe activement des réseaux d'experts pour orienter, en interne, les pratiques comptables et, en externe, la normalisation.

Principales contributions

Cette recherche montre finalement que la comptabilité n'est ni un outil politiquement neutre ni le cheval de Troie d'une logique gestionnaire qui imposerait une structure de pouvoir qui lui préexisterait. Les effets politiques de la normalisation comptable tiennent pour bonne part à l'appropriation qu'en font les acteurs concernés. Dans ce travail, une certaine variation est observée dans les pratiques et les approches, ce qui invite sur le plan managérial les acteurs à adopter une posture réflexive sur leurs pratiques. Cela invite aussi à prolonger l'effort de recherche pour identifier les conditions d'une appropriation stratégique des techniques gestionnaires dans les organisations reposant sur un fonctionnement démocratique et fédéraliste.

2. Cas 1 : négociation d'une restructuration chez Autotex

Publications associées [1] [9] [13]

La négociation collective de la restructuration d'Autotex a déjà été évoquée plus tôt comme cas-pivot dans notre parcours. Menée dans le cadre de notre thèse de doctorat, son étude se voulait illustrative de l'effet syndical sur les processus de prise de décision en matière d'emploi. Elle sera finalement l'occasion d'autres enseignements et d'un ajustement de notre objet de recherche et de notre cadre d'analyse. Plutôt que de concevoir l'acteur managérial comme un acteur passif dont le comportement est assimilable à un ajustement mécanique à la présence syndicale, le cas met en avant un DRH qui exploite ses marges de manœuvre pour renforcer le dialogue social. A ce titre, les conclusions tirées de l'étude du cas Autotex nourriront les travaux suivants.

2.1 Présentation du cas

Autotex est un groupe familial indépendant du textile automobile. C'est un équipementier de rang 1 verticalement intégré qui fabrique principalement des tapis, des isolants acoustiques et des appui-têtes. Avant la restructuration, en 2005, le groupe compte 7 500 salariés dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 900 millions d'euros. En raison d'un important développement international du groupe, la France représente une part de plus en plus faible dans l'ensemble de l'activité. Ainsi, en 2005, les 11 établissements français du groupe comptent à peine plus de 2 000 salariés.

C'est à ce moment-là, et sur ce périmètre, que l'entreprise engage un plan de restructuration de grande ampleur impliquant la suppression de 732 emplois soit plus d'un quart de l'effectif. Historiquement, le groupe s'est construit comme une « *fédération de PME* ». Ses filiales sont juridiquement indépendantes et bénéficient d'une large autonomie de gestion et de décision conduisant à une forte disparité des pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de dialogue social. C'est la raison pour laquelle, le groupe s'engage à partir de la deuxième moitié des années 1990 dans une structuration du groupe visant une harmonisation. Dans cette perspective, il se dote notamment d'une direction des ressources humaines. Cette structuration du groupe permettait, selon le DRH, de gérer les problématiques communes à plusieurs sites tout en laissant aux sites les problématiques spécifiques. Cet effort de structuration fait également naître, sous la pression des syndicats, un comité de groupe qui marque un tournant pour les relations sociales chez Autotex. Le groupe hérite, en effet, d'une culture paternaliste, articulant engagement social et méfiance à l'endroit de l'expression collective des salariés.

La restructuration que connaît l'entreprise à partir de 2005 est directement liée à la dynamique du secteur automobile dont rend, par exemple, compte une conférence de presse de Carlos Ghosn, PDG de Renault, en février 2006, pour présenter son projet stratégique, *Renault Contrat 2009*. Après avoir dressé la liste des atouts et opportunités de son entreprise, il livre les grandes orientations pour les trois années à venir. Ce plan est, dans un premier temps, présenté comme un plan de croissance reposant notamment sur une offensive produit (élargissement de gamme, un effort continue sur les technologies...). Concrètement, l'objectif est fixé de renouveler les véhicules existants et d'investir des gammes dans lesquelles Renault est, pour l'heure, absente. Cette stratégie offensive n'est toutefois pas associée à un effort conséquent dans l'investissement. Au contraire, le deuxième pilier du plan est une réduction drastique des coûts. Sur trois ans, il est, par exemple, envisagé de réduire de 14% les coûts d'achat alors que le diagnostic retient l'hypothèse d'une hausse du coût de l'énergie et des matières premières. L'injonction semble paradoxale mais ne fait que traduire la stratégie adoptée, depuis longtemps déjà, par les constructeurs. Il s'agit de transférer la tension sur les sous-traitants ce dont témoigne le DRH d'Autotex : « *Vous savez que dans l'automobile, vous donnez tous les ans entre 2 à 5 % de baisse de prix sur les pièces que vous vendez. Et au renouvellement du marché, vous pouvez avoir des baisses pour une même pièce de 20 à 25%. C'est un challenge énorme qui suppose un travail de fond et des gains systématiques en matière de produits, de process, d'achat etc... et si vous ne le faites pas vous perdez les marchés et c'est terminé. Et, en parallèle de cette obligation de productivité, si vous êtes équipementier de rang 1 ce qui est le cas d'Autotex, vous êtes obligé d'investir énormément en R&D puisque de plus en plus elle est transmise, sans être correctement payée d'ailleurs, aux équipementiers de rang 1, à charge pour eux de faire travailler les rangs 2 et 3* » (DRH du groupe Autotex). Lorsque l'activité du sous-traitant requiert principalement de la main d'œuvre, les gains de productivité réclamés par les constructeurs impliquent une pression sur l'emploi. L'argumentation d'Autotex s'articulera, d'ailleurs, principalement autour du coût de production.

Le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) proposé par l'entreprise devait conduire à limiter les licenciements secs. L'objectif, pour la direction, n'était pas de verser de larges indemnités pour inciter les salariés à partir mais d'obtenir le taux de reclassement le plus élevé possible. Pour cela, des moyens importants ont été alloués à la restructuration puisqu'une enveloppe d'environ 40 millions d'euros serait consacrée au financement des mesures d'accompagnement. De plus, un effort d'anticipation a été fait : selon les sites, le délai entre

l'annonce et la mise en œuvre variait entre 1 et 3 ans de façon à laisser aux salariés le temps nécessaire à leur reconversion. Cette bienveillance dans la gestion de la restructuration est à comprendre en lien avec la nécessité pour l'entreprise de maintenir la paix sociale le temps de la procédure. En effet, l'organisation en juste à temps imposée par les constructeurs n'autorise pas d'arrêt du système de production car il s'ensuit presque inévitablement une rupture des approvisionnements. Pour le DRH de l'entreprise, l'exigence de sauvegarde du climat social et la volonté de reclassement des salariés supposaient alors la tenue d'un dialogue social de qualité passant par l'objectivation de la décision : *« la discussion approfondie du livre IV⁹ génère de la frustration mais, quand même, ça vous donne l'occasion de démontrer que ce que vous faites, vous le faites pour des raisons objectives, que vous acceptez de vous expliquer en détail. [...] Au final, pour moi, je pense que ça permet de faire dégonfler, si on arrive à le gérer, c'est indispensable, ça permet de poser les problèmes et d'aborder les mesures sociales sur une base plus solide et plus sereine »* (DRH du groupe Autotex). L'engagement dans un dialogue social volontariste impliquait pour l'entreprise de faire preuve de transparence. Et le DRH a fait de cette exigence de transparence un principe essentiel tout au long de la procédure, comme en témoignent les représentants syndicaux.

« Dès les premières réunions, la direction a joué le jeu puisqu'elle a donné des informations économiques y compris produit par produit et en argumentant sur des faits économiques [...] Ce que je veux dire c'est que nous avons eu d'entrée de jeu un certain nombre d'éléments économiques, certes qu'on a discuté, mais qui étaient incontestables » (Représentant fédéral CGT).

« Je vous assure, en étant des deux côtés de la barrière, ça a été fait de manière très méthodique, transparente... Je n'ai pas eu de craintes ou de suspicions, en disant : c'est louche, ce n'est pas clair » (Délégué syndical CFE-CGC).

Pour mettre en œuvre ce dialogue économique et social, le DRH a mis en place une instance originale de représentation des salariés qui dérogeait à la procédure légale d'information-consultation du comité d'entreprise et qu'il a nommé Groupe Paritaire d'Echange et de Négociation (GPEN). L'originalité de la démarche tient à ce que les cinq syndicats représentatifs dans l'entreprise intégraient ce dispositif par l'intermédiaire de permanents des fédérations. Concrètement, chacun de ces syndicats était représenté par une délégation conduite par un syndicaliste « professionnel » qui n'était donc pas salarié de l'entreprise.

⁹ La justification économique de la restructuration

2.2 Une stratégie de structuration de l'acteur syndical

Pour le DRH, le recours aux fédérations syndicales apparaissait comme une condition de la transparence financière dont il a fait preuve : *« Je suis formel là-dessus, on n'aurait pas pu trouver la transparence pour pouvoir faire les choses à froid, par exemple comme sur le GPEN. Ça demande quand même du souffle de la part des fédérations. Quand je les ai vues, en avance de phase, et que je leur ai dit 'on va supprimer 700 postes, est ce que vous venez autour de la table ?' Personne n'aurait fait ça dans les différents sites car ils sont obnubilés par leur site et pas par le groupe et parce que tout simplement, ils n'avaient pas le niveau pour gérer... »* (DRH du groupe Autotex). Il opère ainsi une différence entre les représentants locaux, dans l'entreprise, et nationaux, dans les fédérations, des syndicats. Les seconds sont plus susceptibles d'accepter la négociation d'une restructuration comme le remarquait d'ailleurs Morel (1981) lorsqu'il opposait la négociation de permanent à la négociation de militant. Les permanents fédéraux possèdent une expérience et une expertise qui leur permettent d'entrer dans la négociation avec l'objectif de trouver un compromis là où des militants locaux peuvent préférer une logique de rapports de force laissant, en dernière instance, l'employeur assumer une décision unilatérale. Pour le DRH d'Autotex, le GPEN est donc un moyen de structurer l'acteur syndical avant d'engager le dialogue : *« C'était un inconvénient d'avoir des interlocuteurs peu accoutumés au monde de l'automobile mais ils étaient très accoutumés aux restructurations [...] et aux échecs qu'ils ont connu avec des sommes qui ont été données et des gens qui se sont retrouvés le bec dans l'eau après avoir tout claqué au bout d'un an. Ces expériences sont utiles pour faire avancer les idées de GPEC, gestion à froid... Le textile a tellement été déglingué en France, qu'ils sont en avance. Les gens ont bien compris que ça ne sert à rien de s'opposer à l'inéluctable, 'vous allez voir, on va vous bloquer, on va sauver l'emploi...'. On avait à faire à des fédérations qui savaient que c'était un combat perdu d'avance et qu'il valait mieux mettre son énergie à autre chose et qui privilégiaient des formules fortes de reclassement »* (DRH du groupe Autotex). En structurant ainsi l'interlocuteur syndical, il pèse directement sur les relations au sein même des délégations syndicales et fait des représentants fédéraux des médiateurs comme en témoigne par exemple un des permanents : *« J'ai eu des moments d'explication avec mes gars parce qu'ils disaient 'c'est pas possible, on peut pas faire des choses comme ça.' et je leur ai dit 'A un certain moment si on veut pas le faire, ça va le faire mais ça va le faire par la force'. Donc autant préparer tout ça. Alors, c'est vrai qu'au début les gens ne sont pas très chauds pour ça mais ils ont fini par comprendre »* (Représentant fédéral CFTC).

A travers ce cas, on observe donc que le dialogue social peut prendre la forme d'un échange politique au sens où l'entend le politiste Alessandro Pizzorno (1978). Par contraste avec l'échange économique, il y a échange politique quand les négociateurs échangent des ressources politiques ou, pour le dire autrement, du pouvoir. Ce concept permet par exemple d'expliquer les raisons pour lesquels une direction d'entreprise (ou un gouvernement) peut trouver intérêt à renforcer des organisations syndicales plus faibles qu'elle. Il s'agit d'accroître la capacité de l'organisation syndicale à maintenir la paix sociale. La direction (ou le gouvernement) offre des ressources politiques (de la reconnaissance, du pouvoir de décision, des moyens matériels...) au syndicat en contrepartie d'une acceptation des décisions managériales. En reconnaissant les fédérations syndicales, le DRH a augmenté leur capacité de médiation sur les équipes syndicales.

Au final, nous avons pu retenir du cas, trois principales conclusions :

- La transparence n'est pas l'explication à la réussite du dialogue social comme le laisse penser l'analyse fonctionnaliste. Elle a des conditions, notamment politiques, qui doivent être prises en considération pour comprendre la dynamique du dialogue social.
- Le manager est un acteur qui déploie des stratégies pour structurer l'acteur syndical.
- Ces stratégies de structuration peuvent consister à peser sur les relations internes aux organisations syndicales.

3. Cas 2 : employabilité et comportements de prise de parole des salariés

Publication associée [6]

Un second projet de recherche nous a permis de mettre en avant les effets des politiques managériales sur l'acteur syndical même si, dans ce cas, il s'agissait moins de les voir comme le fait d'une stratégie délibérée. Cette recherche se centre sur les effets de l'employabilité perçue, que les politiques ressources humaines se proposent de développer, sur les comportements de prise de parole des salariés. Plus précisément, elle montre que plus un salarié se sent employable plus il privilégiera une prise de parole directe auprès de son manager, au détriment d'une prise de parole médiée par les représentants du personnel. Cette tendance est d'ailleurs d'autant plus forte que le climat des relations sociales est détérioré. Cette recherche montre ainsi comment les politiques managériales pèsent sur la composition des syndicats.

3.1 Problématique de la recherche

L'objectif de cette recherche, menée avec Florent Noël et Géraldine Schmidt, était d'étudier au niveau managérial les implications du débat macro-économique sur l'employabilité. Une littérature émergente met en avant un certain nombre d'effets de l'employabilité perçue, définie comme la perception qu'a un salarié quant à sa capacité à conserver son emploi ou en obtenir un nouveau sur le marché interne ou externe, sur son comportement vis-à-vis de la syndicalisation. Ces travaux prennent largement appui sur le cadre d'analyse d'Albert Hirschman (1970) : défection, prise de parole et loyauté. Il a ainsi pu être avancé que les salariés opteraient plus facilement pour la défection, en quittant l'entreprise, que pour la prise de parole quand ils se perçoivent employables. Si ce phénomène était empiriquement confirmé, cela se révélerait néfaste pour les syndicats dont le rôle est d'organiser la prise de parole en cas d'insatisfaction comme pour l'employeur tant cette prise de parole lui est utile pour fidéliser la main d'œuvre et améliorer la productivité, comme l'a bien montré la littérature sur l'effet syndical (Freeman et Medoff, 1984). Si l'argument apparaît cohérent en première instance, le même cadre d'analyse peut toutefois conduire à une prédiction opposée comme le suggère Hirschman (1970) lui-même, ou plus tard Withey et Cooper (1989) : l'employabilité perçue peut conduire les salariés à prendre plus facilement la parole. Ce qui freine la prise de parole est, en effet, la crainte de représailles mais celle-ci est limitée pour un salarié lorsqu'un éventuel départ est plus coûteux pour l'employeur que pour lui. En d'autres termes, l'employabilité peut être vue comme une ressource qui sécurise la prise de parole. Comme le note Marsden (2013), la défection et la prise de parole ne sont pas forcément substituables et peuvent même se révéler complémentaires. L'effet de l'employabilité sur les comportements de prise de parole des salariés n'est donc pas clair, d'autant qu'il dépend probablement du climat des relations sociales qui règne dans l'entreprise. Aussi, pour explorer cette question, nous avons pris soin de distinguer entre différentes formes de prises de parole et différentes formes d'employabilité.

La prise de parole doit être distinguée selon qu'elle relève d'une expression directe auprès du management ou d'une prise de parole qui passe par l'intermédiaire d'un représentant, notamment syndical. Cette distinction est d'ailleurs faite dans la littérature, par exemple par Luchak (2003) qui parle de *direct voice* et de *representative voice* ou par Brewster *et al.* (2007) et Marsden (2013) qui parlent de leur côté de *individual voice* et *collective voice*. Cette distinction est également présente chez Le Flanchec et Rojot (2009) dans une étude empirique consacrée à la politique de la « porte ouverte » chez IBM France. Les auteurs relèvent que les

salariés peuvent être réticents à ouvrir cette porte en raison précisément du risque de représailles. La représentation du personnel peut, a contrario, sécuriser la prise de parole. En suivant les recommandations de Rothwell et Arnold (2007), l'employabilité doit, ensuite, être distinguée selon qu'il s'agit d'employabilité interne (capacité à évoluer dans l'entreprise) ou externe (capacité à évoluer sur le marché du travail). Sur la base de ces distinctions conceptuelles, nous avons pu formuler trois hypothèses pour guider l'analyse empirique qui prenait appui sur l'exploitation de questionnaires obtenus auprès de 827 salariés d'une grande banque française :

H1. L'employabilité interne perçue est plus fortement associée à la prise de parole directe ou médiée que l'employabilité externe perçue.

H2. La prise de parole directe est plus fortement associée à l'employabilité interne ou externe perçue que la prise de parole médiée.

H3. Le climat des relations sociales modère la relation entre employabilité perçue et comportement de prise de parole.

3.2 Résultats et éléments de discussion

Sans entrer, ici, dans les détails notamment méthodologiques de l'étude, les résultats ont confirmé l'idée selon laquelle employabilité perçue et comportement de prise de parole ne sont pas indépendants l'un de l'autre. Si l'employabilité externe perçue n'est pas associée à la prise de parole, l'employabilité interne perçue, en revanche, l'est. Plus précisément, les résultats statistiques montrent que l'employabilité interne est positivement associée à la prise de parole directe mais négativement associée à la prise de parole médiée. En d'autres termes, plus un salarié se perçoit employable dans l'entreprise, plus il se sent habilité à interpeler son supérieur direct en cas de difficulté. En revanche, il tend à se distancier des organisations syndicales qu'il ne voit pas comme un relai dans la prise de parole. Ces observations statistiques alimentent ainsi l'idée que l'employabilité perçue agit effectivement comme une ressource qui sécurise la prise de parole et peut se substituer aux représentants syndicaux. D'ailleurs, l'analyse du climat des relations sociales apporte une information complémentaire intéressante. D'une part, un climat des relations sociales jugé coopératif apparaît propice à la prise de parole, qu'elle soit directe ou médiée. D'autre part, les tests statistiques réalisés indiquent que dans un contexte de climat dégradé, il existe une relation négative entre employabilité externe perçue et prise de parole médiée. C'est lorsque les relations entre la direction et les syndicats sont dégradées que les salariés qui se sentent employables ont le plus

tendance à se distancier des organisations syndicales. Tout se passe comme si les salariés employables voient la représentation syndicale comme une menace pour leur propre capital.

Cette recherche ne portait pas directement sur les stratégies managériales de structuration du syndicalisme mais ont alimenté notre réflexion sur le sujet par leurs implications. Elle indique, en effet, que la composition des organisations syndicales est influencée par les politiques managériales. Lorsque les relations sociales sont de nature conflictuelle, c'est-à-dire que la parole syndicale est dévalorisée ou que le dialogue social ne produit pas de résultat, la base syndicale se rétrécit et se concentre sur les salariés les moins dotés en ressources. Pour ceux-là, le syndicalisme peut constituer une sécurisation alors que les salariés les plus employables y verraient un risque. Les politiques syndicales reflétant les attentes des membres, ce type de phénomène peut avoir un effet direct sur les stratégies syndicales. Si les syndicats représentent les intérêts des salariés les moins dotés en ressources, elles se montreront, par exemple, réticentes à l'introduction de pratiques incitatives fondées sur l'individualisation. Elles se montreront tout aussi réticentes aux projets de restructurations impliquant des reconversions de carrière en interne ou des reclassements en externe. Sur le plan pratique, cela revient à reconnaître une sorte de prophétie auto-réalisatrice : un dialogue social dégradé tend à accentuer les divergences entre les organisations syndicales et la direction qui peut y voir une bonne raison de contourner les dites organisations syndicales et ainsi de suite.

Mais ce sont surtout les implications théoriques qui méritent d'être soulignées à ce stade car elles complètent les observations faites à l'occasion du cas Autotex. Dans ce cas, la stratégie de structuration menée par le DRH était orientée vers les dirigeants syndicaux. Comme le suggérait Pizzorno (1978) avec la notion d'échange politique, les directions d'entreprise peuvent avoir intérêt à renforcer des dirigeants syndicaux pour accroître leur capacité de médiation auprès des membres. Dans la présente discussion, c'est une action orientée vers les membres qui permet de comprendre les dynamiques syndicales. On peut donc y voir deux types de stratégie de structuration, l'une par le haut, l'autre par le bas. La clarté sur ce point mérite d'être faite dans de futures recherches car il ne s'agit pas nécessairement de deux phénomènes alternatifs. Tirant les conclusions d'une conception politique de l'organisation syndicale, Booth (1984) montre par exemple qu'il est simpliste de penser les politiques syndicales comme le reflet des préférences des membres. Cela revient à faire comme si la composition des membres était une variable exogène. En réalité, les politiques syndicales ont également un effet sur les logiques d'adhésion et donc sur la composition de la base

syndicale. En agissant sur la politique syndicale au niveau central, on agit aussi sur la composition de la base. En toute rigueur, c'est à la dynamique entre les deux niveaux que doit s'intéresser une analyse politique et organisationnelle du syndicalisme (Child *et al.*, 1973).

4. Cas 3 : adoption du chèque syndical chez Axa

Publications associées [4] [5] [15] [16]

Les travaux que nous avons menés sur le chèque syndical illustrent autant l'effet structurant des politiques managériales sur le syndicalisme que l'intégration du syndicalisme au système de management. Nous y reviendrons donc également dans le chapitre suivant. Le chèque syndical est un mode de financement du syndicalisme. Imaginé par un groupe de travail de la CFDT dans les années 1980, il sera adopté dans l'entreprise AXA en 1990. C'est parce qu'il est régulièrement question de le généraliser par la loi à l'ensemble des entreprises françaises que nous avons été amenés à l'étudier. Ce sont deux recherches qui ont plus précisément été conduites. La première consistait à explorer son fonctionnement et ses effets, aujourd'hui, dans l'entreprise AXA grâce à une étude qualitative par entretiens. La seconde qui est synthétisée ci-dessous revient sur l'histoire du dispositif dans les années 1980 et 1990. Elle prend appui, pour cela, sur l'exploitation de documents d'archive et sur des entretiens avec les acteurs centraux de cette histoire.

4.1 Le chèque syndical et son histoire

Le système du chèque syndical, à l'image du chèque éducation ou du chèque logement au Royaume Uni, est un mode de financement qui combine subventionnement et logique de marché. Dans ce régime, le financement des organisations syndicales est assuré par l'employeur mais l'allocation des fonds entre les différents syndicats présents dans l'entreprise se fait en suivant les choix individuels des salariés. Ainsi, cet outil prétend stimuler les mécanismes de marché et inciter les syndicats à délivrer aux salariés des services, individuels ou collectifs, pertinents. Concrètement, Axa offre une fois dans l'année un bon de financement à chacun des salariés de l'entreprise. Il leur appartient ensuite de l'adresser, ou non, à une des organisations de leur choix. A la fin de la campagne de collecte, les organisations syndicales retournent les chèques collectés à l'employeur et reçoivent la somme correspondante. Au lancement de la campagne suivante, les syndicats doivent rendre compte de l'utilisation qui a été faite de ces fonds : matériel, formation, déplacements... Fondamentalement, ce dispositif se veut une réponse au problème de passager clandestin (Olson, 1965) que connaît le syndicalisme français.

Le chèque syndical occupe une place tout-à-fait paradoxale dans le débat public. Débattu depuis les années 1980 au sein de la CFDT, mis en place chez Axa dès 1990, le dispositif n'a pas essaimé. Il existe aujourd'hui dans quelques secteurs, comme les instituts de cancérologie, l'union nationale des caisses de sécurité sociale ou la mairie de Suresnes qui en a récemment fait le symbole de son volontarisme en matière de dialogue social, mais reste très marginal alors même qu'il est régulièrement mis en avant dans les rapports institutionnels affichant l'ambition de rénover le syndicalisme français : Barthélémy/Cette en 2010, Institut Montaigne en 2011, Terra Nova en 2012, Institut de l'entreprise en 2013, Trésor en 2014, Institut Montaigne, de nouveau, en 2015. Dans son rapport de 2006, Raphaël Hadas-Lebel constatait que ce dispositif « *n'a pas rencontré à ce jour de succès significatif* » mais proposait toutefois de le mettre à l'agenda social¹⁰. En 2016, alors que se préparent les lois El Khomri, le premier ministre profite du congrès de la CFDT à Marseille pour annoncer qu'il en envisage la généralisation. Comme ce ne sera finalement pas fait, le dispositif sera de nouveau débattu en 2017 à l'occasion des élections présidentielles, deux candidats l'ayant intégré à leur programme. Présent dans les lois d'habilitation ouvrant les ordonnances dites Travail de 2017, il sera de nouveau écarté. L'exploration historique montre que le dispositif a fait l'objet, dès ses débuts, d'intenses débats au sein de la CFDT et qu'il était loin de faire consensus. Car, en pointant la nature des relations entre les salariés et les organisations syndicales, c'est la conception même de l'adhésion syndicale qui est mise en débat. Les promoteurs du chèque syndical, au plus haut niveau de la CFDT et de Axa, nourrissaient l'espoir d'en faire un levier de recomposition sociologique des adhérents pour aller vers un syndicalisme moins idéologisé.

La question du financement des organisations syndicales se pose, dans le champ syndical et politique dès 1982. Dans la revue interne de la CFDT, *Nouvelles CFDT*, un appel à contribution est lancé par le bureau national invitant les unions régionales et les fédérations professionnelles à débattre du rôle du syndicalisme dans la société et de son financement. Parmi les modalités de financement sont citées la cotisation obligatoire ou le chèque syndical, ce dernier est décrit comme une « *sorte de taxe payée par l'entreprise, sur ses fonds ou prélevés sur le salaire, et versée pour le fonctionnement des syndicats* ». En janvier 1983, le

¹⁰ Barthélémy J. et Cette G., *Refondation du droit du travail*, 2010 ; Hadas-Lebel R., *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, 2006 ; Institut Montaigne, *Reconstruire le dialogue social*, juin 2011 ; Terra Nova, *Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale*, 2012 ; Institut de l'entreprise, *Dialogue social : l'âge de raison*, 2013 ; Trésor-Eco, *La syndicalisation en France : paradoxes, enjeux et perspectives*, 2014 ; Institut Montaigne, *Sauver le dialogue social*, 2015.

bureau national constate que le débat ne suscite pas d'enthousiasme puisque « *seules deux régions et une fédération ont répondu* ». Les réponses ne citent pas le chèque syndical et se positionnent pour un financement *via* la mise à disposition de moyens de la part des collectivités locales. Aucune réponse ne cite l'entreprise, le salarié ou l'adhérent comme apporteur de nouvelles ressources financières. La question est alors mise en sommeil. C'est en septembre 1984, qu'elle reviendra lorsque le gouvernement sollicite la confédération pour réfléchir à la question du financement du syndicalisme, laissant entendre que François Mitterrand serait prêt à agir sur cette question. Plus précisément, il s'agit par la loi de « *revaloriser la place et les responsabilités du syndicalisme dans la vie sociale* ». Le cahier des charges va au-delà de la question financière et invite la CFDT à réfléchir à la place que doit jouer une organisation syndicale dans le dialogue social. C'est le groupe de travail CFDT monté suite à cet appel qui remettra le chèque syndical au cœur du débat mais avec un espoir contenu, une note interne indiquant : « *cette solution n'a aucune chance d'être mise en œuvre car aucun parti politique n'a de raison à prendre le risque politique de l'acte législatif la rendant possible* ». En effet, le projet a fuité dans le journal l'Expansion du 20 septembre 1985 où il est dit que « *l'idée chemine au ministère du travail de donner aux syndicats les moyens financiers plus réguliers en incitant les salariés à accepter un prélèvement sur leur rémunération* ». Dans un premier temps, le ministère ne dément pas cette information, la fuite semble avoir été organisée pour tester la proposition auprès du patronat et des autres syndicats. En décembre 1985, à trois mois d'élections nationales, le journal télévisé d'Antenne 2 présente ce projet comme une « *cotisation syndicale obligatoire* », ce qui le rend vite impopulaire. Le 19 décembre 1985, le ministre du Travail annonce finalement dans un communiqué « *qu'il n'existe aucun projet de loi en discussion ou à l'étude sur le problème des ressources financières des organisations syndicales, en particulier sur la création d'une cotisation syndicale obligatoire payée par tous les salariés, qui serait contraire à toutes les traditions de notre vie démocratique* ». C'est dans ce contexte que la commission exécutive de la CFDT choisit d'avancer par la voie contractuelle. Dès avril 1987, des contacts sérieux sont pris avec la direction d'AXA qui accepte de mettre en place le chèque syndical et a d'ores et déjà prévu une ligne budgétaire. Le débat demeure officieux et la direction d'AXA laisse le temps nécessaire à la CFDT pour gérer la question avant l'officialisation. Le 02 juillet 1990, l'accord d'expérimentation est signé en présence du secrétaire général, Jean Kaspar. Il défend le projet élaboré par la CFDT non comme « *une forme de financement du syndicalisme* » mais comme « *une nouvelle forme d'adhésion* ».

4.2 Le chèque syndical et la recomposition des bases syndicales

Si le consensus semble régner entre les dirigeants de la CFDT et d'Axa, c'est au nom du dialogue social. Mais ce qui se joue, à ce moment-là avec le chèque syndical, ne se réduit pas à un problème de financement. C'est une recomposition de la base syndicale comme le révéleront les débats au congrès de la CFDT en 1992. Un désaccord sépare nettement ceux pour qui un salarié qui a remis le chèque syndical est un adhérent qui acquiert le droit de participer aux décisions internes et ceux pour qui le chèque syndical est un mode de financement et non d'adhésion. Ces opposants instruisent un véritable procès en marchandisation du syndicalisme, comme cela apparaît dans une parodie de chanson :

« Aujourd'hui l'entreprise vit dans la fièvre. Les bons d'achats d'adhésion sont à l'imprimerie, les Organisations Syndicales nettoient le magasin, préparent l'étalage avant le grand jour de l'ouverture.

Les idées marketing fleurissent et on annonce pour bientôt de grandes soldes sur les taux de cotisations » (Extrait de « Axa Ira, Axa Ira »)

Pour l'un des syndicats investis dans ce débat, le chèque syndical s'il devait devenir une source principale de financement ou un mode d'adhésion, présente un risque d'instabilité puisque le financement reposerait sur « l'humeur des salariés ». Il y a, ici, l'idée que la politique syndicale doit rester sous le contrôle des militants les plus investis et non sous le contrôle d'adhérents à l'attache syndicale faible. D'ailleurs, dans les documents préparatoires du congrès, la direction confédérale soutenait le chèque syndical avec l'argument inverse puisqu'il y est présenté comme une « position intermédiaire, et donc positive, entre l'anonymat inactif et l'adhésion militante » qui vise un « renouvellement de l'échange salariés-organisation ». Une version ultérieure qui ne sera pas rendue publique précisait : « Mais parler de syndicalisme majoritaire parmi les salariés ne nous oblige pas seulement à un changement d'échelle dans nos résultats. Nous sommes aussi contraints, nous militants CFDT, à un changement culturel qui nous oblige à revoir notre conception de l'adhésion syndicale. Nous espérons atteindre un taux d'adhésion plus proche de la norme européenne mais nous continuons à penser à un type d'adhésion qui est politique ou idéologique, non à l'adhésion à des résultats ». Le chèque syndical est donc un moyen d'élargir la base syndicale, à partir d'une adhésion non idéologique et ce pour permettre une large participation des salariés à la détermination de la politique syndicale. C'est précisément un des bénéfices qu'attendaient les dirigeants d'Axa en adoptant le chèque syndical. Pour Claude Bébéar, alors directeur général, « le chèque syndical visait à renforcer les syndicats locaux et éviter que

leurs ressources ne viennent des confédérations », perçues comme des organes imposant des mots d'ordre politiques à leurs équipes. Son DRH explique, dans le même registre, que « *les syndicats ont leur fonctionnement bien sûr mais nous devons éviter qu'ils deviennent contestataires* ». C'est en ce sens que le chèque syndical se présente comme un dispositif managérial pesant sur les relations internes aux organisations syndicales.

Ces observations font écho à l'analyse organisationnelle de Child *et al.* (1973) selon laquelle l'étude du syndicalisme « *nécessite une comparaison de l'orientation des membres vis-à-vis de leur syndicat, et une évaluation de la manière dont elle se reflète dans le point de vue des dirigeants permanents* ». En première approche, il faut ainsi distinguer les membres selon la nature de leur attachement syndical : lorsqu'une majorité de membre ont un engagement faible et de nature instrumentale, cela conduit les dirigeants syndicaux à privilégier l'efficacité de l'action syndicale par des gains immédiats pour les salariés. Le chèque syndical, de ce point de vue, est un moyen pour le management de renforcer l'influence des salariés avec une orientation instrumentale qui peuvent, dans le système français, rester en dehors du syndicalisme. C'est un résultat qui peut sembler contre-intuitif mais qui explique les politiques managériales de développement de l'adhésion syndicale.

Chapitre 3. Quand le syndicalisme est intégré au système managérial

Un second ensemble de travaux que nous avons mené a permis d'éclairer la question du rôle qu'occupent les organisations syndicales dans l'entreprise. Là aussi, ces enseignements ne résultent pas d'une démarche déductive mais ont progressivement émergé de travaux sur des objets comme les plans de départs volontaires ou le chèque syndical et ont trouvé une exploration plus théoriquement maîtrisée dans une recherche consacrée aux accords-cadres internationaux. A travers ces cas, nous faisons le constat que les syndicats jouent parfois un rôle opérationnel qui va bien au-delà de la co-production de règles. Ils prennent part à la gestion même de l'entreprise. Cette observation fait écho à la théorie gestionnaire du syndicalisme de Chamberlain et trouve une explication dans l'analyse micropolitique des organisations.

1. Principaux enseignements

1.1 La théorie gestionnaire du syndicalisme

On doit à Neil W. Chamberlain qui fut professeur d'économie et de management à l'Université de Yale puis de Columbia, une grille de lecture de la négociation collective qui se révèle utile pour analyser le rôle des syndicats dans l'entreprise. Dans l'ouvrage *Collective Bargaining* qu'il publie en 1951 et dont la seconde édition de 1965 est co-écrite avec James W. Kuhn, il avance que l'on peut distinguer trois grandes conceptions de la négociation collective. Selon la première, la conception marketing, la négociation collective est un moyen pour les syndicats de réguler le marché du travail. Il s'agit d'une relation d'échange qui permet aux travailleurs de peser sur les termes du marchandage. Selon la seconde, la conception gouvernementale, la négociation a pour but de mettre en place des organes de gouvernement qui élaboreront des règles. Par analogie avec la constitution d'un Etat, l'accord collectif est présenté comme une relation politique permettant d'instaurer un mode de gouvernement, c'est-à-dire un partage du pouvoir entre acteurs autonomes, ou des procédures de règlements de litiges. La dernière des trois conceptions, Chamberlain et Kuhn la nomment gouvernance industrielle et sera qualifiée de théorie gestionnaire par Flanders (1968). Selon cette conception, la négociation collective est une relation fonctionnelle au sens où elle consiste à prendre des décisions dans un nombre élargi de domaines qui affectent autant les managers que les salariés. Dans cette conception, la frontière tend à se gommer entre managers et syndicats. Plutôt que de les voir comme deux acteurs autonomes, Chamberlain

propose de les voir comme des acteurs conjointement engagés dans la gestion. Les syndicats ont, de fait, un rôle gestionnaire à jouer. Cela est particulièrement visible lorsque la complexité des sujets traités et le besoin de flexibilité dans la mise en œuvre conduisent ces acteurs à signer des accords souples et peu précis, formalisant moins des règles que des objectifs partagés. Les décisions concrètes, appelant des arbitrages, se prendront en réalité au cours de la mise en œuvre elle-même. Les syndicats ne sont donc pas seulement des participants à la négociation ou au dialogue social mais jouent un rôle opérationnel au quotidien pour mettre en œuvre des objectifs qu'ils ont en commun avec le management.

Pour Chamberlain, ces trois conceptions ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent être vues comme trois étapes du développement de la négociation collective. Aux premiers temps consistant à maîtriser les échanges sur le marché du travail succéderait le besoin de mettre en place des procédures. Par la suite, les acteurs élargiraient la négociation collective aux décisions relatives au fonctionnement de l'entreprise. Une observation, même rapide, du dialogue social en entreprise, ne confirme pas cette vision séquentielle. Il n'est pas si fréquent que les syndicats se voient reconnaître un rôle opérationnel de gestionnaire. Et quand cela arrive, ce sont dans des domaines bien délimités. Il y a donc, là, une question de recherche qui se pose : dans quelles circonstances les managers reconnaissent-ils un rôle opérationnel de gestion aux organisations syndicales ?

1.2 Les apports de l'analyse micropolitique des organisations

En suivant les principes de l'analyse politique, ou micropolitique, des organisations¹¹, nos recherches ont permis d'explorer empiriquement et théoriquement cette question. Chamberlain, là encore, nous offre quelques intuitions utiles qui seront restées sous-exploitées tant dans le champ des relations professionnelles que des sciences de gestion. En concevant le syndicat, d'une part, et le management, d'autre part, comme deux systèmes politiques, au sens où ils agrègent des intérêts divers, il invite à analyser leurs interactions au-delà des structures formelles du dialogue social. En effet, et comme rappelé dans le chapitre précédent, nous nous attachons à concevoir les syndicats comme des organisations politiques, c'est-à-dire des organisations complexes animées par des rivalités externes (entre syndicats ou avec le

¹¹ Les deux termes sont souvent utilisés de manière indifférenciée dans la littérature. Dans un article précurseur, Burns (1961) parle, par exemple, de *micropolitics* dans le titre bien qu'il parle ensuite plus de *politics* dans le corps de l'article. Si la littérature en sciences de gestion parle habituellement d'*organizational politics* (Mayes et Allen, 1977), c'est spécifiquement dans le champ du management international qu'est réapparu, dans les années 2000, le complément « micro ». Il s'agit alors d'insister sur les stratégies politiques des acteurs au niveau micro des entreprises multinationales, c'est-à-dire dans les filiales. En ce sens, la notion de micropolitique nous semble mettre l'accent sur les relations de pouvoir verticales plutôt qu'horizontales, entre services par exemple.

management) et internes (entre leaders et membres ou entre factions). C'est à cette condition – ce n'est évidemment pas la seule – que l'on peut comprendre ses stratégies. L'entreprise doit faire l'objet d'un même traitement analytique ce qui a deux implications majeures :

- D'une part, les participants aux instances du dialogue social ne sont pas les syndicats et l'employeur mais des *représentants* des syndicats et des *représentants* de l'employeur dont les intérêts ne sont pas réductibles à l'intérêt de leurs mandants.
- D'autre part, les participants aux instances du dialogue social cherchent à accroître leur pouvoir pour mener à bien leurs objectifs.

Le dialogue social peut dès lors être vu comme l'opportunité pour les acteurs d'accroître leur pouvoir. Les objectifs que se donneront les représentants des syndicats et les représentants de l'employeur (sous la forme d'un accord collectif ou de manière moins formelle) doit être interprétés à l'aune de leurs objectifs propres et du pouvoir que cela leur procure dans leurs camps respectifs. Nos recherches montrent, dans cette veine, que si les directeurs des ressources humaines ou les directeurs des relations sociales reconnaissent un rôle opérationnel de gestion aux organisations syndicales, ce n'est pas tant dans une logique de concession (cela leur aurait été imposé par des syndicats puissants) que dans une logique d'exploitation de la capacité d'intervention de ces syndicats. Ils y consentent lorsqu'ils estiment que les syndicats seront des alliés dans la mise en œuvre de leurs propres objectifs que ne partagent pas nécessairement les autres managers de l'entreprise. Dans un article récent qui analyse la négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, Coron et Pigeyre (2018) mettent en avant ce phénomène : « *les organisations syndicales deviennent en quelque sorte des alliés de la direction de l'égalité professionnelle, qui doit mener des négociations de seconde table potentiellement difficiles avec d'autres directions des ressources humaines* ».

L'analyse micropolitique telle qu'elle s'est développée en management international à partir des années 2000 a également pu fournir des exemples allant dans ce sens. Cette littérature se propose d'analyser les relations de pouvoir entre les sièges sociaux d'entreprises multinationales et leurs filiales (voir par exemple Geppert et Dörrenbächer, 2014). Elle cherche à comprendre comment les managers de filiales que Bouquet et Birkinshaw (2008) qualifient de *low-power actors*, parviennent à accroître leur influence par des jeux micropolitiques. Une des ressources sur lesquelles peuvent alors s'appuyer les managers locaux est le syndicalisme et la négociation collective comme le constatent, Ferner *et al.* (2005) :

“Third, as this suggests, in unionized situations, local management had a set of interests bound up with and achieved through de facto and ad hoc alliances with union protagonists that enabled them to pursue their objectives within the broader company. In other words, their relations with unions could, in effect, provide a power resource for UK managers. This could be used to counter the institutional pressures exerted by the centre. Two examples illustrate this countervailing, alliance-based, power of subsidiary management”.

Les managers locaux font, dans deux des cas qu’ils étudient, alliance avec les syndicats pour faire reconnaître leurs spécificités et s’émanciper des directives centrales du siège social. Dans le même ordre d’idée, Lévesque *et al.* (2015) relèvent, pour leur part, que la présence de puissants managers de filiales est souvent associée à un fort degré d’engagement vis-à-vis des organisations syndicales. L’approche micropolitique permet donc d’enrichir substantiellement la compréhension des dynamiques du dialogue social. Alors que les approches fonctionnalistes et critiques, pour des raisons certes différentes¹², nous amènent à le penser comme l’interaction entre deux organisations homogènes et autonomes, l’approche micropolitique permet de penser des mécanismes plus complexes par lesquelles le dialogue social est source de régulations au sein du système managérial et au sein des organisations syndicales.

2. Cas 1 : plans de départs volontaires

Publications associées [7] [10] [12] [19]

C’est une recherche menée avec Pierre Garaudel et consacrée aux plans de départs volontaires qui a impulsé la réflexion sur la tendance à l’intégration du syndicalisme dans les systèmes de management. En appui sur l’analyse documentaire de 67 plans de départs volontaires, la recherche montre effectivement comment les syndicats deviennent, dans certains cas, co-gestionnaires des dispositifs de restructurations.

2.1 Plans de départs volontaires et contrôle des projets professionnels

Depuis plusieurs années maintenant, les plans de départs volontaires se sont imposés comme un mode central de désignation des salariés quittant l’entreprise à l’occasion d’une restructuration instrumentée par un plan de sauvegarde de l’emploi. Il s’agit de laisser la possibilité à des salariés de se proposer au licenciement dans le cadre d’un plan de réduction d’effectif engagé par l’entreprise. L’employeur lance un appel aux volontaires au sein d’un périmètre restreint de salariés de l’entreprise – les salariés dits « éligibles » – auxquels il

¹² L’approche fonctionnaliste tend à reprendre la structure du marché du travail (la rencontre entre vendeurs et acheteurs de travail). L’approche critique reprend l’idée de lutte de classe et d’opposition Capital-Travail.

fournit une information sur l'avenir de leur poste et propose une incitation financière. Les salariés concernés ont alors la possibilité de se proposer aux départs même s'il revient, en dernier ressort, à l'employeur de valider cette candidature. Le départ n'est pas assimilé à une démission mais reste bien, en droit, de l'initiative de l'employeur. L'idée que les salariés puissent se porter volontaires tranche avec le principe légal d'une sélection sur la base de critères sociaux. En effet, elle procède d'un renversement de logique en introduisant au cœur des pratiques de restructurations le principe du consentement du salarié. La montée en puissance du volontariat s'inscrit pleinement dans le passage vers une relation d'emploi donnant aux salariés une plus grande liberté. On ne s'étonne pas alors que les plans de départs volontaires soient régulièrement repris dans les rapports faisant la promotion des *best practices* ou dans les guides s'efforçant de recommander des principes d'action responsables. De fait, et si la liberté de choix du salarié est un progrès en soi, le développement des départs volontaires s'explique par les bénéfices qu'en attendent les acteurs, et notamment les employeurs. Ces derniers y voient un moyen de gérer de manière plus simple et efficace les restructurations en dégonflant le risque social et juridique qui y est associé. En toute logique, et même si les départs volontaires n'écartent pas le risque de litige, un salarié qui a consenti à son départ en se portant candidat ne devrait pas engager de contestation devant les tribunaux. Cela apparaît d'autant plus bénéfique pour l'employeur qu'une restructuration pacifiée est, dans un certain nombre de cas, une restructuration menée dans des délais réduits.

Sur le plan juridique, l'adoption du volontariat ne dédouane toutefois pas l'employeur de son obligation de sauvegarde de l'emploi. Puisque le volontariat n'est pas assimilable à une démission mais bien à un licenciement économique, il revient à l'employeur de favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable. Dans l'esprit de la loi, l'employeur ne peut substituer le volontariat à la sélection sur critères sociaux que si cela permet de favoriser le reclassement des salariés licenciés. Aussi, pour réguler la tension entre consentement individuel et protection des salariés les moins employables, les départs volontaires sont conditionnés à l'existence d'un projet professionnel du salarié volontaire. L'objet de la recherche était alors de voir quels mécanismes étaient inclus dans les PSE pour réguler cette tension. Cela nous conduisait notamment à observer trois aspects :

- Comment est définie la notion de projet professionnel ?
- Comment est évalué le projet professionnel ?
- Comment les salariés sont-ils accompagnés dans l'élaboration de leur projet professionnel ?

2.2 Un rôle opérationnel pour les représentants du personnel

Le codage des dispositions prévues dans les plans de départs volontaires nous a permis d'établir une classification statistique. Ce sont quatre types de plans de départs volontaires qui ont été ainsi identifiés. Un premier type de plan, majoritaire dans notre échantillon, sont les plans faiblement formalisés. S'il y est fait référence à une exigence de projet professionnel, c'est souvent de manière très approximative. Pour les autres dispositifs, un clivage apparaît entre les entreprises se donnant une définition particulièrement stricte du projet professionnel comme solution d'emploi à court terme et celles en ayant une acception plus lâche. Lorsque le projet professionnel est strictement défini (une promesse d'embauche en CDI ou CDD de plus de 6 mois), la validation est décidée par l'employeur. De fait, la décision repose moins sur une évaluation de la qualité du projet que sur une vérification de la conformité du dossier de candidature aux exigences. Ces plans reposent sur une logique d'objectivation qui a l'avantage d'évacuer tout risque d'arbitraire patronal mais limite, de fait, le potentiel du plan de départ volontaire. Les deux autres types de plans adoptent une définition plus souple du projet professionnel, comme solution « sérieuse » ou « crédible » permettant d'envisager un retour à l'emploi à moyen terme. Cette souplesse dans les exigences permet d'augmenter significativement le nombre des salariés susceptibles de se présenter mais crée une situation problématique en ce qu'elle renvoie les arbitrages à plus tard, dans la mise en œuvre. Ici, les critères d'acceptation ou de refus ne font pas l'objet d'une objectivation *a priori* mais se décident au cas par cas. Dans cette situation, nous avons pu observer que le processus décisionnel ne relève plus du seul employeur mais que les procédures prévoient l'intervention d'autres acteurs. Dans les plans relevant d'une logique d'expertise, ce sont les cabinets de reclassement qui jouent un rôle de premier ordre : il leur appartient d'accompagner les salariés dans l'élaboration de leur projet. Dans les plans relevant d'une logique de décision partagée, ce sont les représentants du personnel qui se voient reconnaître un pouvoir décisionnel. Cela contribue à asseoir la légitimité des décisions d'acceptation ou de refus des départs volontaires.

Cette recherche est ainsi illustrative d'une transformation du rôle des représentants du personnel dans le dialogue social. Dans une conception classique de la négociation collective, il leur appartient de participer à l'élaboration des règles qui limiteront le pouvoir de gestion de l'employeur. S'ils restent, dans ce cas, attentifs à la bonne application de ces règles, ils ne prennent pas directement part à leur mise en œuvre. Dans les plans de départs volontaires relevant d'une logique de décision partagée, c'est une intervention de nature différente qui

leur est reconnue. La règle négociée est peu contraignante mais ils interviennent sur la mise en œuvre au cours de laquelle les décisions seront prises. Les organisations syndicales sont intégrées au système de management au sens où elles co-gèrent la restructuration de l'entreprise. On retrouve la logique de l'échange politique au sens où les syndicats apportent à la politique de la direction des ressources humaines un surcroît de légitimité en échange d'un pouvoir accru sur le dispositif.

3. Cas 2 : chèque syndical et le syndicat comme mécanisme intégrateur

Publications associées [4] [5] [15] [16]

Le chèque syndical, nous l'avons vu, est un dispositif qui tend à structurer le syndicalisme en renforçant l'influence de salariés ayant une approche instrumentale du syndicalisme. Il renforce le syndicalisme dans l'entreprise tout en le transformant. Ce constat, nous l'avons mis en exergue en retraçant son histoire au sein de la CFDT (voir chapitre précédent). En focalisant sur l'entreprise Axa et les raisons pour lesquelles elle l'adopte, nous avons également mis en évidence qu'il se joue une intégration du syndicalisme au management. Dans un article publié dans *Business History*, nous nous sommes ainsi attachés avec Mathieu Floquet à compléter l'histoire du chèque syndical en le replaçant dans l'histoire de l'entreprise. L'argument défendu est que l'adoption du chèque syndical ne s'explique pas seulement par l'idéologie réformatrice de Claude Bébéar mais aussi par les enjeux de croissance externe que connaît l'entreprise dans cette période. Le syndicalisme tenait du mécanisme intégrateur.

3.1 Axa, une entreprise en restructuration

L'entrée en jeu d'Axa dans le projet du chèque syndical intervient en 1987 lorsque les chances de voir aboutir ce projet par la voie législative deviennent nulles. Axa est une jeune compagnie d'assurance née du rachat de plusieurs entreprises qui connaît une croissance particulièrement rapide dans une période de concentration du secteur des assurances. En effet, si 1987 est l'année à partir de laquelle le dirigeant d'Axa envisage avec la CFDT l'expérimentation du chèque syndical, c'est surtout l'année durant laquelle le gouvernement de Jacques Chirac arrivé au pouvoir un an plus tôt applique au secteur de la banque et de l'assurance son programme de privatisation et de libéralisation des prix. A cette politique de libéralisation du secteur s'ajoute la création d'un marché européen unique de l'assurance qui deviendra effectif en 1992. Enfin, le krach boursier d'octobre 1987 offre à Axa de nouvelles opportunités (il en sera ainsi de la compagnie du midi, société holding d'AGP, qui sollicite

l'intervention d'Axa en 1988 pour contrer l'italien Generali entré à son capital pendant le Krach). Pour Axa, comme pour les autres compagnies d'assurance, l'enjeu est évident : une vague de concentration est inévitable et il faut atteindre une taille critique, gage de survie dans un secteur où les technologies évoluent et appellent des investissements importants. Aussi, la mutuelle normande accélère-t-elle sa politique d'acquisitions sur son marché et à l'international, comme la plupart des multinationales de l'assurance. A l'acquisition de Drouot en 1983, de Providence en 1986 s'ajouteront la Compagnie du Midi (AGP) en 1989, Equitable en 1992, avant le rachat de l'UAP en 1997 qui fera d'Axa le principal assureur en France et en Europe.

Cette vague de rachat posera assez rapidement le problème de l'intégration. En effet, la configuration organisationnelle n'a pas évolué au fur et à mesure des rachats d'entreprise. Pour ménager les salariés, Bébéar leur avait même garanti leur indépendance. Ainsi se développe des sociétés autonomes au sein d'un groupe Axa dont le rôle est très limité. Si bien qu'en 1986, le groupe compte trois sièges sociaux, quatre réseaux d'agents en concurrence et aucune synergie entre les différentes entités. Bébéar explique : « *quand nous étions Mutuelles Unies-Drouot, je pensais qu'on pouvait faire vivre deux sociétés en cohabitation et en concurrence. Après l'intégration de Présence [1986], il est devenu évident qu'à trois ce n'était plus possible. Il fallait complètement changer la nature du groupe* » (cité dans Desaegher, 1995, p. 170). En 1986 au cours d'un séminaire d'une semaine, il est décidé de repenser l'organisation du groupe en trois entités métier : Axa Courtage, Axa assurance (en charge du réseau d'agents) et Alpha assurance (spécialisée dans l'assurance vie), les anciennes sociétés sont toutes dissoutes dans les trois nouvelles entités. Cette phase de restructuration de 1987 à 1990 n'interrompt pas pour autant les opérations de croissance externe puisque c'est en 1989 qu'Axa prend le contrôle de la compagnie du Midi/AGP.

Devant ce projet de restructuration, le climat social commence à se tendre et les dirigeants ont conscience des enjeux sociaux qui pèsent sur ce projet. Si les relations sociales sont historiquement bonnes chez Axa, ce n'est pas nécessairement le cas dans les sociétés acquises, notamment la compagnie du midi. Le risque est fort d'une importation du conflit chez Axa, voire d'une politisation du conflit. C'est bien dans ce contexte de restructuration que l'entreprise se tourne vers le chèque syndical. Pour le DRH que nous avons interrogé, « *la volonté c'était de développer le dialogue social. C'était à l'époque où il y avait pas mal de grèves. On essayait, au contraire, d'engager une relation positive. (...) Les syndicats sont utiles mais il faut éviter qu'ils soient agressifs. (...) C'était un peu osé de faire cela mais ça a*

marché ». Pour un négociateur syndical de l'entreprise, « *la différence avec les autres modes de financement c'est le lien avec les salariés. C'est comme ça que cela s'est construit. Il faut voir aussi tout le contexte de fusion restructuration. L'idée de l'entreprise c'était : on a besoin de syndicats forts en face de nous, de syndicats représentatifs* ».

3.1 Le syndicalisme comme mécanisme intégrateur

Avec cette recherche, on retrouve une nouvelle fois le principe de l'échange politique. Une entreprise qui renforce les organisations syndicales pour accroître leur pouvoir de médiation. Pour garantir la paix sociale, l'entreprise a besoin de représentants syndicaux en capacité de convaincre les salariés d'accepter les changements à l'œuvre. Dès lors, les représentants syndicaux prennent directement part au pilotage de la restructuration dont ils deviennent un rouage au côté de la ligne managériale. C'est leur capacité d'intervention auprès des salariés que l'entreprise cherche à mobiliser et à développer avec le chèque syndical. Claude Bébéar remarque ainsi : « *dans la petite mutuelle au départ, il y avait vraiment une proximité entre les salariés et les syndicalistes. Tout le monde se connaissait. Quand on a repris Drouot, là aussi ça marchait bien. Quand on a repris la Compagnie du Midi, ce n'était pas dirigé par des pros de l'assurance mais par des financiers, c'était plutôt la lutte des classes, donc les syndicats étaient un peu coupés des troupes* »¹³. La spécificité du chèque syndical est alors de recréer du lien entre les salariés et leurs représentants syndicaux : « *c'est un vrai rapport avec les hommes, ça oblige les syndicats à aller voir les salariés et ça crée du lien* »¹⁴.

Alors que l'entreprise est engagée dans un effort d'harmonisation de ses différentes entités, le syndicalisme est approché comme un mécanisme intégrateur. C'est, en effet, le caractère très différencié de l'entreprise, avec la perte de pouvoir que cela induit pour le management central, qui explique la volonté de mobiliser et développer le réseau syndical. Pour le directeur général qu'était Claude Bébéar, le réseau syndical est vu comme un allié. Le changement d'échelle dû à la vague de croissance externe ne lui permet plus d'être en contact direct avec les salariés comme il l'était du temps des Mutuelles Unies. Du fait de la forte différenciation des entités, la ligne managériale est de surcroît traversée de divergences d'intérêts qui la rendent peu coopérative. Le développement du réseau syndical présente alors un double intérêt. C'est, d'une part, un moyen pour capter les informations utiles au pilotage des restructurations. C'est, d'autre part, un moyen de discipliner la ligne managériale puisque

¹³ Entretien C. Bébéar

¹⁴ Entretien C. Bébéar

les syndicats s'assurent que les managers d'entités mettent bien œuvre le plan qu'ils ont négocié avec le management central.

4. Cas 3 : les accords-cadres internationaux

Publications associées [2] [14]

C'est dans une recherche consacrée aux accords-cadres internationaux (ACI) que nous avons le plus directement étudié cette idée selon laquelle le réseau syndical peut être conçu comme un allié par le management central pour contrôler sa ligne managériale. Le cas des ACI est propice à l'étude de ces phénomènes en raison de la complexité des entreprises signataires, classiquement des firmes multinationales. Comme nous l'avons vu, les travaux de management international consacrés aux relations sièges-filiales ont largement nourri l'analyse micropolitique des organisations. Les résultats que nous synthétisons ici sont issus d'un article en cours de soumission que nous avons rédigé avec Pierre Garaudel et Simon Porcher.

4.1 Une mobilisation du réseau syndical au service du management central

Un ACI est un accord signé entre une entreprise multinationale et une ou plusieurs fédérations syndicales internationales, par lequel l'entreprise s'engage à faire respecter dans le groupe, voire dans la chaîne de valeur globale, un ensemble d'engagements sociaux et sociétaux. Ces accords renvoient à des réalités diverses tant au regard de leur contenu formel qu'au regard de leur mise en œuvre en pratique. Du point de vue de leur contenu formel, ils se distinguent sur quatre points :

1. Les acteurs impliqués : par-delà les signataires incontournables que sont le représentant de la Direction et celui de la ou des fédérations syndicales internationales signataires, d'autres acteurs peuvent également être explicitement impliqués, à l'instar des syndicats nationaux du pays du siège ou de certaines instances de représentation du personnel (notamment le comité d'entreprise européen).
2. La nature des engagements : si les premiers accords signés se limitaient à garantir le respect des droits humains parmi les plus fondamentaux (typiquement en références aux normes fondamentales de l'OIT) beaucoup d'accords couvrent désormais des thématiques plus diverses, comme, par exemple, la lutte contre les discriminations ou la gestion des restructurations.
3. Les modalités de déploiement : des dispositions diverses peuvent être prévues concernant la surveillance des pratiques sur le terrain (outils de reporting, visites sur site, missions

d'audit, etc.), le pilotage de l'accord (comité de suivi, rôle des syndicats dans le dispositif, etc.) ou encore les procédures de gestion des conflits.

4. Le périmètre d'application : les ACI ont, par définition, un champ d'application mondial, ce qui les distingue notamment des Accords-Cadres Européens (ACE). Selon les cas, ils peuvent s'appliquer aux seules filiales contrôlées ou à l'ensemble des filiales. Dans certains cas, il est prévu de le faire appliquer par les sous-traitants.

Si une diversité de situations s'observe s'agissant du contenu des accords signés, il convient néanmoins de resituer cette diversité dans une perspective temporelle. Le premier ACI signé l'a été en 1989 au sein du groupe Danone (BSN) mais cette démarche pionnière a ensuite mis du temps à faire des émules. Ce n'est qu'à partir du début des années 2000 que la pratique a commencé à se développer, essentiellement dans des entreprises dont le siège social se situe en Europe continentale. Il est par ailleurs notable que non seulement la croissance du nombre d'accords signés s'est fortement accélérée ces deux dernières décennies mais qu'une nette évolution s'observe également concernant le contenu même des accords. Ainsi s'observe une tendance forte vers la sophistication des accords signés aussi bien du point de vue de leur contenu que des dispositifs de mise en œuvre. Cette tendance générale se reflète d'ailleurs parfois au niveau individuel des firmes puisqu'il est fréquent qu'au sein d'une même entreprise les accords existants soient renégociés pour déboucher sur de nouveaux accords plus ambitieux et plus exigeants.

Plusieurs conceptualisations sont proposées dans la littérature. Par exemple, Egels-Zanden (2009) définit les ACI comme le résultat d'une négociation collective. Ils sont alors le résultat d'une pression exercée par les parties prenantes de l'entreprise. Si les ACI sont plus effectifs que les codes de conduite, c'est en raison de ce rapport de force qui contraint l'entreprise à respecter ses engagements. Pour Fichter *et al.* (2011), les ACI relèvent plutôt d'un partenariat social par lequel l'entreprise et les syndicats travaillent de concert pour transférer des pratiques dans l'ensemble du groupe. En mobilisant l'analyse micropolitique, nous proposons dans cette recherche de réconcilier ces deux conceptualisations. Les ACI traduisent une alliance des responsables centraux de la responsabilité sociale d'entreprise et des fédérations syndicales internationales pour surveiller les pratiques des managers de filiales. En d'autres termes, le réseau syndical est une composante du système de management de l'entreprise puisqu'il prend en charge une partie des activités de surveillance des filiales et participe de ce fait de la régulation des relations siège-filiales. Si les responsables centraux de la RSE (parfois intégrés au service ressources humaines) recourent au réseau syndical, c'est qu'ils

manquent fréquemment de moyen et de pouvoir pour mettre en œuvre leur politique à l'échelle du groupe.

Les observations collectées par entretiens dans 10 entreprises multinationales implantées en France corroborent cette proposition. Dans la majorité des cas étudiés, l'ACI se présente en effet comme un prolongement de politiques managériales préexistantes. Par prolongement, il faut entendre une extension géographique, une amélioration à la marge voire une simple mise sous forme contractuelle de la politique d'entreprise. L'accord Santé-Sécurité signé par Engie en 2014 est ainsi une extension d'une politique déjà inscrite dans l'accord européen de 2010 mais qui, dans les faits, était considérée comme une politique groupe applicable à l'ensemble des filiales. Dans le cas de Total, la direction explique que « *dans cet accord, nous avons consolidé, nous avons donné du sens, une plus grande publicité, mais nous avons repris également certaines dimensions ou certaines dispositions qui étaient présentes dans beaucoup de pays dans le monde, mais pas dans tous. Finalement, cela nous aide à mettre en cohérence et à déployer plus largement des mesures qui étaient déjà largement présentes* ». Ce constat confirme que les attentes des acteurs centraux, notamment au niveau du siège social, portent moins sur le contenu substantiel des ACI que sur les aspects procéduraux, comme outil de transfert de pratiques dans l'entreprise multinationale. Pour le directeur des relations sociales de Société Générale, un ACI est « *proche d'une charte mais plus efficace qu'une charte* ». Chez Orange, l'ACI permet d'uniformiser les pratiques dans le groupe. Chez EDF, on indique que « *ça a une vraie portée de négociation et de pouvoir contractueliser avec les partenaires sociaux, ça lui donne plus de poids qu'une décision de portée managériale qu'on appliquerait uniquement parce qu'on l'a définie* ». Ce registre de la plus grande effectivité des accords en comparaison des démarches unilatérales revient régulièrement dans les propos des représentants de la fonction ressources humaines ou relations sociales et, de la manière la plus explicite dans les propos du DRS de Solvay : « *Un code de conduite est un truc fait par la Direction générale à l'attention du management. La question c'est est-ce que le code de conduite est respecté ? Sur qui on peut compter pour le faire respecter ? Sur le management. Et si le management se comporte mal, il ne va pas dire 'Je me comporte mal et je ne respecte pas le code de conduite' donc c'est vrai que le système de représentation du personnel est en fait un système parallèle qui permet de compléter les imperfections inévitables, quelles que soient les qualités des managers, du système managérial actuel* ».

4.2 Coordination du travail syndical et managérial

En observant plus spécifiquement les dispositifs gestionnaires retenus pour mettre en œuvre les accords, nous avons pu identifier quatre logiques de surveillance (voir tableau ci-dessous). La première est relativement classique puisqu'il s'agit d'une surveillance des filiales mise en place et pilotée par le siège social. Elle repose sur des outils comme le *reporting* ou l'audit social. Il s'agit d'une surveillance exercée unilatéralement par le management et ne mobilisant pas le réseau syndical. L'exploitation du réseau syndical constitue une autre logique de surveillance. Elle consiste à instaurer une médiation locale et/ou une remontée d'information par le canal syndical. Cette conception de la surveillance des ACI est systématiquement apparue parmi les représentants des fonctions ressources humaines qui expriment alors une attente opérationnelle forte vis-à-vis des organisations syndicales.

Tableau 4. Les logiques sous-jacentes à la surveillance des ACI

Surveillance centralisée		Réseau syndical	
Managérial	conjoint	Structuration	Exploitation
Unilatéral		Coordonné	Unilatéral

Les deux dernières logiques de surveillance reposent sur la coordination de l'action syndicale et de l'action managériale. Par exemple, dans le cas de Solvay ou de Danone, la surveillance est centralisée mais prend la forme de visites conjointes régulières de site pour vérifier la bonne application de l'accord. L'équipe chargée de ces visites – le « panel » chez Solvay – est une équipe mixte, management et représentants syndicaux, qui discute directement avec les responsables locaux des correctifs à apporter. D'autres entreprises ont fait le choix d'une politique volontariste pour structurer le réseau syndical et garantir l'effectivité du dialogue social local. L'ACI signé par Orange prévoit, dans cette perspective, que le groupe impose à ses filiales la mise en place de Comités Santé-Sécurité pour piloter localement la politique en la matière. Parfois, la structuration du réseau syndical passe par la reconnaissance volontaire par le management central de ce réseau en instituant un animateur interne à l'entreprise qui vient prendre en charge l'animation en principe confiée aux fédérations syndicales signataires de l'accord. Cette pratique est d'ailleurs fortement défendue par UNI Global Union qui

s'efforce de faire reconnaître une « Alliance » syndicale dans les entreprises signataires d'ACI. L'analyse des ACI éclaire la problématique de l'intégration du syndicalisme au système managérial. Ils ne procèdent en effet pas d'une stricte logique de négociation collective par laquelle syndicats et employeurs établissent des règles ou des droits sociaux. Ce qui nous apparaît remarquable, c'est qu'ils consistent à reconnaître et encourager une fonction opérationnelle de gestion pour les organisations syndicales. Elles prennent alors directement part au système managérial.

Comme dans le cas du chèque syndical chez Axa, c'est bien pour se renforcer dans l'organisation qu'une partie du management tend à promouvoir et aider les syndicats à se développer. L'analyse micropolitique se révèle donc particulièrement utile pour comprendre les alliances de circonstances qui se forment dans le dialogue social et en expliquent les dynamiques. A distance d'une conception du dialogue social comme rencontre de deux systèmes homogènes et autonomes, nos observations montrent une tendance à leur enchevêtrement.

Une Feuille de route en guise de conclusion

Le dialogue social est un concept flou : il n'est pas défini sur le plan juridique et la définition qui en est usuellement donnée, celle de l'OIT, est une définition extensive. En sciences de gestion, c'est cette définition extensive qui domine de sorte que le dialogue social y est appréhendé comme un ensemble de pratiques professionnelles. De manière révélatrice, le groupe de recherche thématique AGRH consacré aux relations professionnelles est intitulé, sans que cela ne prête à débat, « Dialogue Social », laissant imaginer une équivalence entre relations professionnelles et dialogue social. Dans le champ des relations professionnelles, et singulièrement chez les sociologues, c'est au contraire une notion controversée dont on cherche à savoir ce qu'elle recouvre. Comme le rappelle Lapointe (2016) dans l'introduction d'un ouvrage collectif consacré aux évolutions des systèmes de relations professionnelles dans différentes parties du monde, le dialogue social est « *considéré par les uns comme un progrès démocratique, car il associe, d'une manière consensuelle, les partenaires sociaux à la définition des problèmes ainsi qu'à la recherche et à la mise en œuvre de solutions mutuellement bénéfiques* ». Pour d'autres, il est « *considéré comme un dispositif porteur de concessions salariales, imposées par les entreprises et l'État, animés par les logiques de la compétitivité et de l'austérité, auxquelles les syndicats sont incités, voire contraints, d'adhérer* ». Dans le même ouvrage, Dufresnes et Gobin (2016) affirment, pour leur part, que la notion de dialogue social constitue « *un changement radical de culture politique au sein des relations professionnelles* ». De fait, cette notion est apparue dans les années 1980 dans le cadre de la gouvernance de l'Union Européenne. Il s'agissait alors d'apaiser les relations entre les instances politiques et le syndicalisme européen. La notion sera ensuite reprise par l'OIT en remplacement de la négociation collective puis se diffusera jusqu'à devenir la manière de qualifier les relations professionnelles dans l'entreprise. La notion de dialogue social est ainsi le véhicule d'une conception partenariale ou coopérative des relations professionnelles proche, selon Lapointe (2016), du processus de négociation intégrative de Walton et McKersie (1965). Pour les tenants d'une approche critique, le dialogue social est une représentation harmonieuse des relations professionnelles qui tend à faire disparaître le conflit d'intérêt entre syndicats et employeurs et à dissimuler une entreprise d'affaiblissement des syndicats. « *Le dialogue social a désarmé les organisations syndicales* » affirment Dufresnes et Gobin (2016). Une « *domestication syndicale* » affirme Pénissat (2013).

Ce dialogue social, nous l'avons étudié depuis les sciences de gestion et en prenant appui sur des dispositifs que les promoteurs du dialogue social élèvent au rang de bonnes pratiques. Notre ancrage en sciences de gestion nous a, de ce point de vue, permis de questionner les dynamiques induites par le développement du dialogue social tout en restant à distance de cette controverse qui tend à hystériser le débat et brider l'analyse. De surcroît, cet ancrage nous a permis une appréhension fine des logiques managériales. Ce sont finalement deux processus liés au dialogue social que nos travaux ont permis de mettre en avant : la structuration de l'acteur syndical et son intégration fonctionnelle au système managérial. La coexistence de ces deux processus invite à nuancer la controverse en relations professionnelles. Le dialogue social n'est réductible ni à l'harmonie des relations entre syndicats et employeurs ni à une dissimulation de la domination patronale. Le dialogue social se présente plutôt comme une coopération, en tension, entre les organisations syndicales et la fonction RH pour mettre en œuvre des politiques sociales. Il met en scène des acteurs prêts à se donner des objectifs communs qu'ils s'efforceront de déployer conjointement face aux réticences d'autres composantes de l'entreprise.

1. Perspectives de recherche

Ces résultats ouvrent la voie à un programme de recherche que nous souhaitons poursuivre dans les années à venir. Trois perspectives se dessinent plus précisément :

Approfondissement des recherches actuelles

Nous prévoyons, tout d'abord, d'approfondir nos résultats. Si nous avons identifiés deux processus associés au développement du dialogue social dans l'entreprise, ils nous semblent mériter une appréhension plus fine encore comme nous avons pu le montrer dans cette note. C'est par exemple le cas de la structuration de l'acteur syndical dont nous avons identifié deux formes. Il peut s'agir d'une structuration *par le haut*, soit le fait pour le management de reconnaître un acteur pour accroître son pouvoir de médiation, ce que nous observons dans le cas Autotex. Il peut également s'agir d'une structuration *par le bas*, comme dans le cas du chèque syndical, soit le fait d'agir sur la composition de la base syndicale pour peser sur les politiques syndicales. La multiplication des analyses de dispositifs de dialogue social devra permettre d'identifier d'éventuelles autres formes de structuration et de comprendre les raisons qui poussent à privilégier l'une ou l'autre de ces formes. A propos de l'intégration fonctionnelle des syndicats, nous avons également pu montrer, avec les accords-cadres internationaux, des processus différenciés. Dans certains cas, l'exploitation opérationnelle du

réseau syndical repose sur une stricte indépendance entre syndicats et fonction RH. Dans d'autres cas, leurs actions sont coordonnées. Dans un projet de recherche en cours, réalisé dans le cadre de la Chaire Dialogue Social et Compétitivité de l'Entreprise (ESCP Europe) et en partenariat avec des chercheurs de HEC Montréal, nous prolongeons ainsi notre exploration du processus d'intégration fonctionnelle des syndicats dans les entreprises multinationales. Pour cela, nous étudions les effets de la signature d'un accord-cadre international sur les relations professionnelles dans les filiales. Il s'agit de voir dans quelle mesure l'intégration fonctionnelle espérée par les signataires au niveau central se diffuse au niveau local (dans cette recherche, nous nous focalisons sur les filiales nord-américaines).

Plus généralement, il nous semble important de questionner l'interaction entre les deux processus que sont la structuration et l'intégration de l'acteur syndical. S'agit-il de processus autonomes ou sont-ils, au contraire, inévitablement liés ? On peut formuler l'hypothèse que la structuration du syndicalisme est une condition politique de l'intégration fonctionnelle.

Ethique des acteurs du dialogue social

Nos résultats mettent en avant des coopérations qui n'épousent pas les frontières dessinées par les institutions des relations professionnelles. Ces institutions visent en effet à réguler les relations entre le capital et le travail qui sont supposés être deux ensembles relativement homogènes et aux intérêts divergents. L'instauration du chèque syndical ou la signature d'un accord-cadre international procèdent d'une toute autre logique puisqu'il s'agit de la coopération d'acteurs managériaux et d'acteurs syndicaux qui cherchent à se renforcer dans leur propre camp. Mais, puisque le conflit d'intérêts lié à la relation d'emploi ne disparaît pas avec le dialogue social, il y a, là, formation d'un compromis politique qui porte simultanément sur le contenu des politiques sociales et sur les ressources politiques qui s'échangent. Un représentant syndical peut ainsi revoir à la baisse ses revendications s'il obtient, en contrepartie, une amélioration de son pouvoir d'intervention. Cela pose naturellement un dilemme éthique aux acteurs. Ce compromis politique que scelle le dialogue social est lui-même l'objet de controverses dans le camp syndical et il revient au représentant syndical qui s'y engage de le défendre. Accepter le processus d'intégration managérial ne revient-il pas à adhérer aux logiques managériales ? Dans leurs différents travaux en sciences politiques, Dominique Andolfatto et Dominique Labbé (voir par exemple Andolfatto et Labbé, 2011) dénoncent régulièrement l'intégration des syndicats à l'appareil d'Etat et y voient même l'explication principale à l'affaiblissement syndical. En va-t-il de même de

l'intégration managériale ? C'est ce que prédit l'analyse critique quand elle montre le dialogue social comme facteur d'isolement des représentants syndicaux : « *Le coordinateur syndical national CGT d'un grand groupe d'assurance explique ainsi comment les principes liés aux accords de droit syndical viennent renforcer cette dynamique d'isolement, puisque le mode de financement institué dans l'entreprise – un chèque syndical que les salariés choisissent d'attribuer, ou non, à l'organisation de leur choix – est réservé aux seuls syndicats représentatifs* » (Yon et Bérout, 2013). Pourtant, comme nous l'avons vu, l'argumentaire managérial en faveur du dialogue social est bien de renforcer le lien entre les salariés et leurs organisations syndicales pour mettre ces dernières en capacité d'agir opérationnellement et non dans la seule sphère des instances formelles du dialogue social.

Les acteurs RH impliqués dans le dialogue social font eux aussi face à ce dilemme éthique. D'une part, ce dialogue social a un coût et le DRH qui souhaite le développer doit obtenir des ressources financières de sa direction sans vraiment être capable de rendre compte des bénéfices pour l'entreprise. C'est ce qu'indique très clairement un DRH rencontré au cours de nos recherches sur les accords-cadres internationaux : « *Et ce dont ne se rendent pas compte nos chers partenaires sociaux, nos "chers" mais aux deux sens du terme, sens propre et sens figuré c'est qu'ils vont tuer le système. Parce qu'au bout du bout, le top management va me dire : ton truc ne sert plus à rien donc on arrête et c'est tout* ». D'autre part, renforcer les organisations syndicales en leur donnant un rôle opérationnel peut être vu comme une prise de risque inutile pour un certain nombre d'acteurs managériaux. Cela peut donner aux organisations syndicales une tribune pour dénoncer publiquement des pratiques ou pour porter de nouvelles revendications. Comme l'indique un autre DRH : « *en cas de difficulté, on s'est dit qu'il faut éviter que la démarche volontaire que nous avons et qui n'est pas parfaite, que des ennemis de cette démarche se servent des difficultés que l'on aurait pour nous déstabiliser, moi dans ma boîte ou toi dans le syndicat. [...] Si j'ai un problème, c'est important de ne pas agonir l'autre d'injures, je ne le traîne pas dans la boue dans la presse* ». Ces témoignages montrent combien DRH et représentants syndicaux font face à un devoir de solidarité qui appelle une modération. Ce sont des dilemmes éthiques que de futures recherches pourront explorer tant ils paraissent au cœur de la dynamique du dialogue social.

Les conditions d'émergence de la dynamique du dialogue social.

Nous prévoyons enfin d'identifier, plus généralement, les conditions d'émergence de cette dynamique du dialogue social. Les cas dont nous avons rendu compte dans cette note ne se

prétendent évidemment pas représentatifs de l'ensemble des entreprises. En étudiant des dispositifs de dialogue social valorisés, nous avons focalisé notre attention sur des entreprises dans lesquelles cette dynamique est amorcée. Bien d'autres situations existent. Parfois, c'est un management unilatéral prêtant peu d'intérêt au dialogue social qui est en place. D'autres fois, l'impulsion d'une dynamique de dialogue social a pu échouer. D'autres fois encore, le dialogue social est conçu comme une relation directe entre la fonction RH et les salariés en concédant peu de prérogatives aux représentants du personnel. Pour saisir les conditions d'émergence de la dynamique du dialogue social, il convient désormais d'élargir nos travaux à ces autres configurations pour mener une comparaison systématique.

Parmi ces conditions, certaines peuvent tenir aux acteurs et la question du dilemme éthique évoquée plus tôt est déjà une voie pour explorer les conditions du dialogue social. D'autres conditions peuvent être organisationnelles. Les cas que nous avons étudiés, notamment avec le chèque syndical ou les accords-cadres internationaux, laissent ainsi penser que le dialogue s'avère d'autant plus opportun pour les DRH que l'entreprise est décentralisée et différenciée. C'est dans ces organisations, en effet, que les DRH éprouvent le plus de difficultés à mener une politique sociale et qu'ils voient le réseau syndical comme un levier de gestion. Pour explorer cette piste, nous étudions actuellement pour le compte de l'Organisation Internationale du Travail le cas des plans de vigilance que doivent désormais produire les entreprises françaises employant plus de 5 000 salariés en France (ou plus de 10 000 salariés en France si leur siège social est à l'étranger). Ces entreprises ont l'obligation de mettre en place des dispositifs de surveillance des risques engendrés par leur activité en termes de droits fondamentaux. Nous chercherons alors à comprendre pourquoi certaines s'appuient pour cela sur la dynamique du dialogue social (notamment avec les accords-cadres internationaux) quand d'autres privilégient des démarches managériales unilatérales.

2. Conception de l'encadrement doctoral

Ces différentes perspectives dessinent les contours d'un programme de recherche que nous nous proposons de poursuivre en appui sur une dynamique collective inscrite en sciences de gestion. Dans cette perspective, nous avons d'ores et déjà impulsé et coordonné plusieurs projets de recherches mobilisant des chercheurs qui ne se connaissaient pas au préalable. Au-delà de leurs objectifs premiers, chacun de ces projets était conçu comme une opportunité pour tester des coopérations. C'est animé du même esprit que nous nous sommes investi à partir du début de l'année 2018 dans la co-animation, avec le professeur Arnaud Stimec (IEP Rennes), du Groupe de Recherche Thématique « Dialogue Social » de l'AGRH qui compte

désormais plus d'une vingtaine de chercheurs en Sciences de Gestion. Pour consolider cette dynamique, il apparaît également utile d'impulser des recherches doctorales, l'occasion pour nous de préciser ici notre conception de l'encadrement doctoral.

Notre expérience en la matière, nous l'avons acquise par l'encadrement de nombreux mémoires de master (une soixantaine en formation initiale et une vingtaine en formation continue dans des masters à visée professionnelle et 3 mémoires d'étudiants en master à visée recherche) ainsi que deux thèses de doctorat en cours (Anne-Sophie Volz-Tollet et Pierre Alloux ; dans les deux cas, nous avons dirigé leur mémoire de master). Ces différentes expériences nous ont fait prendre conscience combien est complexe, voire paradoxal, l'exercice d'encadrement de jeunes chercheurs. Car le directeur de recherche est tout à la fois le garant de la rigueur scientifique et un tuteur pour l'étudiant. Il doit le mettre en confiance et, à ce titre, témoigner d'une certaine bienveillance. Rigueur scientifique et bienveillance ne sont évidemment pas incompatibles. Ce sont même deux principes au cœur du débat académique tel qu'il se pratique (ou devrait se pratiquer) dans les congrès scientifiques ou dans les relectures d'articles. Mais, précisément parce que ces principes font l'objet d'un apprentissage, il nous est vite apparu que l'encadrement doctoral est autre chose que la seule discussion scientifique. Pour un étudiant qui découvre l'activité académique, une discussion scientifique trop rigoureuse de son projet de thèse peut se révéler décourageante. Il faut donc, pour le directeur de recherche, « doser » la critique sans verser dans la complaisance.

Un autre constat peut rapidement être fait, c'est celui de la diversité des profils d'étudiants. L'encadrement d'un doctorant en formation initiale avec de solides réflexes académiques mais une expérience limitée des réalités organisationnelles a peu à voir avec l'encadrement d'un doctorant en formation continue qui tend naturellement à se raccrocher à son expérience plus qu'à des références théoriques ou conceptuelles. Dans le même esprit, on voit très vite se distinguer les doctorants avec une appétence pour la problématisation et le débat conceptuel et les doctorants avec une appétence pour leur objet. Pour les seconds, le risque est de verser dans la logique de l'expertise sans réelle création de connaissances quand les premiers peuvent avoir des difficultés à mobiliser les observations empiriques pour nourrir le travail conceptuel. D'autres différences encore tiennent encore aux personnalités : Si la critique peut être stimulante pour certains, elle peut être mal vécue par d'autres qui devront apprendre à la recevoir.

Pour toutes ces raisons, la qualité d'un encadrement doctoral nous semble prioritairement tenir à la capacité du directeur de recherche à s'adapter à l'étudiant chercheur qu'il a face à lui. Il n'y a donc pas de recette standard, l'encadrement doctoral étant, avant tout, une relation. Cette adaptation doit également être pensée dans la durée car les modalités d'encadrement – la fréquence des rencontres, la nature des exigences... – doivent évoluer entre le début et la fin de la thèse. Encadrer une thèse de doctorat, c'est aussi gérer la temporalité. On pense naturellement à la temporalité du travail de recherche lui-même : le temps passé sur la revue de littérature, le temps de la collecte des données et le temps de l'écriture. On pense aussi, et surtout, au travail d'accompagnement du candidat qui est appelé à gagner en autonomie le temps de la thèse. Il faut le guider dans la préparation de sa carrière académique, l'éclairer sur le fonctionnement universitaire, l'inciter à publier régulièrement, le conseiller dans l'équilibre des activités entre enseignement et recherche, l'insérer dans des réseaux... L'encadrement doctoral va donc bien au-delà du travail doctoral lui-même.

S'il n'y a pas de recette standard, il y a tout de même des points de vigilance que le directeur de recherche doit avoir en tête. Le premier est de clarifier assez rapidement le projet du doctorant pour en mesurer la crédibilité ou les implications. Il nous semble qu'un début de thèse est toujours un moment particulier et critique. Se lancer dans une thèse est une prise de risque dont il faut avoir conscience. Pour le doctorant en formation initiale, c'est un éloignement du marché du travail car, et même si on doit le regretter, l'engagement dans un travail doctoral est de nature à effrayer, plus que rassurer, les entreprises. Cet engagement est fréquemment vécu comme une forme de sacrifice au sens où le candidat prend des distances avec la voie professionnelle prudente pour s'engager dans un projet dont le succès est loin d'être garanti a priori. Ce n'est du reste pas très différent pour le doctorant en formation continue qui subit une perte de revenu lorsqu'il s'engage dans un travail de thèse. Le directeur de recherche a, de ce point de vue, une responsabilité vis-à-vis du doctorant. Un second point de vigilance tient aux moments, inévitables, de découragement qui se présentent comme un véritable dilemme pour le directeur de recherche qui constate le silence prolongé d'un doctorant. S'agit-il du temps normal de maturation et de prise de recul ou faut-il y voir un essoufflement ? Pour cette raison, il peut s'avérer pertinent d'avoir avec ses doctorants, et quand cela est possible, des projets annexes qui permettent de maintenir un contact régulier qui n'implique pas une focalisation sur le travail doctoral. Ce type de relation, nous l'avons-nous même vécu pendant notre thèse avec le professeur José Allouche. Notre participation à des projets de recherche ou à des séminaires de master recherche avait pour avantage un

contact régulier et une acculturation au milieu académique qui permettait aussi un suivi « soft » du travail doctoral.

Références bibliographiques

- Andolfatto, D., & Labbé, D. (2011). *Sociologie des syndicats*. La Découverte, Coll. Repères.
- Beaujolin, R. (1999). *Les vertiges de l'emploi: l'entreprise face aux réductions d'effectifs*. B. Grasset: Le Monde de l'éducation.
- Beaujolin-Bellet R. & Schmidt G., coord., (2008) *Restructurations d'entreprise-Des recherches pour l'action*, Vuibert.
- Aubert J-P., Bourguignon R. & Khalidi M-F. (2008) « Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations: bilan et analyse des connaissances actionnables » in Beaujolin-Bellet R. & Schmidt G. (Coord.) *Restructurations d'entreprise-Des recherches pour l'action*, Vuibert, pp.49-66.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, (9), 269-283.
- Booth, A. (1984). A public choice model of trade union behaviour and membership. *The Economic Journal*, 94(376), 883-898.
- Bourguignon R., Cornolti C., Fabre C. & Philip de Saint-Julien, D. (2008) « La nature paradoxale du projet de connaissance actionnable : quelques pistes de réflexion issues d'une expérience dans la conduite des restructurations » in Beaujolin-Bellet R. & Schmidt G. (Coord.) *Restructurations d'entreprise-Des recherches pour l'action*, Vuibert, pp.49-66.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management journal*, 51(3), 577-601.
- Bramel, D., & Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology. *American Psychologist*, 36(8), 867.
- Bramel, D., & McKnight, D. (1990). School superintendents' antilabor bias in screening researchers' access to classrooms. *Sociology of education*, 75-82.
- Brewster, C., Croucher, R., Wood, G., & Brookes, M. (2007). Collective and individual voice: convergence in Europe?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1246-1262.
- Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6, 257-281.
- Carton, G., & Mouricou, P. (2017). A quoi sert la recherche en management? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence (1994-2013). *M@n@gement*, 20(2), 166-203.
- Chambarlhac, V., & Ubbiali, G., coord., (2005). *Epistémologie du syndicalisme: construction disciplinaire de l'objet syndical*. Editions L'Harmattan.
- Chamberlain, N. W., & Kuhn, J. W. (1965). *Collective bargaining*. New York: McGraw-Hill.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand* Cambridge. MA: Harvard University Press.

- Child, J., Loveridge, R., & Warner, M. (1973). Towards an organizational study of trade unions. *Sociology*, 7(1), 71-91.
- Coron, C., & Pigeyre, F. (2018). La négociation collective sur l'égalité professionnelle: une négociation intégrative?, *Gérer et comprendre*, n°2, pp.41-54.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- Desaegher C. (1995), *L'histoire d'AXA*, HM Editions.
- Doucoulagos, C., & Laroche, P. (2003). What do unions do to productivity? A meta-analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(4), 650-691.
- Dufresnes A. & Gobin C. (2016) « Le dialogue social européen ou la déconstruction du droit social et la transformation des relations professionnelles » in Lapointe P-A., (dir.) *Dialogue social, relations du travail et syndicalisme*, Presses Universitaires de Laval.
- Dunlop J.T. (1944) *Wage Determination under Trade Unionism*, New York and London, MacMillan.
- Dunlop J.T. (1958) *Industrial Relations Systems*, New York, Henry Holt.
- Egels-Zandén, N. (2009). TNC motives for signing international framework agreements: A continuous bargaining model of stakeholder pressure. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 529-547.
- Faucheux, C., & Rojot, J. (1979). "Social psychology and industrial relations: a cross cultural perspective" in Stephenson G.M. & Brotherton C.J. (eds) *Industrial Relations. A Social Psychological Approach*, John Wiley & Sons
- Ferner, A., Almond, P., Colling, T., & Edwards, T. (2005). Policies on union representation in US multinationals in the UK: between micro-politics and macro-institutions. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 703-728.
- Fichter, M., Helfen, M., & Sydow, J. (2011). Employment relations in global production networks: Initiating transfer of practices via union involvement. *Human Relations*, 64(4), 599-622.
- Flanders, A. D. (1968). Eléments pour une théorie de la négociation collective. *Sociologie du travail*, 10(10), 13-35.
- Floquet, M., & Laroche, P. (2014). The impossible transition from 'absolute monarchy' toward industrial democracy in France: the experience of workers' representatives at Schneider, 1899–1936. *Labor History*, 55(1), 117-136.
- Ferracci, M., & Guyot, F. (2015). *Dialogue social et performance économique*. Presses de Sciences Po.
- Freeman R.B. & Medoff J.L. (1984) *What do Unions do ?*, New York, Basic Books.

- Garaudel, P., Noël, F., & Schmidt, G. (2008). Overcoming the risks of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context. *Human relations*, 61(9), 1293-1331.
- Gazier, B., & Boylaud, O. (2015). «Dialogue social» et variétés des capitalismes: une analyse de long terme. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 70(4), 671-697.
- Geppert, M., & Dörrenbächer, C. (2014). Politics and power within multinational corporations: Mainstream studies, emerging critical approaches and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 226-244.
- Giraud, B. (2013). Derrière la vitrine du «dialogue social»: les techniques managériales de domestication des conflits du travail. *Agone*, (1), 33-63.
- Giraud, B., Yon, K. & Bérourd, S. (2018). *Sociologie politique du syndicalisme: Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*. Armand Colin.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm's implications for industrial relations as a field. *ILR Review*, 53(3), 482-502.
- Gordon, M. E., & Nurick, A. J. (1981). Psychological approaches to the study of unions and union–management relations. *Psychological Bulletin*, 90(2), 293.
- Gordon R., Howell J. (1959), *Higher Education for Business*, New York, Columbia University Press.
- Hartley, J., & Kelly, J. (1986). Psychology and industrial relations: from conflict to cooperation?. *Journal of occupational Psychology*, 59(3), 161-176.
- Harvey C. & Press J. (2000) “Management and the Taff Vale Strike of 1900”, *Business History*, 42(2), 63–86.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, ma: Harvard University Press.
- Hyman R. (1975) *Industrial Relations. A Marxist Introduction*, MacMillan
- Juilliet, C. (2016). Stratégies patronales de rénovation du dialogue social dans les années 1970. *Travail et emploi*, (1), 147-172.
- Julliard, É. (2018). Moraliser les dirigeants syndicaux? Sur les usages politiques d’une loi de transparence financière dans le syndicalisme états-unien. *Critique internationale*, (2), 135-157.
- Kalika, M., Liarte, S., & Moscarola, J. (2016). Enquête FNEGE sur l’impact de la recherche en management. *Unpublished, Paris, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises*.
- Kaufman, B. E. (1993). *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States* (No. 25). Cornell University Press.
- Kaufman, B. E. (2002). Models of union wage determination: What have we learned since Dunlop and Ross?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 41(1), 110-158.

- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Cornell University Press.
- Lapointe P-A. (2016) « Introduction » in Lapointe P-A., (dir.) *Dialogue social, relations du travail et syndicalisme*, Presses Universitaires de Laval.
- Le Flanchec, A., & Rojot, J. (2009). « Open Door Policy at IBM France: An Old-Established Voice Procedure That is Still in Use », *The International Journal of Comparative Labor Law & Industrial Relations*, 25, 411.
- Lévesque, C., Bensusán, G., Murray, G., Novick, M., Carrillo, J., & Gurrera, M. S. (2015). Labour relations policies in multinational companies: A three-country study of power dynamics. *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 187-209.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- Marsden, D. (2013). Individual voice in employment relationships: A comparison under different forms of workplace representation. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 52, 221-258.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of management review*, 2(4), 672-678.
- Menger, P. M., Marchika, C., & Hanet, D. (2015). La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur. *Revue économique*, 66(1), 237-288.
- Mias, A. (2012). *John T. Dunlop. Industrial relations systems. Les règles au coeur des relations de travail.*, Les Éditions Ellipses.
- Morel C. (1981), *La grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Octares.
- Munsterberg H. (1913) *Psychology and industrial efficiency*, New York: Houghton Mifflin.
- Noël F. (2004) *Suppressions d'emplois, entre contraintes économiques et pressions sociales*, Vuibert.
- Offe, C., & Wiesenthal, H. (1980). Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political power and social theory*, 1(1), 67-115.
- Olson, M. (1965). *Logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.
- Pelz D. (1978). "Some expanded perspectives on the use of social science" in Yinger M. et Cutler S. (ed.) *Public Policy Major Social Issues: A Multidisciplinary View*", Free Press, New York, p. 346-357.
- Penissat, É. (2013). À l'ombre du « dialogue social ». *Agone*, (1), 7-18
- Pierson F.C. (1959), *The Education of American Businessmen*, New York, McGraw-Hill Book Company.

- Pizzorno, A. (1978). Political exchange and collective identity in industrial conflict. In Crouch C. & Pizzorno A. (eds) *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968* (pp. 277-298). Palgrave Macmillan, London.
- Pohler, D., & Luchak, A. (2015). Are unions good or bad for organizations? The moderating role of management's response. *British Journal of Industrial Relations*, 53(3), 423-459.
- Reynaud J-D. (1989). *Les règles du jeu*. Paris, Armand Colin.
- Rojot, J. (1977). « Syndicats français et théorie des relations industrielles », *Revue Française de Gestion*, p. 49-58.
- Ross, A. M. (1948). *Trade union wage policy*. Univ of California Press.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Slichter S., Healy J. & Livernash R. (1960) *The Impact of Collective Bargaining on Management*, Washington DC, The Brookings Institution.
- Soparnot, R., Arreola, F., & Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- Strauss G. (1979) "Can social psychology contribute to industrial relations?" in Stephenson G.M. & Brotherton C.J. (eds) *Industrial Relations. A Social Psychological Approach*, John Wiley & Sons.
- Walton R. E., & McKersie R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. NY: McGraw-Hill
- Weiss, D. (1978) *La démocratie industrielle: cogestion ou contrôle ouvrier?*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 521-539.
- Yon, K. (2014). Offe, la démocratie dialogique et la lutte des classes: une critique participationniste du mouvement ouvrier. *Participations*, (1), 127-146.
- Yon, K., & Bérourd, S. (2013). Réforme de la représentativité, pouvoir syndical & répression. *Agone*, (1), 159-173.
- Zickar, M. J. (2004). An analysis of industrial-organizational psychology's indifference to labor unions in the United States. *Human Relations*, 57(2), 145-167.

Curriculum Vitae détaillé

REMI BOURGUIGNON

Maître de Conférences à l'IAE de Paris

8 bis rue de la Croix Jarry, 75 013 Paris

0033 (0) 6 89 90 47 74

bourguignon.iae@univ-paris1.fr

Parcours professionnel

Depuis 2010 :

- Maître de Conférences, IAE de Paris (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne)
- Responsable du Master 2 RH & RSE en apprentissage, IAE de Paris
- Membre de la Chaire Mutations Anticipations Innovations <http://www.chaire-mai.org/>

2015-2018 :

- Chercheur associé au Cevipof – Sciences Po Paris

2007-2010 :

- ATER, Université Paris-Est Marne-la-Vallée

2004-2007 :

- Allocataire de recherche au GREGOR, IAE de Paris
- Moniteur d'enseignement supérieur, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Formation académique

2009 : Thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'IAE de Paris (Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne)

Titre : « *L'influence syndicale sur les décisions de suppression d'emplois. Le cas français.* »

Directeur de thèse : Professeur José Allouche, IAE de Paris

Date de soutenance : 8 décembre 2009

Jury : José Allouche (dir), Jacques Igalens (pdt), Patrice Laroche (rap), Florent Noël, François Pichault (rap), Mickaël Segalla.

2004 : DEA organisation appliquée, IAE de Paris (Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne), mention Bien.

Responsabilités administratives

- Membre du conseil scientifique de l'école doctorale « Sciences de la Décision et de l'Organisation » (IAE de Paris, ENSAM, HEC Paris) (2004-2007)
- Membre du conseil pédagogique du CIES Sorbonne (2004-2007)
- Membre du Conseil d'Administration de l'IAE de Paris (Depuis 2012)

Distinctions académiques

Warwick Business School Award pour le papier “*Unions and Workplaces’ Employment Growth: a Theoretical / Empirical gap?*” (8th European Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Manchester (UK), September 3rd - 6th 2007)

Labor History Non US article Prize 2016 pour l'article “*Union voucher at the sickbed of French unionism? The CFDT union confederation and the AXA experiment, 1981–1993*”

Prix Top Cas RH 2017 délivré par la CCMP pour le cas pédagogique « *Négociations salariales chez Banco* » (co-écriture avec Denis Monneuse)

Principaux enseignements

IAE de Paris :

- Droit social, Licence Pro Distrisup
- Gestion des Relations sociales, Master 2 RH & RSE (FI)
- Le pilotage des restructurations, Master 2 RH & RSE (FC et FI)
- Gestion des Ressources Humaines, Master 1 Management des Organisations (FI) et MBA-IP (FC)
- Régulation sociale de la chaîne de valeur globale, Master 1 RH & RSE (FI)

Hors IAE de Paris :

- Relations Sociales, Master GRH-MI, IAE Gustave Eiffel (FI&FC)
- Restructurations & RSE, Master MRH, Université de Lille 1 (FI&FC)
- Gestion de l'emploi et restructurations en Europe, Master GRH dans les multinationales, IAE Gustave Eiffel (FI)
- Relations sociales et syndicalisme, Parcours Certifiant Sciences Po/Dialogues

Projets de recherche

2010 : **La gestion des plans de restructuration en temps de crise**

- Commanditaire : Syndex
- Rémi Bourguignon, Mélanie Guyonvarch

2011 : **Perception des syndicats par les salariés**

- Commanditaire : CGT-LCL
- Rémi Bourguignon, Ivan Sainsaulieu

2011-2012 : **Analyse du contenu des plans de départs volontaires**

- Commanditaire : Syndex
- Rémi Bourguignon, Pierre Garaudel

2014 : **Analyse des comptes des organisations syndicales et patronales**

- Commanditaire : Audisol
- Rémi Bourguignon (Coord.), Mathieu Floquet, Stéphane Lefrancq

2014-2015 : **Transparence financière et vie syndicale**

- Commanditaire : Dialogues
- Rémi Bourguignon (Coord.), Mathieu Floquet, Stéphane Lefrancq

2014-2015 : **Le travail industriel en 2030**

- Commanditaire : UIMM
- Rémi Bourguignon, Patrick Gilbert (coord.), Florent Noël, Nathalie Raulet-Croset

2015-2016 : Etude du dispositif chèque syndical chez Axa

- Commanditaire : Dialogues
- Rémi Bourguignon (coord.), Mathieu Floquet, Pierre Garaudel, Stéphane Lefrancq

2016 : La mise en place de la transparence financière dans les comités d'entreprise

- Commanditaire : Hesam – Projet NetWORK
- Antoine Bevort, Rémi Bourguignon, Isabelle Chambost, Mathieu Floquet (coord.), Patrice Laroche, Stéphane Lefrancq

2016-2017 : Le CV de site : analyse du cas Schneider

- Commanditaire : Syndex
- Rémi Bourguignon, Carine Chemin-Bouzir (Coord.), Pierre Garaudel, Corinne Vercher-Chaptal

2016-2017 : Etude comparative des accords-cadres internationaux conclus par les entreprises françaises

- Commanditaire : Bureau de l'OIT pour la France
- Pauline Barraud de Lagerie, Rémi Bourguignon (co-coord.), Arnaud Mias (co-coord.), Pierre Garaudel, Emmanuelle Nègre, Simon Porcher, Laurence Serval, Marie-Anne Verdier

2018-2019 : Les accords-cadres internationaux (ACI) et leurs effets en termes de relations professionnelles. Le cas des entreprises françaises et de leurs filiales nord-américaines

- Commanditaire : Chaire Dialogue Social et Compétitivité de l'Entreprise, ESCP-Europe
- Rémi Bourguignon (co-coord.), Urwana Coiquaud, Marc-Antoine Hennebert (co-coord.), Pierre Garaudel, Simon Porcher

2018-2019 : La mise en place des plans de vigilances dans les entreprises française

- Commanditaire : CFDT
- Rémi Bourguignon, Vincent Pasquier, Géraldine Schmidt

2018-2019 : La mise en place des plans de vigilances dans les entreprises française

- Commanditaire : Bureau de l'OIT pour la France
- Aurélien Acquier, Pauline Barraud de Lagerie (coord.), Elodie Bethoux, Rémi Bourguignon, Arnaud Mias, Elise Penalva Icher

Valorisation dans le monde socioéconomique

Interventions régulières dans les médias nationaux et internationaux (écrits, radio, télé)

Interventions auprès du monde socioéconomique

- « Le volontariat comme mode de gestion des restructurations » : séminaire Syndex et LBBA 'Le volontariat au départ en situation de restructuration', 6 juillet 2011 (avec Pierre Garaudel).
- Présentation des résultats d'une étude sur l'avenir du travail industriel lors 43è Congrès de Poitiers de la CFE-CGC Métallurgie, 11 juin 2015.
- Participation à un débat sur l'avenir du dialogue social lors de l'assemblée Générale de la Fédération CFDT Banques et Assurances, Angers le 5 novembre 2015.

- Présentation de résultats de recherche lors de l'Assemblée Générale de la Fédération régionale des MJC en Ile de France, Marne-la-Vallée le 25 juin 2016.
- Participation à une séance du groupe de travail « relations sociales à l'international » de l'ANDRH, 8 janvier 2018.
- Présentation de résultats de recherche lors du colloque « Entreprises mondiales et dialogue social transnational, quels enjeux pour les accords-cadres internationaux ? » organisé par le bureau de l'OIT pour la France, Paris le 7 février 2018.
- Membre du Conseil Scientifique de la 36^{ème} session nationale de l'INTEFP sur le thème « Digitalisation, plateformes, données : l'emploi et le travail en devenir de nouveaux défis pour le dialogue social ? », 2018-2019.

Autres activités scientifiques

2013-2016 : Membre du jury d'agrégation externe en économie-gestion (Management)

Activités éditoriales

Relecteur occasionnel pour la Revue Française de Gestion, Relations Industrielles/Industrial Relations, Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO), Finance Contrôle et Stratégie, Socio-Economie du Travail ainsi que pour le congrès annuel de l'AGRH.

Membre du comité de rédaction de l'Encyclopédie des Ressources Humaines (Vuibert, 2012).

Animation de la recherche

2015 : Organisation de la journée d'étude « L'organisation démocratique au prisme de la gestion », Chaire MAI/Cevipof-Sciences Po, 10 novembre 2015.

2017 : Membre du comité d'organisation du colloque « la démocratie sociale dans la France de 2017 », Cevipof-Sciences Po, 16-17 février 2017.

2018 : Membre du comité scientifique du colloque « L'organisation sur-rationnelle : réalités, manifestations et pathologies », ESM-IAE de Metz, 22 et 23 mars 2018.

2018 : Membre du comité d'organisation des 6^{èmes} Rencontres du GESS (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires), IAE de Paris, 10 et 11 décembre 2018.

Depuis 2018 : co-coordonateur, avec Arnaud Stimec (IEP Rennes), du Groupe de Recherche Thématique « Dialogue Social » de l'AGRH.

6 septembre 2018 : Participation à une table ronde du RT18 de l'Association Française de Sociologie, comme représentant des sciences de gestion : « *Des relations professionnelles aux politiques du travail : controverses et échanges disciplinaires* »

Co-encadrement doctoral

Anne-Sophie Volz-Tollet : Les mobilités spatiales liées au travail (avec Géraldine Schmidt)

Pierre Alloux : La mesure du dialogue social (Avec Géraldine Schmidt)

Liste des travaux

Articles dans des revues à comité de lecture :

- BOURGUIGNON R. & YON K., 2018, *The Political Effects of Accounting Normalisation on Trade Unions: an Analysis of Financial Transparency Reform in France*, *British Journal of Industrial Relations*, 56(2), 418-441. [article présenté sous format video – Fnege Média]
- BOURGUIGNON R. & FLOQUET M., 2017, *When a union strategy meets a business strategy: The union voucher at Axa*, *Business History*, Forthcoming. [article présenté sous format video – Fnege Média]
- BOURGUIGNON R. & FLOQUET M., 2016, *Union voucher at the sickbed of French unionism? The CFDT union confederation and the AXA experiment, 1981–1993*, *Labor History*, 57(5), 606–626.
- BOURGUIGNON R., NOEL F. & SCHMIDT S., 2015, *Is employability detrimental to unions? An empirical assessment of the relation between self-perceived employability and voice behaviors*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°98.
- BOURGUIGNON R. & GARAUDEL P., 2015, *L'appropriation de la règle de droit : impératif de sauvegarde de l'emploi et dispositifs de départs volontaires*, *@GRH*, 3(16), p.41-62.
- BOURGUIGNON R. & WECHTLER H., 2014, *Are Unions Still a Topic for Industrial Relations Research?*, *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, Vol. 3, n.1.
- BOURGUIGNON R., 2012, *La transparence dans la négociation des restructurations. Une analyse stratégique*, *Revue Française de Gestion*, n°220, p.75-86.
- BOURGUIGNON R. & GARAUDEL P., 2012, *Le volontariat comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser*, *La Revue de l'IRES*, n°72, p.33-56.
- BOURGUIGNON R. & RIVAL M., 2012, *Le lobbying des organisations syndicales*, *Gestion et Management Public*, n°1, p.21-37.

Chapitres d'ouvrage :

- BOURGUIGNON R. & CHEVRIER S., 2013, « Le management interculturel. Accompagner l'internationalisation des entreprises » in Saussier S. & Le Lannier A. (coord.), *Master Management des entreprises*, Eyrolles.
- BOURGUIGNON R. & GARAUDEL P., 2012, « Du contrôle du motif économique au contrôle des conditions de départ » in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3ème édition, p.1326-1328.
- BOURGUIGNON R. & KASPAR J., 2012, « La négociation collective d'entreprise en France » in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3ème édition, p.956-960.
- BOURGUIGNON R. & NOVICEVIC M., 2012, « Chester I. Barnard : *The Functions of the Executive* et ses prolongements » in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3ème édition, p.1734-1738.
- BOURGUIGNON R., CORNOLTI C., FABRE C. & FRANÇOIS PHILIP D., 2008, « 20 ans de travaux consacrés aux survivants des suppressions d'emplois. Bilan et analyse des connaissances actionnables » in Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (coord.), *Restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action*, Vuibert, p.49-66.
- AUBERT J-P., BOURGUIGNON R. & KHALIDI M-F., 2008, « Nature paradoxale du projet de connaissance actionnable : quelques pistes de réflexion issues d'une expérience dans la

conduite des restructurations » *in* Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (coord.), *Restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action*, Vuibert, p.159-173.

BOURGUIGNON R., 2007, « La présence syndicale dans les entreprises permet-elle de protéger l'emploi ? » *in* Allouche J. et Freiche J. (coord.), *Les restructurations : Regards croisés*, Vuibert, p.149-

Rapports de recherche :

BOURGUIGNON R. & MIAS A. (coord.), 2017, « Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises », Rapport de recherche pour le bureau de l'OIT pour la France, décembre 2017.

LACOUR S., MARSAUDON S., NOEL F., LE BOULAIRE M., & BOURGUIGNON R., 2016, « La mobilité à l'épreuve des identités professionnelles », *Etude Entreprise et Personnel*, n°334.

BOURGUIGNON R. & LALLEMAND-STEMPAK N., 2016, « La fédération des MJC en congrès : premiers enseignements d'une expérimentation », Rapport de recherche Chaire MAI / FRMJC IdF.

BOURGUIGNON R. & FLOQUET M., 2016, « Le chèque syndical au chevet du syndicalisme français ? La CFDT et l'expérimentation AXA, 1981-1993 », Rapport de recherche Chaire MAI / Dialogues, février 2016.

BOURGUIGNON R., FLOQUET M., GARAUDEL P. & LEFRANCQ S., 2015, « Le chèque syndical chez Axa : entre mode de financement et outil de syndicalisation », Rapport de recherche Chaire MAI / Dialogues, septembre 2015.

BOURGUIGNON R., FLOQUET M. & LEFRANCQ S., 2015, « La transparence financière des organisations syndicales : entre contrôle externe et dynamisation de la démocratie interne », Rapport de recherche Chaire MAI / Dialogues, mars 2015.

BOURGUIGNON R., FLOQUET M. & LEFRANCQ S., 2014, « La transparence financière des organisations syndicales et patronales », Rapport de recherche Chaire MAI / Audisol, décembre 2014.

BOURGUIGNON R., HAZOUARD S., LE BOULAIRE M. & ROCCA J-L, 2011, « Les entreprises françaises et allemandes en Chine: des pratiques de management contrastées dans un contexte en mutation », *Les Etudes du CERI – Sciences Po* n°176-177, septembre 2011.

BOURGUIGNON R. & GUYONVARCH M., 2010, « La gestion des plans de restructuration en temps de crise », Note de recherche pour le cabinet Syndex, septembre 2010.

Communications dans des colloques académiques :

R.BOURGUIGNON, P. GARAUDEL, S.PORCHER (2018), « Les ACI ou les syndicats comme acteur de la surveillance dans les firmes multinationales », Colloque international du CRIMT, Montréal, Canada, 25-27 octobre 2018

R.BOURGUIGNON, P. GARAUDEL, S.PORCHER (2018), « Global Framework Agreements and the control of Global Value Chains », 18th ILERA World Congress, Seoul, South Korea, July 23-27, 2018

R.BOURGUIGNON (2017), « Cherche partenaires pour dialogue social constructif. Quand le DRH gère les syndicats », Colloque ISST & Observatoire de la discrimination syndicale, Bourg-la-Reine, 17 octobre 2017

- R.BOURGUIGNON, M.FLOQUET (2017), « When a union strategy meets a business strategy: the union voucher and the financing of French unionism. », 22e Journées d'Histoire du Management et des Organisations Biographies et histoire du management, CNAM, Paris France, 23-24 mars 2017
- R.BOURGUIGNON, M.FLOQUET (2016), “The quasi-market to the rescue of French unions?”, 11th European Congress of ILERA, Milano Italy, 2016, September 8-9-10
- R.BOURGUIGNON, F.NOEL, P.GILBERT, N.RAULET-CROSET (2015), « Le modèle du Business Partner à l'épreuve. Les enseignements d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprise », 26ème congrès de l'AGRH, Montpellier France, 4 - 6 novembre
- R.BOURGUIGNON, K.YON (2015), « La transparence financière des organisations syndicales au prisme de la démocratie syndicale », 6ème congrès de l'AFS, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines France, 29 juin - 2 juillet
- P.GILBERT, N.RAULET-CROSET, R.BOURGUIGNON, F.NOEL (2015), « La segmentation des salariés, entre naturalisation et euphémisation managériales », 6ème congrès de l'AFS, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines France, 29 juin - 2 juillet
- R.BOURGUIGNON, F.NOEL, G.SCHMIDT (2013), « Perceived Employability, Voice and the Moderating Role of Social Support », ILERA European Congress, Amsterdam Netherland, 20-22 June 2013
- R.BOURGUIGNON, P.GARAUDEL (2012), “Does Information and consultation help to preserve employment?”, 16th World Congress of ILERA (formerly IIRA), Philadelphia, Pennsylvania. USA, Monday July 2nd - Thursday July 5th, 2012
- R.BOURGUIGNON, P.GARAUDEL (2012), « Le volontariat comme mode de gestion des restructurations: quels leviers de contrôle? », XXIIIème congrès de l'AGRH, Nancy France, 12-14 septembre 2012
- R.BOURGUIGNON, M.RIVAL (2011), « Syndicats de salariés et lobbying : Quelle place pour un acteur atypique du management public ? Le cas français », Colloque AIRMAP-PMP, USVQ France, 29 juin - 1er juillet 2011
- I.SAINSAULIEU, R.BOURGUIGNON (2011), « L'esprit de convergence de la fédération CGT Banques et Assurances vu par ses adhérents », Congrès 2011 de l'Association Française de Sociologie, Grenoble France, 5-8 juillet 2011
- R.BOURGUIGNON, P.GARAUDEL (2011), « Quand les Plans de Sauvegarde de l'Emploi permettent-ils de sauvegarder de l'emploi ? », Colloque international CRIMT, Montréal Canada, 6-8 juin 2011
- R.BOURGUIGNON, H.WECHTLER (2010), « The Union Question in Industrial Relations Field: An Analysis of Academic Literature », International Industrial Relations Association (IIRA), 9th European Congress, Copenhagen Denmark, June 28 - July 1st, 2010
- R.BOURGUIGNON, H.WECHTLER (2010), « Une analyse thématique des publications en relations industrielles », Canadian Industrial Relations Association (CIRA/ACRI) , 47th Annual CIRA/CRIMT Conference, Laval, Québec , June 16 - 18, 2010
- R.BOURGUIGNON (2010), « Unions' Ideological Orientations and Transparency Decision in Downsizing Implementation », 10th EURAM conference, Roma, Italy, May 19th-22th, 2010
- R.BOURGUIGNON (2010), « La transparence, mode de gestion des restructurations ? », 78ème congrès de l'Acfas, Montréal Canada, 11-12 mai 2010

- R.BOURGUIGNON (2009), « What do Unions Do to Management? Rethinking Unions' Effect in a Cognitive Perspective », International Industrial Relations Association 15th World Congress, Sydney Australia, 24-27 August 2009
- R.BOURGUIGNON (2009), « Présence syndicale et transparence dans la conduite des restructurations », Journée d'études de la chaire M-A-I "Sociologie du syndicalisme et restructurations", 22 septembre 2009
- R.BOURGUIGNON (2007), « Unions and Workplaces' Employment Growth: a Theoretical / Empirical gap? », 8th European Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Manchester UK, 3-6 September 2007
- R.BOURGUIGNON (2006), « Do Unions Systematically Affect Workplaces' Employment Growth ? An Empirical Investigation in the French Context. », The Southern Industrial Relations and Human Resource Conference, Louisville, Kentucky USA, 26-28 October 2006
- R.BOURGUIGNON (2006), « Les représentants du personnel face aux licenciements collectifs : une analyse lexicale », XXIVème Tutorat collectif des IAE, 15-16 juin 2006